

Boletín de Asesoría Gerencial*

Indicadores de gestión

No. 21 - 2008

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

*connectedthinking

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ Sumario

- ▶ Los indicadores de gestión en la creación de valor

- ▶ Características de los indicadores de gestión de procesos de negocios

- ▶ Un esquema de clasificación de los indicadores de gestión según Balance Scorecard

- ▶ Selección y definición de indicadores de gestión

- ▶ Beneficios del uso de indicadores de gestión

- ▶ Conclusiones

- ▶ Créditos / Suscribirse

Boletín de Asesoría Gerencial

Indicadores de gestión



Sumario

En la actualidad las organizaciones requieren de un proceso ágil y eficiente de toma de decisiones para maximizar el valor del negocio, lo cual se logra incorporando a sus procesos, elementos de medición, conocidos como indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de sus objetivos y/o establecer controles eficientes para identificar oportunamente las desviaciones y aplicar los correctivos necesarios.

Los indicadores deben ser claramente definidos, verificables, de fácil comprensión, así como agregar valor al negocio, y la clave para su uso exitoso está basada en el diseño y mantenimiento de un ambiente adecuado que facilite la obtención, distribución y análisis de información confiable, relevante y oportuna. De esta forma representan herramientas de apoyo para reducir el manejo subjetivo de las actividades del negocio, impulsar la eficiencia, la eficacia y la

productividad, identificar oportunidades de mejoras en actividades que por su comportamiento pueden ser reforzadas o reorientadas y priorizar las actividades con base en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El presente boletín describe la función de estos indicadores de gestión y presenta algunos ejemplos de su uso.

Los indicadores de gestión en la creación de valor

Los indicadores de gestión en el proceso de creación de valor, están relacionados con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de las dificultades, para identificar con mayor exactitud las oportunidades de mejora, con el fin de conocer oportunamente las áreas problemáticas y entender las áreas de bajo rendimiento.

Para lograr la creación de valor mediante la utilización de indicadores de gestión, una organización debe considerar:

- Establecer objetivos estratégicos que permitan el cumplimiento de los resultados esperados en los procesos de negocios.
- Medición de resultados para determinar si se han alcanzado los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

Boletín de Asesoría Gerencial

Indicadores de gestión



Los indicadores de gestión en la creación de valor (continuación)

- Medición de actividades críticas a lo largo del proceso para monitorear su desempeño y en la obtención de los objetivos estratégicos establecidos.
- El grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes.
- Que los indicadores de gestión sean aceptados por los responsables, directivos y/o funcionarios de la organización.
- La objetividad en los indicadores cualitativos.
- La precisión en los indicadores cuantitativos.

Asimismo, los indicadores deben posibilitar la medición de:

- El cumplimiento de los objetivos generales y específicos.
- Las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- La contribución al logro de los objetivos estratégicos por área.
- La eficiencia, eficacia y economía en el uso y manejo de los recursos de la organización.

Características de los indicadores de gestión de procesos de negocios

Los indicadores de gestión de procesos de negocios ofrecen a la gerencia un instrumento que permite monitorear oportunamente el desempeño de las operaciones y funcionalidades del negocio en sus áreas claves, y en consecuencia, establece nuevas oportunidades para centrar la atención en el análisis, definición y aplicación de estrategias en un entorno cambiante. Sus principales características son las siguientes:

- Relevante: asociado a los objetivos estratégicos de la organización.
- Claramente definido: que asegure su correcta recopilación y justa comparación.

Boletín de Asesoría Gerencial

Indicadores de gestión

Características de los indicadores de gestión de procesos de negocios (continuación)

- Fácil de comprender y usar, comparable: que permita comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- Verificable y Costo-Efectivo: que no se incurra en costos excesivos para su medición.
- Que agregue valor al proceso de toma de decisiones.

Un esquema de clasificación de los indicadores de gestión según Balance Scorecard

El enfoque Balanced Scorecard, clasifica los indicadores de gestión en cuatro (4) grandes perspectivas: Financiera, del cliente, de procesos de negocio y de mejora continua.

Desde la perspectiva financiera, se concentra la atención en los resultados de la actuación a corto plazo, así como los beneficios que obtendrán los accionistas con respecto a su capital invertido.

El enfoque de perspectiva del cliente es fundamental para los resultados esperados a mediano y largo plazo, ya que está basado en el control y gestión de la cartera de clientes de la organización, ya sea ampliando los segmentos seleccionados, aumentando la retención y mejorando la rentabilidad del cliente, mediante la

satisfacción de este último con respecto a los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

El punto central de la perspectiva de los procesos es el control interno sobre los procesos de negocio, aspecto clave y necesario para la obtención de los objetivos financieros y la satisfacción de los clientes; este enfoque se preocupa de desarrollar las actividades necesarias para eliminar defectos, reducir plazos de entrega, reducir de costos, entre otros.

Finalmente la perspectiva de mejora continua busca permanentemente que la organización cuente con personal altamente capacitado, y con la tecnología de información adecuada para llevar a cabo procesos que puedan manifestarse en la obtención de los objetivos propuestos.

Boletín de Asesoría Gerencial

Indicadores de gestión

Selección y definición de indicadores de gestión

Para definir un buen indicador de gestión en un proceso, función u organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está apoyado por un verdadero beneficio. En la Figura N°1 se muestran los pasos a seguir para la definición de indicadores de gestión.

Para ampliar: haga click sobre la imagen

Retorno

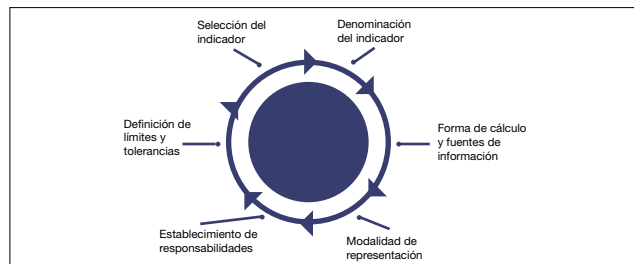


Fig N° 1. Pasos a seguir para la definición de indicadores de gestión

Todas las actividades o procesos de una organización pueden medirse con parámetros que, enfocados a la toma de decisiones, son señales para monitorear la gestión. De esta manera, se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. En la siguiente tabla se muestran ejemplos de algunos indicadores en los procesos de negocio.



Para visualizar la tabla haga click en el icono.

Beneficios del uso de indicadores de gestión

No sólo es fundamental para la organización lograr los resultados esperados por un periodo de tiempo determinado, sino alcanzarlos con la mejor metodología y aprovechando de manera óptima los recursos disponibles. En este sentido, el uso de indicadores de gestión brinda los siguientes beneficios:

- Reducir la incertidumbre propia de las actividades del negocio, debido a que permiten suprimir el manejo subjetivo con el que a menudo se actúa para administrar las organizaciones.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los procesos de negocio.

Boletín de Asesoría Gerencial

Indicadores de gestión

Beneficios del uso de indicadores de gestión (continuación)

- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar el logro de los objetivos propuestos.
- Identificar oportunidades de mejoras en actividades que por su comportamiento pueden ser reforzadas o reorientadas.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Conclusiones

Entre los principales desafíos que debe asumir la organización para la consecución exitosa de sus metas, se impone definir clara y adecuadamente sus objetivos estratégicos, conocer cómo las acciones diarias se relacionan y contribuyen con el logro de sus objetivos estratégicos, medir lo que es verdaderamente importante para tomar decisiones, seleccionar los indicadores que aporten valor al negocio y disponer de una metodología apropiada.

En este sentido, las tendencias más importantes son el equilibrio de la gestión estratégica, considerando objetivos tanto en el plano financiero como no financiero, el control y la optimización continua de los procesos de negocios para preservar e incrementar el valor en la organización y la medición de la estrategia y el seguimiento del cumplimiento de los objetivos disponiendo de indicadores de gestión apropiados.

Boletín de Asesoría Gerencial

Indicadores de gestión

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado mensualmente por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2008. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Ejemplos de indicadores en los procesos de negocio

Regresar al boletín Aumentar Imprimir



Ventas y Cuentas por Cobrar	Compras y Cuentas por Pagar	Existencias y Costos de Producción	Recursos Humanos y Nómina	Finanzas y Contabilidad
Análisis de rentabilidad de productos	Tendencia de diferencias en las facturas de proveedores versus ordenes de compra	Variación entre costos de producción planificados versus costos de producción reales	Porcentaje de rotación de personal por motivo: renuncia, despido, terminación de contrato.	Número de días promedio para el pago de las facturas de proveedores
Tendencia en devoluciones de ventas	Tiempo promedio del ciclo de compras: aprobación de solicitud de pedido, aprobación de ordenes de compra, recepción de productos, recepción de factura	Eficiencia en el uso de capacidad de producción: Capacidad máxima de producción versus producción real	Nómina total y promedio por departamento	Nivel de endeudamiento respecto al total de bienes
Tendencia en cumplimiento de compromisos con clientes, en cuanto a fechas de entrega y productos solicitados	Evaluación de proveedor: Tiempo promedio de entrega, porcentaje de cumplimiento de la orden (cantidades), precios	Eficiencia de calidad en el proceso productivo: Tendencia entre cantidades producidas y cantidades rechazadas por calidad deficiente	Tendencia en nómina de vendedores	Gasto total sobre las ventas
Tendencia en descuentos de ventas	Costo promedio de compra de materiales nacionales versus importados	Eficiencia de los costos de mano de obra: Tendencia mensual de producción versus costos laborales asociados al área	Tendencia de ausencias y reposos de personal	Tendencia mensual de ventas versus endeudamiento