

Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar **Alertas Sobre La Acción**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

Definición de Indicadores

DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Se conoce como [indicador de gestión](#) a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los [indicadores de gestión](#) reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

Indicadores de gestión

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.
- EL análisis de los indicadores conlleva a generar Alertas Sobre La Acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Importancia de determinar adecuadamente los indicadores más relevantes de la gestión

Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

La razón de ser de un sistema de medición es entonces: Comunicar, Entender, Orientar y Compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

Los procesos que comúnmente integran un sistema de medición son: Planificación, Presupuesto(asignación de recursos), Información, Seguimiento (control), Evaluación y Compensación.

Uno de los problemas más habituales es su alineación; cada uno de estos procesos es "gerenciado" por organizaciones distintas, por responsables distintos, en muchos casos ninguno de ellos se "hablan"; mientras que el proceso de Planificación lo ejecuta de forma separada la organización de planificación, los procesos de Asignación de Recursos, Información y Seguimiento los ejecuta la organización de finanzas, los procesos de Evaluación y Compensación son administrados por la organización de Recursos Humanos.

Esta falta de alineación genera inconsistencia al momento de clarificar, jerarquizar, comunicar, ejecutar y medir la estrategia. Lo que para una organización es importante para otra no lo es, lo que para una organización es urgente para otra no lo es, en fin no hay una integración de todos y cada uno de los componentes de la empresa en pos de un objetivo único o consistente para la empresa.

Implementar una estrategia para lograr el futuro elegido implica una combinación apropiada de estructura y control. La estructura asigna las tareas y precisa como se coordinan, sin embargo no da el suministro de motivación suficiente para que funcione la estructura y surge la necesidad del control.

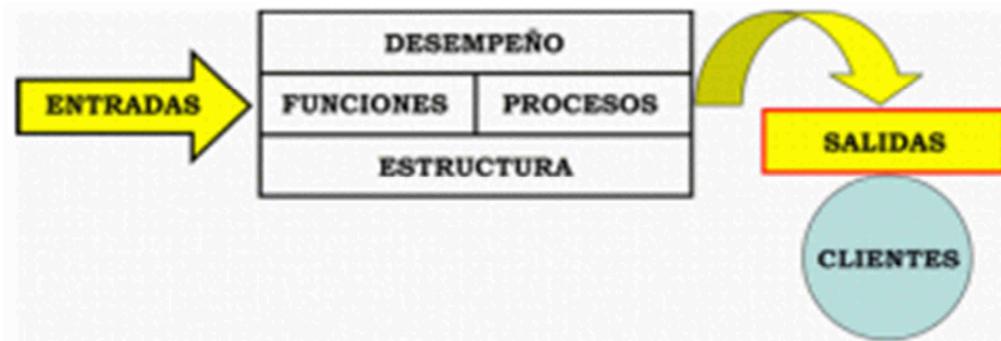
Se requiere de un sistema de medición porque no todos son capaces o desean hacer lo mejor para la organización. El sistema de medición debe evitar los comportamientos indeseables y motivar las acciones deseables.

Un tipo importante de problemas que abordan los sistemas de medición pueden llamarse limitaciones personales: Las personas no siempre entienden lo que se espera de ellas, pueden carecer de algunas habilidades requeridas, de capacitación o de información. Por otro lado algunos individuos deciden no desempeñar bien lo que se les encarga porque sus objetivos individuales y los de la organización pueden no coincidir perfectamente. Hay una incongruencia de objetivos.

Un buen sistema de gestión debe estimular la acción, marcando las variaciones significativas respecto al plan original y resaltándolas a las organizaciones que pueden corregirlas.

- El seguimiento de la gestión debe estar orientado al futuro.
- Un buen sistema de medición debe considerar las dimensiones significativas de una actividad con objetivos múltiples.
- Un mayor control y seguimiento de la gestión no siempre es económicamente deseable.
- ¿Qué debo esperar de un sistema de indicadores?
- Que se convierta en un sistema de alertas tempranas "Pre-alarmas"
- Que determine las tendencias y la causa raíz del comportamiento productivo.
- Que establezca la relación entre el valor agregado y el costo laboral para definir el tamaño y el valor óptimo del equipo humano.
- Que relacione la productividad del capital humano, la del capital físico, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio.
- Que facilite la toma de decisiones, que permita construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos,...

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



- **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **Procesos:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **Estructura:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **Clientes:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Indicadores Gerenciales

Sistemas de información ejecutiva

Un Sistema de Información Ejecutiva (Executive information system, EIS por sus siglas en inglés) es una [herramienta](#) de [Inteligencia empresarial \(Business Intelligence, BI\)](#), orientada a usuarios de nivel gerencial, que permite monitorear el estado de las variables de un área o unidad de la empresa a partir de información interna y externa a la misma.

Se puede considerar que un EIS es un tipo de [Sistema de Soporte a la Decisión](#) (DSS) cuya finalidad principal es que el responsable de un departamento o compañía tenga acceso, de manera instantánea, al estado de los indicadores de negocio que le afectan, con la posibilidad de estudiar con detalle aquellos aspectos que no estén cumpliendo con los objetivos establecidos en su [plan estratégico](#) u [operativo](#), y así determinar las medidas de contingencia más adecuadas.

Una de las características más importantes de un EIS es que permite a usuarios con perfil no técnico construir nuevos informes y navegar por los datos de la compañía, con el objetivo de descubrir información que les resulte

relevante. Esto se debe, entre otras cosas, a que la [interfaz gráfica](#) de estas aplicaciones suele ser muy atractiva e intuitiva. El EIS suele incluir también alertas de negocio, informes históricos comparativos y análisis de tendencias. Por otro lado, es común que se puedan realizar suscripciones a los informes o listados más significativos.

Un EIS suele necesitar de la implantación de un [data warehouse](#) o [data mart](#) que actúe como fuente central de información, unificando, depurando e integrando las distintas bases de datos operacionales de la compañía. Por otro lado, es posible adaptar la estructura del EIS a la teoría de Balanced Scorecard o [Cuadro de Mando Integral](#) impulsada por Kaplan y Norton, o bien a cualquier otro modelo de seguimiento de indicadores que maneje la organización.

Según el libro *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

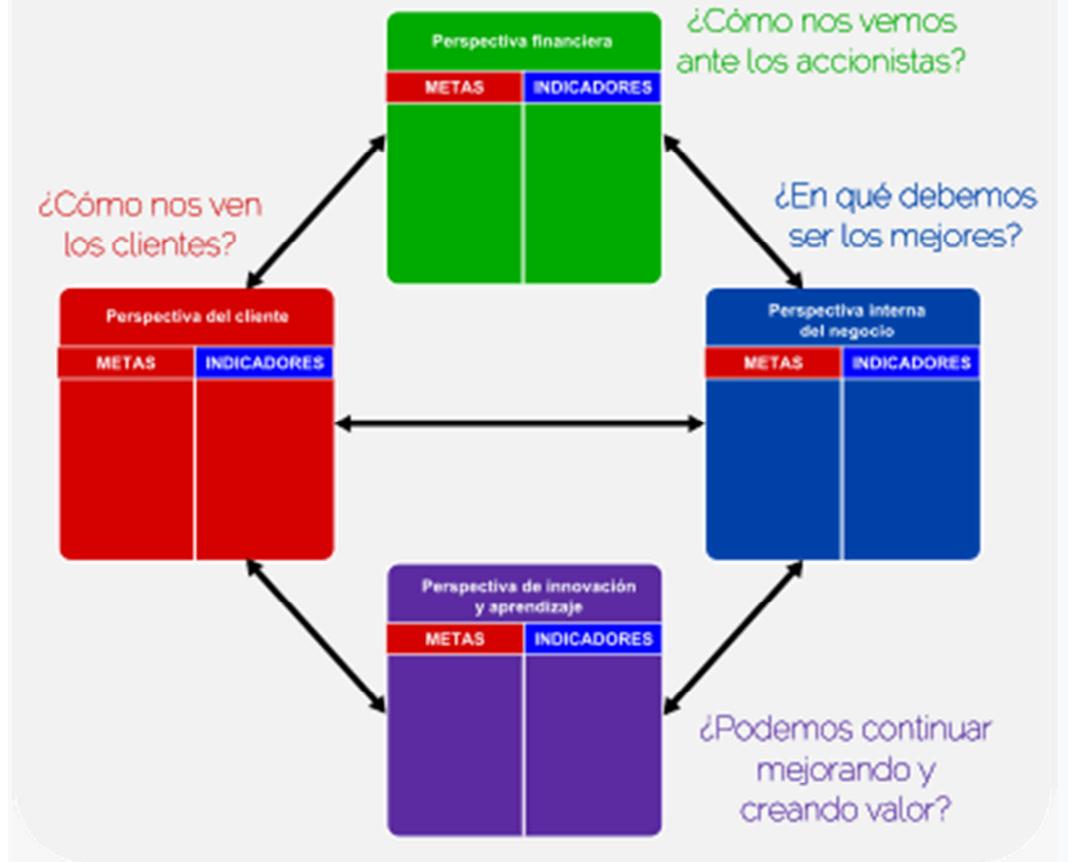
"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Balance Scorecard

Cuadro de Mando Integral



El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
 - Comunicar la estrategia a través de la organización.
 - Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
 - Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
 - Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
 - Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.
-
- Indicadores Productivos

Para comparar la productividad de la empresa u organización con la de los competidores.

Permiten al administrador controlar el desempeño de la empresa, para detectar algún cambio en la productividad de la empresa.

Para comparar los beneficios relativos que pueden obtenerse con algún cambio en la utilización de los factores de producción Ej. La utilización de materia prima diferente, la compra de un nuevo equipo.

Para propósitos administrativos internos como Ej. la negociación con el personal.

Uso de los Indicadores de Productividad

Para medir la productividad se establece que ésta se encuentra compuesta por la eficiencia, efectividad, eficacia y relevancia.

La eficiencia representa la relación entre resultados obtenidos y los insumos utilizados.

La efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

La eficacia definida como el logro de objetivos económicos que genera crecimiento tanto al hombre como al aspecto tecnológico y valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos.

Ejemplo de Indicadores de productividad

Indicadores del medio ambiente

$I = \text{materia reutilizable} / \text{tiempo de operación}$

$I = \text{Venta de productos} / \text{compra de productos}$

Indicadores de administración

$I = \text{Gastos de administración} / \text{Costo de los artículos vendidos}$

$I = \text{Ventas netas} / \text{Número de trabajadores}$

$I = \text{Unidades producidas} / \text{Horas hombre}$

Indicadores de calidad

$C = \text{Unidades producidas} / \# \text{ de unidades defectuosas}$

$C = \# \text{ de unidades vendidas} / \# \text{ de unidades devueltas}$

Indicadores de sistemas de información e informática

$I = \text{total de ventas cerradas por web} / \text{Inversión en página web}$

Indicador de recursos Humanos

$I = \# \text{ de empleados contratados} / \# \text{ de empleados dados de baja}$

$I = \text{utilidad total} / \text{Total de empleados}$

Indicadores de Finanzas

$I = \text{utilidad neta} / \text{inversión total}$

$I = \text{ventas netas} / \text{Costo de producción}$

Indicadores de servicios

$I = \# \text{ de clientes que regresan} / \# \text{ de clientes totales}$

$I = \# \text{ de clientes nuevos} / \# \text{ total de clientes}$

Indicadores de procesos y productos

$I = \text{Unidades producidas} / \text{Unidades defectuosas}$

$I = \text{costo de lo producido} / \text{insumes}$

$I = \text{Unidades producidas} / \text{Horas hombre empleadas}$

Indicadores de Actuación

Los indicadores clave de actuación (ICA) miden los elementos críticos de un sistema. En general, según Kaufman, "los indicadores clave de actuación relacionados con el mundo de los negocios se articulan en torno a cinco factores de un negocio o al rendimiento". Las preguntas siguientes te servirán para identificarlos:

La creación de valor. ¿Con qué rapidez crea valor tu negocio? ¿Cuál es el nivel actual de flujos de entrada?

El marketing. ¿Cuántas personas prestan atención a tu oferta? ¿Cuántos clientes te han autorizado a enviarles más información?

Las ventas. ¿Cuántos clientes potenciales se convertirán en clientes que pagarán por tu oferta? ¿Cuál es el ciclo de vida de tu cliente promedio?

La entrega de valor. ¿Con qué rapidez puedes servir los pedidos a tus clientes? ¿Cuál es el plazo actual con el que estás gestionando la entrega de las devoluciones o se tarda en solucionar las reclamaciones?

La financiación. ¿Cuál es tu margen de ganancias? ¿Qué posibilidades tienes de obtener recursos de capital? ¿Son, desde el punto de vista financiero, suficientes?