

 **Alfaomega Grupo Editor**

Capítulo 9

Los Indicadores

“Si no lo puedes medir, no lo puedes administrar”

Robert Kaplan

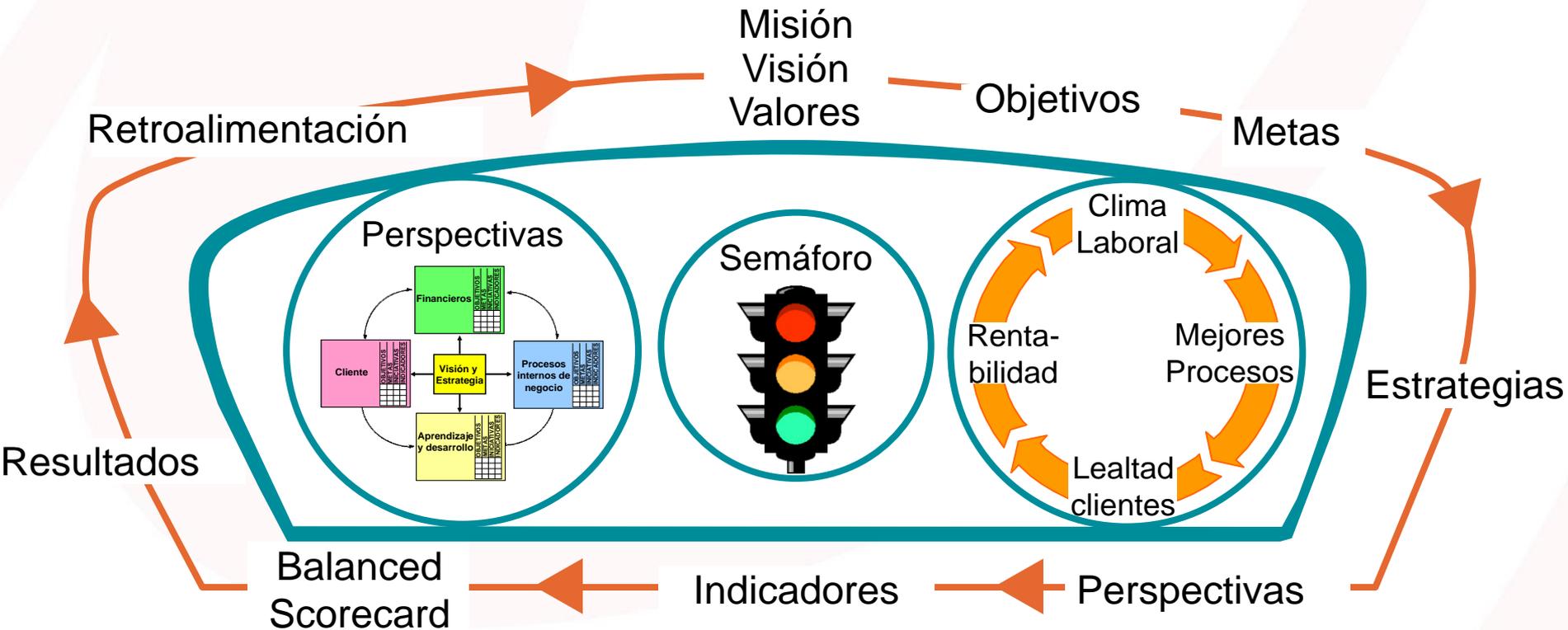
Apoyo en la





Todo se encuentra integrado

La base sobre la que se sustenta el Balanced Scorecard es la elaboración del cuadro de indicadores.



Los indicadores representan la traducción operativa de las expectativas a lograr en la consecución de las metas



Los Indicadores

Son parámetros que miden cuantitativamente el grado de cumplimiento de los objetivos y permiten darnos cuenta del estado de las cosas en relación con algún aspecto en el logro de metas.

Factores de medición



EFICACIA: Habilidad para obtener los resultados deseados

DESEMPEÑO: nivel de cumplimiento de las acciones que son relevantes para alcanzar los objetivos

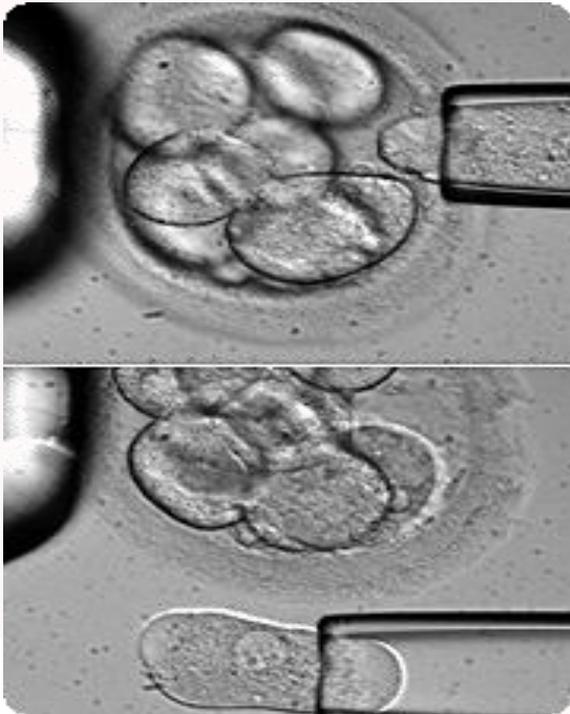
EFICIENCIA: Habilidad para optimizar recursos

Los Indicadores pueden ser cantidades, métricas, números, hechos, opiniones o datos que señalen condiciones o situaciones específicas.





Desempeño



Biopsia

Representan una fotografía
de lo que ocurre

Resultados



Necropsia

Representan resultados
de decisiones pasadas



Alfaomega Grupo Editor

Clases de indicadores

Apoyo en la

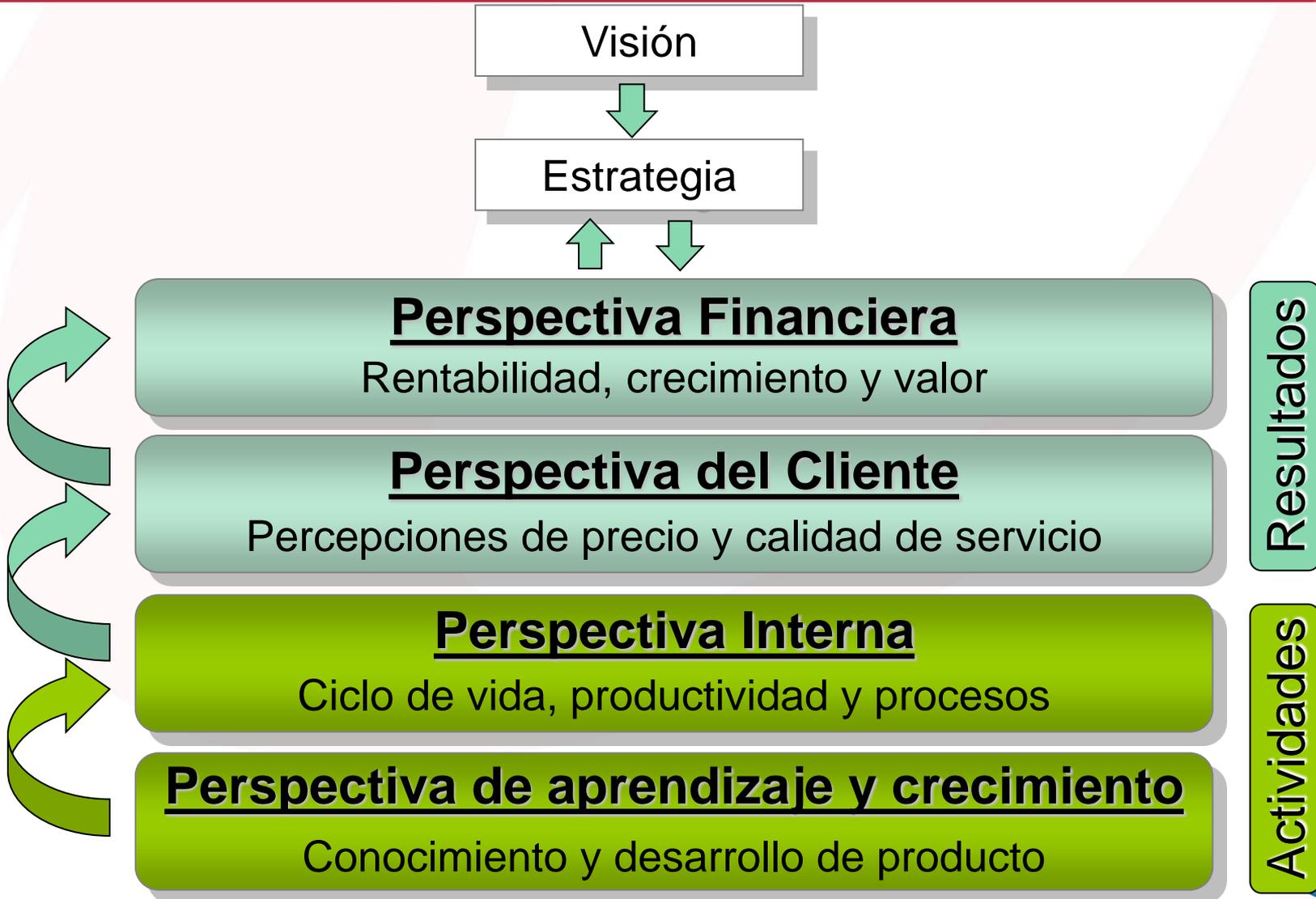


<u>KBI</u> Key Business Indicator	<u>KPI</u> Key Performance Indicator
De salida	De entrada
Resultados	Desempeño
Externo	Interno
Reactiva	Predictiva
Estática	Dinámica
De efecto	Causal
Retrospectiva	Prospectiva
Dependiente	Independiente





Proceso de ejecución del BSC





Proceso de ejecución del BSC





Ejemplos

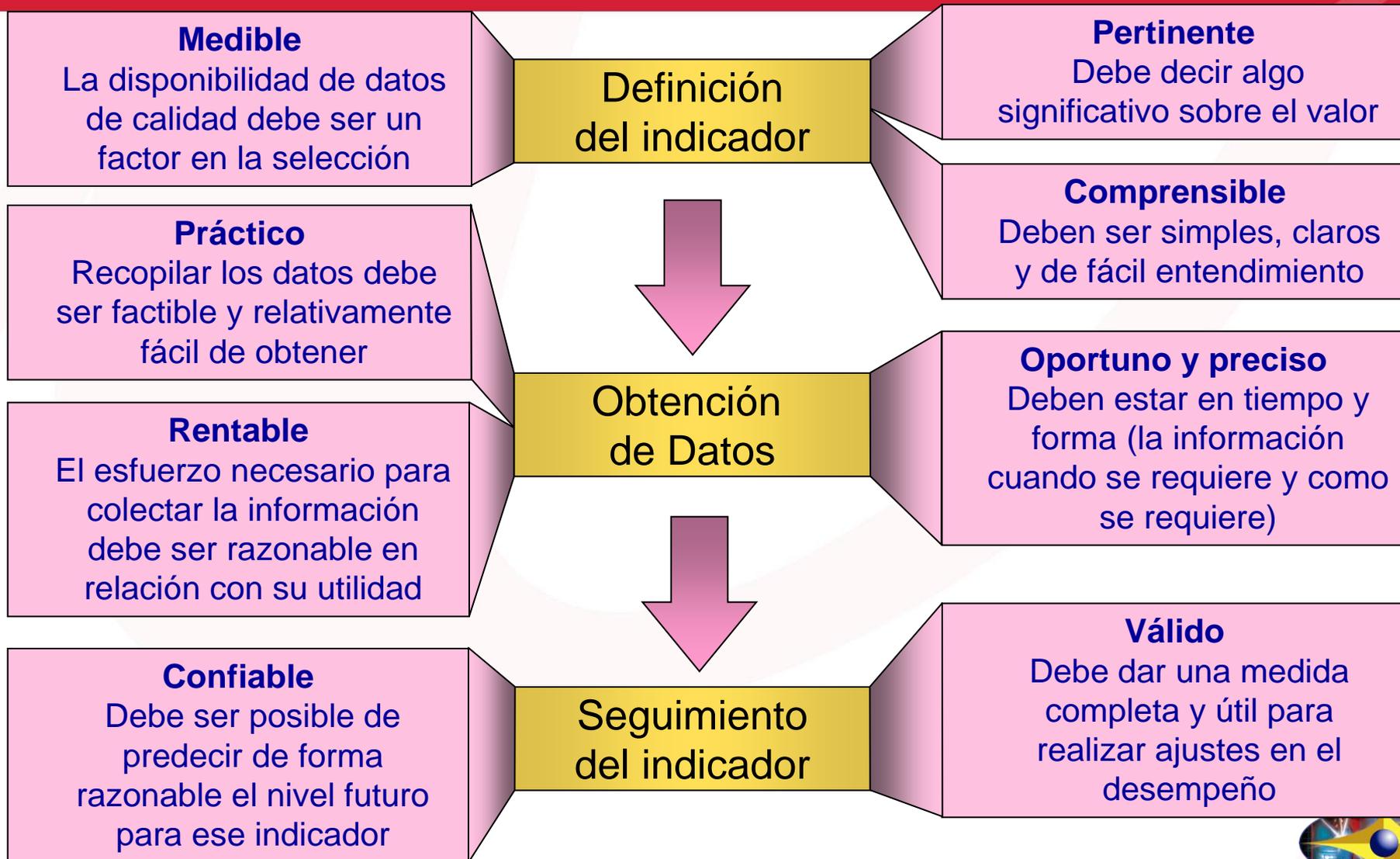
Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas	
			Año 1	Año 2
Financiero	Máximos rendimientos Utilización de activos Crecimiento en ingresos	Retorno en equidad Tasas de utilización % incremento en ingresos	12% 7% +11%	13% 8% +11%
Cliente	Retención del cliente Servicio al cliente Relaciones con el cliente	% Retención Resultado de la encuesta % de llamadas del cliente	75% 85% 35%	75% 88% 40%
Procesos internos	Entrega rápida Servicio eficaz Costos óptimos Utilización de recursos	Tiempo de entrega Tiempo solución % del costo de ventas Productividad	15m 68% 66% 77%	14m 69% 64% 80%
Aprendizaje y crecimiento	Dominio de habilidades Satisfacción del empleado Líderes excepcionales	Tasa de dominio Índice de la encuesta Graduación de 5 puntos	65% 75% 4.5	68% 77% 4.8





Errores en el uso de Indicadores

Errores	Como evitarlos
Indicadores que miden la actividad en lugar del desempeño.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Concentrarse en indicadores de corto plazo debido a la presión por un desempeño inmediato.	Asegurarse la inclusión de objetivos de corto, mediano y largo plazo, dándoles su importancia en las revisiones periódicas.
La falta de dominio en la medición de los indicadores.	Invertir tiempo en sistematizar los sistemas de medición, así como entrenamiento a las personas responsables.
Demasiados indicadores financieros, pueden descuidar áreas esenciales de la organización.	La metodología del Balanced Scorecard ayuda a balancear la cantidad de indicadores necesarios.
Manipulación de la información del indicador para mejorar el desempeño.	Estableciendo indicadores dependientes, de manera que un indicador pueda validarse con otro.
Indicadores que son interesantes como información, pero que no son útiles para monitorear la operación.	Validar que los indicadores realmente sirvan para el logro de los objetivos clave.
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Enfocarse en indicadores en cuyo resultado se observe un efecto cascada hacia otros indicadores.
La creencia que usar indicadores diferentes para comparar actividades similares, genera injusticias.	Los indicadores se deben definir según su posición dentro de la cadena de valor, sin importar si las actividades son similares.





Elaboración de un Sistemas de Indicadores

Selección de los Indicadores

Establecimiento de los medios

Cálculo y recopilación del indicador

Representación

Responsables

Niveles de desempeño y tendencias

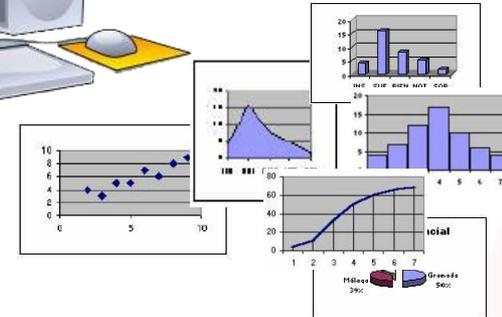
Lista de chequeo

- Confirmar que está apagado
- Remover cubierta
- Inspeccionar conexiones
- Reemplazar si es necesario

Si No

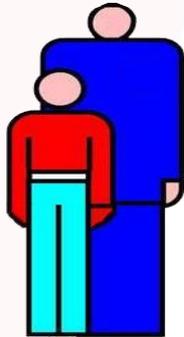
- Instalar nuevo switch
- Encender
- Realizar pruebas
- Colocar cubierta

Realizado por _____





¿Una persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja?



¿Nadar 100 metros estilo libre en 55 segundos, es nadar rápido?

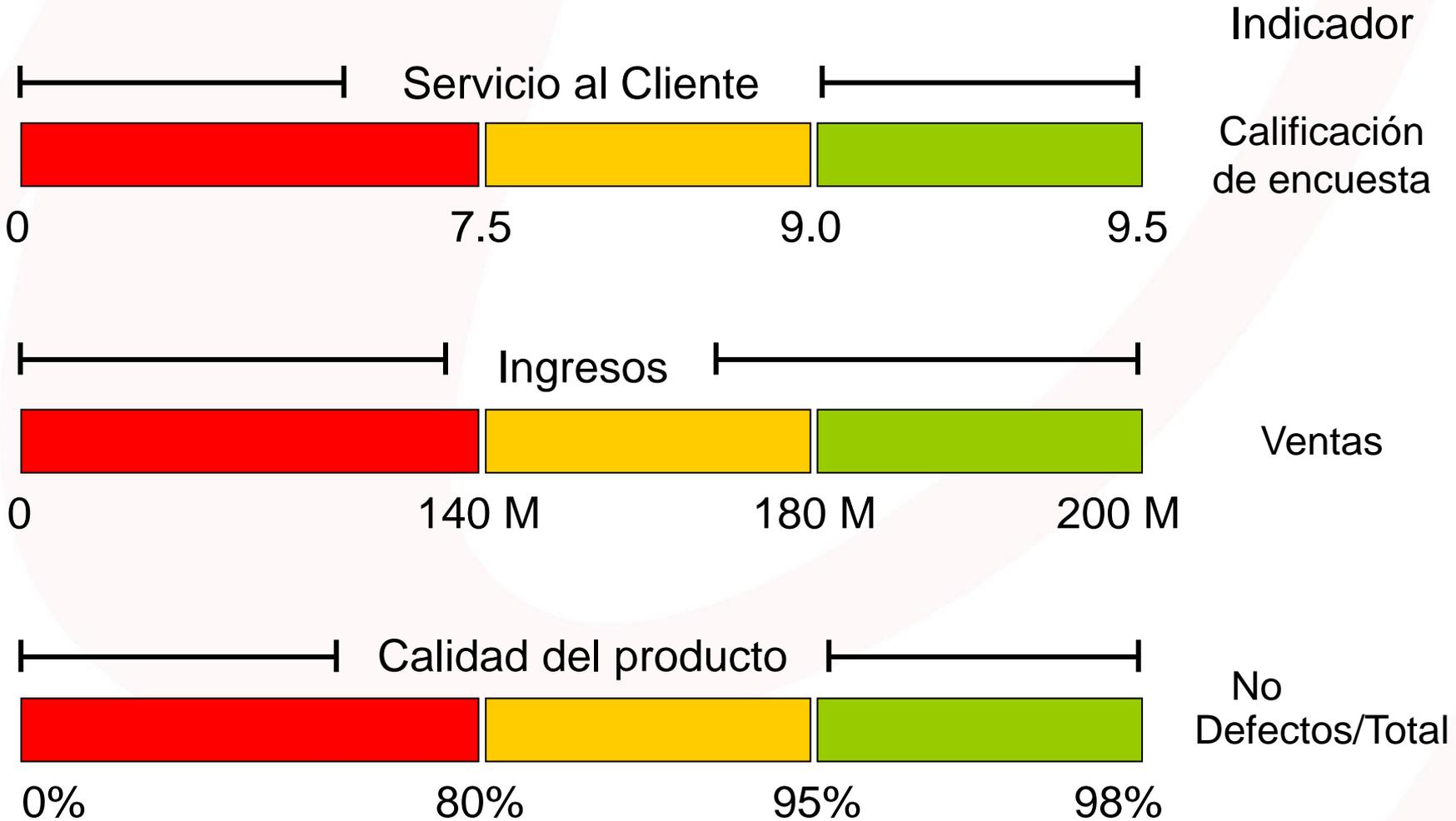


Un retorno de inversión de 15% es adecuado?



- Lo ideal en los indicadores clave es:
 - ❖ registrar los valores históricos
 - ❖ comparar con una meta
 - ❖ comparar con el valor que surge de las “mejores prácticas” (benchmarking)





Alfaomega Grupo Editor

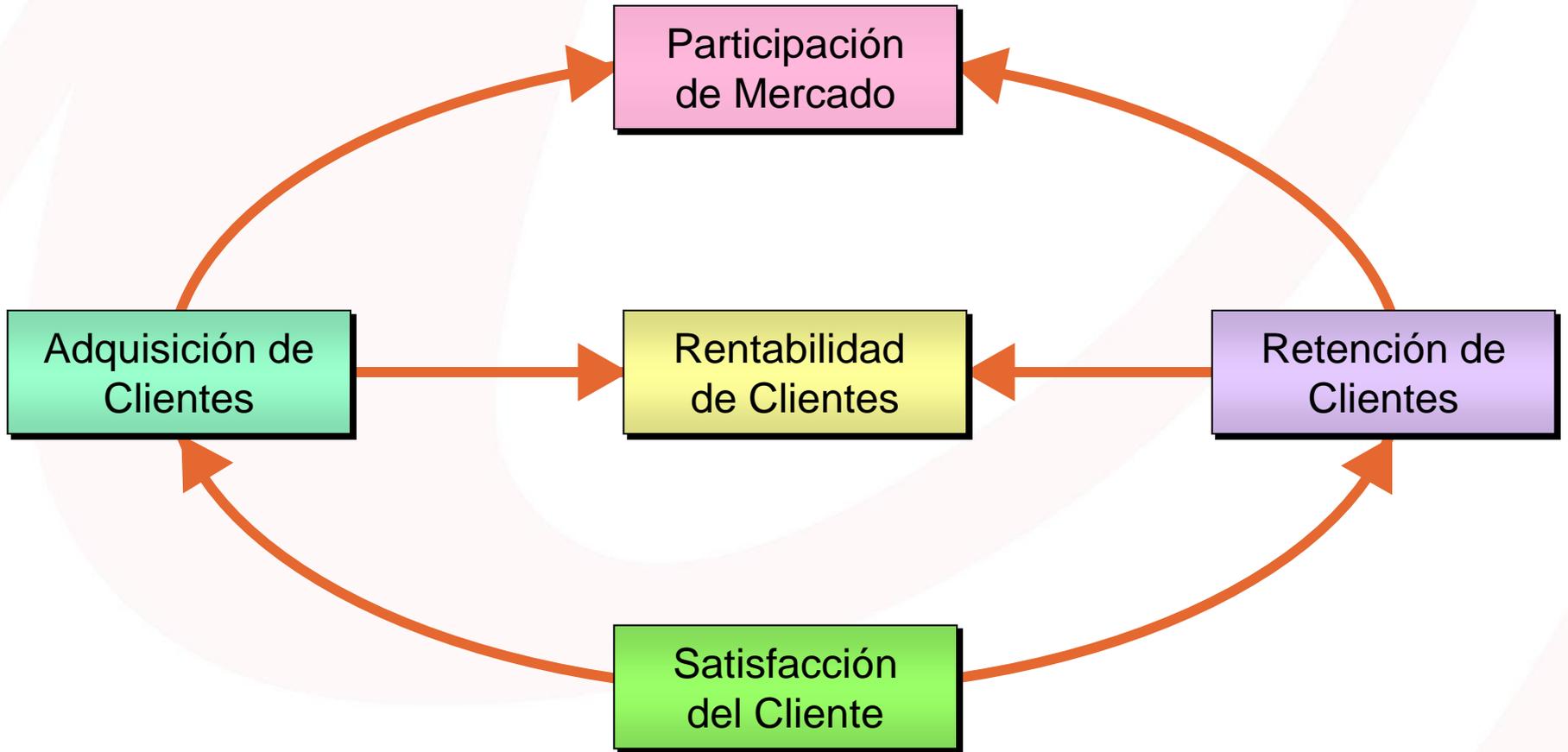
Sistema de Indicadores



Objetivo	Responsable	Meta	Indicador	Medio de verificación	1TRIM	2TRIM	2TRIM	4TRIM
Servicio al Cliente	Supervisor de Atención al Cliente	9.5	Nivel de servicio	Calificación de la encuesta	↓	↑	↑	↑
Ingresos	Gerente de Ventas	200 M	Ventas	Estado de resultados	↓	↑	↓	↑
Calidad del producto	Gerente de calidad	98%	% Calidad	$\frac{\text{Productos sin defecto}}{\text{Total de productos}}$	↑	↑	↑	↓

Un factor importante en el análisis del desempeño de una meta es la tendencia que presenta al momento de su observación, positiva (↑) o negativa (↓).







Indicadores de Actuación

