

ENCUENTROS ACADÉMICOS INTERNACIONALES en Internet

Globalización, Desarrollo, Migraciones, PYMES, Educación, y Cultura, Turismo, Ética, Finanzas, Demografía, Pobreza, Gobernanza

Inscríbese como PONENTE, PANELISTA O PARTICIPANTE-ESPECTADOR



Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional

Loreto Marchant Ramírez

Balanced Scorecard: De la Estrategia a los Resultados

Ing. Luis Sami Ferrer F.



[Pulse aquí para acceder al índice general del libro.](#)

[Pulse aquí para bajarse el libro completo en formato PDF comprimido ZIP 152 páginas. \(1745 Kb\)](#)

[ACCESO](#) a la página principal e índice general de

EMVI

ENCICLOPEDIA MULTIMEDIA VIRTUAL INTERACTIVA y Biblioteca Gratuita de Economía, Empresa Finanzas, Comercio y otras ciencias sociales

Contribuciones a la Economía

Tesis doctorales de Economía

Encuentros Virtuales de Economía

acceso a la Biblioteca Virtual eumed.net

Diccionarios de economía y finanzas

Grandes Economistas

Explicaciones multimedia

Textos selectos de Economía

Economía de Internet y negocios on-line

Manual básico:

La Economía de Mercado: virtudes e inconvenientes

Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía

EMVI en CD-ROM

TODA LA ECONOMÍA editada por eumed.net

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado "Balanced Scorecard" (o cuadro de mando integral), originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inicio se desarrollo como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa.

El Balanced Scorecard surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la organización.

Pero conocer la Visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la Visión no consiguen hacerlo. Cuántos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más...

La Visión se convierte en algo precioso, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que es etérea, no logramos hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto. En ese sentido, el BSC les garantiza el cumplimiento de la Visión de sus empresas y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En los últimos 5 años, el BSC se ha convertido en el gran aliado de los Gerentes de las más importantes empresas de latinoamérica y del mundo.

Anuncios Google

[Carreras a Distancia](#)

Distanciawww.iacc.cl

En el Instituto Profesional IACC Postula ingresando aquí.



En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la Visión. Un estudio reciente de la firma Business Intelligence realizado en Estados Unidos y Europa demostró que en las compañías no se conoce la Visión: el 70% de la Alta gerencia de una compañía conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce.

¿QUÉ BUSCA EL MODELO?

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía se

rá exitosa y cumplirá su Visión, será una empresa donde todos quisiéramos trabajar.

EL MODELO BSC

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

PROBLEMÁTICA DE LA ESTRATEGIA

Como vemos, por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar nos lleven al fracaso.

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

La recomendación es que antes de implementar la metodología nos alimentemos muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los Valores corporativos

Toda vez que tengamos definidas estas variables estaremos en condiciones de implementar la Metodología del Balanced Scorecard que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos (Financieros / De mercado / De

**ENCUENTROS
ACADÉMICOS
INTERNACIONALES
en Internet**

Debate de Ponencias

Participan prestigiosos
especialistas internacionales

Certificados personales

No presenciales.

VER CALENDARIO

procesos / De personas / De tecnología)

2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores
4. Proyección del valor de los indicadores
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores
6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores

Vistos la problemática a la que responde este modelo y los fundamentos del mismo, presentaremos a continuación una guía para la implementación del Balanced Scorecard.

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

1. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROYECCIONES DEL MACROAMBIENTE Y EL ENTORNO CERCANO

El análisis de las variable del macroambiente son fundamentales para una correcta formulación de objetivos, información que puede ser recopilada a través de: Ministerios, Instituciones de Fomento, Instituto de Estadísticas, entidades financieras, estudios económicos nacionales, rendiciones anuales de gobierno, revistas de economía y finanzas, entre otros.

Del análisis del macroambiente las buenas prácticas nos recomiendan evaluar el comportamiento de los dos últimos años y las proyecciones para los tres siguientes en las siguientes variables:

Caracterización de la Industria

Nº de empresas en la Industria

Participación de la Industria en la economía de la región y/o del País

Volumen de exportaciones del sector

Ambiente Macroeconómico

Tasa de Crecimiento de la economía: Estudiar y Evaluar tendencias del comportamiento de las variables macroeconómicas:

Crecimiento expansión y consumo favorable

Decrecimiento bajo consumo, guerras de precios

Nivel de las Tasas de Interés: Evaluar tendencia y evolución

Si los consumidores de la empresa necesitan solicitar créditos para adquirir el producto Ej: viviendas, automóviles, electrodomésticos, tasas de interés altas

representan una amenaza de que el cliente no siga comprando. Por el contrario, tasas de interés bajas favorecen el consumo.

Tasas de cambio: Evaluar tendencia y evolución

Una disminución del valor del dólar reduce amenaza de competidores extranjeros y aumenta oportunidad de exportar.

Para una empresa que requiere insumos importados un alza de las tasas de cambio, se transforma en una amenaza, al subir los costos de la importación. Lo contrario ocurre si bajan las tasas de cambio

Inflación: Evaluar tendencia y evolución

Alta inflación, limita la inversión y reduce la actividad económica pudiendo perjudicar a la industria.

Ambiente tecnológico

Investigar acerca de las tecnologías matrices en la industria, es decir, qué tecnologías son relevantes y son condición de entrada.

Se debe identificar el nivel tecnológico de la industria y los cambios tecnológicos que se están introduciendo, ya que, pueden generar nuevas oportunidades para el producto o amenazar con dejarlo obsoleto. Percibir obsolescencia tecnológica.

Evaluar el uso y cómo han afectado las tecnologías de información y comunicación en la industria.

Ambiente social

Evaluar las tendencias del ambiente social como son tendencias: laborales (salarios, seguridad industrial, sueldos), de consumo, educación, medioambientales, del bienestar, etc.

Pueden ser amenaza u oportunidad según la empresa Ejemplo:

Tendencia "diet" amenaza para no diet, oportunidad para refrescos diet, gimnasios, etc.

Tendencia del bienestar amenaza para tabacaleros

Ambiente político y legal

Estabilidad v/s inestabilidad política.

Regulación que libere barreras de entrada (patentes, subsidios, etc.) puede convertirse en amenaza de entrada de nuevos competidores.

Regulación ambiental se debe convertir en oportunidad al ser los primeros en cumplirla y mejorar su imagen.

Bajan barreras arancelarias, promueve importación, lo que se puede traducir en

una amenaza si ingresan productos competidores. Es oportunidad, si se adquieren insumos importados más baratos.

En lo relacionado con el Análisis de Entorno, en éste documento, expondremos las variables que debieran ser consideradas en la toma de decisiones de la empresa a la hora de enfrentar nuevos desafíos o consolidar los actuales.

El marco teórico de Porter, conocido como el modelo de las cinco fuerzas, identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial:

- Entrada de competidores potenciales
- La rivalidad entre las empresas existentes
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- Los productos sustitutos

Entendamos cada concepto

- Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan en la industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Su ingreso depende en forma considerable de la existencia de barreras de entrada.
- La rivalidad entre las empresas existentes se desarrolla cuando una o más empresas siente la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.
- El poder de negociación de los proveedores puede representar una considerable influencia sobre las empresas compradoras, asimismo puede tener impactos en las utilidades de la industria.
- El poder de negociación de los compradores puede reforzar precios bajos y puede obtener concesiones en calidad y servicio de las empresas en una industria, derivando en menores utilidades.
- Todas las empresas en una industria, compiten con industrias de productos sustitutos. El mayor peligro de los productos sustitutos, está en los probables mejoramientos a los precios, y desarrollos características muy similares a las de los productos de la industria.

Las cinco fuerzas que conducen la competencia industrial, deben ser cuidadosamente analizadas por la administración cuando se comienza a formular una estrategia competitiva. Porter señala, que la clave de una exitosa estrategia está en el desarrollo de una posición que evite al máximo hacer a la empresa vulnerable a dichas fuerzas.

Para el análisis de cada fuerza nuestra recomendación es la siguiente:

Entrada de Competidores Potenciales

La entrada de nuevos competidores está limitada por la existencia de Barreras de Entrada como las siguientes:

- Lealtad a las marcas establecidas
- Ventajas en costo de las compañías establecidas dadas por:
 - Práctica y experiencia
 - Patentes
 - Procesos Secretos
 - Control de alguno de los insumos necesarios
 - Fuerte inversión de capital
 - Economías de escala
 - Acceso a canales de distribución exclusivos

Si no existen barreras de entrada amenaza

Rivalidad entre Empresas Establecidas

La rivalidad entre compañías establecidas está dada por los siguientes factores:

- Estructura competitiva:
 - Industrias fragmentadas alta rivalidad amenaza
 - Industrias consolidadas baja rivalidad oportunidad
- Condiciones de la demanda
 - Demanda creciente y altas barreras de entrada baja rivalidad oportunidad
 - Demanda decreciente alta rivalidad amenaza
- Barreras de Salida
 - Inversiones sin uso alternativo
 - Elevados costos fijos de salida
 - Barreras Emocionales
 - Relación estratégica con otras unidades de negocio

Altas barreras de salida alta rivalidad amenaza

Poder de negociación de los Proveedores

Los Proveedores son más poderosos si:

- El producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la empresa
- La empresa no es un cliente importante para ellos
- Para la empresa es costoso cambiarse de proveedor (mucha diferencia entre ellos)
- Amenaza de integración hacia adelante (producir lo mismo que la empresa)
- La empresa que compra no puede integrarse verticalmente hacia atrás y suplir sus propias necesidades

Si el poder de negociación de los Proveedores es alto amenaza

Poder de negociación de los Compradores

Los compradores son más poderosos si:

- La empresa tiene un único comprador
- El producto tiene varios sustitutos
- El costo de comprar a uno u otro es el mismo
- Tienen la posibilidad de integrarse hacia atrás y suplir sus necesidades

Si el poder de negociación de los compradores es alto amenaza

Productos Sustitutos

Representan sustitutos todos aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades que el producto de la empresa. Ej.: Café, Te, otras bebidas

Si la empresa tiene sustitutos cercanos lleva a que se limite el precio amenaza

Si los sustitutos cercanos son mucho más baratos amenaza

2. LA VISIÓN COMO NORTE ESTRATÉGICO

La Real Academia de la Lengua define la VISIÓN como: “Declaración que ofrece una imagen futurística e idealizada de la organización y establece un contexto para las decisiones estratégicas, con el propósito de mantener el espíritu del negocio o su perspectiva”.

En la década de los 80 la VISIÓN se proyectaba a 20 años, en la década de los 90 ese “sueño” se proyectaba a 10 años, y hoy, dada la dinámica de los mercados, el comportamiento del consumidor, la globalización, los tratados de libre comercio, el vertiginoso desarrollo tecnológico y de comunicaciones, recomienda que las empresas proyecten el Norte Estratégico a un periodo no mayor a tres o cinco años:

Para adentrarnos en la dinámica de la VISIÓN, analicemos la siguiente cita:

La cita anterior nos lleva a la reflexión, respecto de la importancia en la definición de nuestro Norte estratégico, la importancia de saber escoger el camino correcto, de plantearse un desafío y por sobre todo, orientar la gestión hacia la consecución de ese desafío.

Sin embargo:

- Hay empresas que declaran su Norte Estratégico, pero... fracasan.
- Hay empresas que definen el camino correcto, pero... fracasan.
- Hay empresas que se plantean desafíos, pero... fracasan.
- Hay empresas que orientan la gestión hacia la consecución de la VISIÓN, pero... fracasan.

¿A que se debe que pese a seguir la lógica estratégica en la declaración de VISIÓN las empresas siguen fracasando?

La respuesta está en que las empresas de CLASE MUNDIAL socializan la VISIÓN con todos sus empleados, en tanto las empresas de "CLASE NO MUNDIAL", dejan la VISIÓN en el limbo, en la estratósfera, en la alta cúpula directiva sin compartirla con sus colaboradores. Socializar la VISIÓN no es sólo enmarcarla y ponerla en la pared de todas las dependencias de la empresa. La VISIÓN debe vivirse, debe respirarse, debe estar presente en cada plan estratégico, en cada plan operativo en cada tarea de la organización, en el día a día, en el cuerpo de la organización.

"La Visión debe ser una guía para la acción"

3. VARIABLES ASOCIADAS A LA MISIÓN COMO RAZÓN DE SER DE LA ORGANIZACIÓN.

La MISIÓN obedece a la Razón de ser de la Organización, responde al "Para qué está la empresa en el mercado".

En la mayoría de los textos de Administración vigentes se encuentra que la MISIÓN de la organización se configura a partir de la respuesta que se tiene para las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es y será el alcance de producto o servicio?
- ¿Cuál es y será el alcance de mercado a servir?
- ¿Cuál es y será el alcance Geográfico donde operar?
- ¿De qué manera se conseguirá el Liderazgo?

Desde mi particular perspectiva y en base a las prácticas observadas en empresas de CLASE MUNDIAL, dichas interrogantes debieran estructurarse desde otra perspectiva, basado en los conceptos propios de la nueva economía.

La Misión debiera construirse a partir de la respuesta dada a las siguientes

interrogantes:

- ¿Cómo creo y crearé valor para la organización?
- ¿Qué necesidades tiene el mercado que yo estoy o estaré en condiciones de cubrir?
- ¿Qué espera el mercado de mi organización?
- ¿Cuál es y será mi contribución a la sociedad? (asociando el concepto de Responsabilidad Social Empresarial)
- Geográficamente, ¿qué límites tengo y tendré para operar?
- ¿Cuál es la posición competitiva que tengo y deseo tener el mercado?

¿En su organización, están resueltas estas interrogantes?

Si es así, Ud. está en condiciones de reformular la MISIÓN:

Como guía le ponemos el siguiente ejemplo de “RAZÓN DE SER” O “MISIÓN” de la siguiente compañía que ya ha respondido las interrogantes planteadas:

“Nuestra empresa contribuye a mejorar la eficiencia de los procesos en la industria forestal nacional proveyendo soluciones vanguardistas que respetan las normas ambientales y desarrolla las habilidades de sus colaboradores para que mejoren su calidad de vida laboral y familiar”.

La Misión es la materialización de la VISIÓN, aterriza ese sueño, ese Norte Estratégico. Lleva a la organización a esa posición que desea alcanzar la empresa.

Al igual que la VISIÓN, existe total consenso y práctica por parte de las empresas de CLASE MUNDIAL en compartir con todas las líneas jerárquicas esta definición y se actúe en base a esta declaración para que impulse la consecución del Norte Estratégico. “Solo compartiendo la MISIÓN alcanzaremos la VISIÓN”.

4. LA IMPORTANCIA DE DISPONER DE VALORES CORPORATIVOS. CORRECTA FORMULACIÓN DE VALORES Y COMO ALINEARLOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Ken Blanchard, en su libro: “Administración por Valores” nos da una verdadera cátedra acerca de la importancia de contar con una guía de gestión basada en Valores corporativos, y va mas allá proponiendo que los verdaderos Jefes de la organización son los VALORES.

Las VALORES se deben considerar como:

- “Un marco perceptivo relativamente permanente que conforma e influencia la naturaleza general de la conducta”
- “Convicciones sobre el hecho de que un modo específico de comportamiento

es personal o socialmente preferible a otro”

- A los VALORES se le considera de mayor alcance que una actitud, no se relacionan con objetos o eventos especiales.
- Los VALORES deben ser considerados como el código de ética de la organización, patrones de comportamiento.

Los valores deben customizarse (darles la personalidad de la propia organización), como es el siguiente caso de una empresa del sector de tecnología que ha declarado y customizado sus Valores:

Responsabilidad: Cumplimos nuestros compromisos en la forma y tiempo acordada con nuestros clientes internos y externos.

Honradez: Existe total transparencia en nuestras acciones, no tenemos doble estándar.

Beneficio a la Sociedad: Somos un real aporte a la comunidad, contribuyendo a mejorar la calidad de vida.

Confidencialidad: Mantenemos absoluta reserva de la información que administramos.

Las empresas de CLASE MUNDIAL recogen VALORES de la base, hacen partícipe de su generación a la base, no todos son declarados desde la alta gerencia; las buenas prácticas nos dicen que los colaboradores deben sentirse representados por los VALORES que pregonan.

Pero, ¿A quien le interesan los VALORES de la empresa?

- Al personal de la empresa como colaboradores, en el sentido de ser una guía para la acción.
- A los CLIENTES: son la fuerza vendedora.
- A los INVERSIONISTAS: para crear imagen de la empresa.
- A OTROS GRUPOS DE IMPORTANCIA (La comunidad / Los proveedores / La competencia / El Estado / Otros)

Levante VALORES, haga partícipe a su personal en la generación de ellos, déle un significado acorde a lo que es y quiere ser la empresa (basado en la VISIÓN Y MISIÓN). Promueva conductas basadas en los VALORES corporativos.

“El éxito verdadero no viene del proclamar valores, sino de ponerlos en práctica todos los días”

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La formulación de los Objetivos Estratégicos es una fase importante durante el proceso de elaboración de un Sistema de Indicadores de Gestión Estratégica (Cuadro de Mando Integral).

Antes de dar este paso, (formular objetivos) la organización debería ya contar con las declaraciones de Visión, Misión y Valores. Asimismo, la definición de Objetivos constituye la última oportunidad para que el pensador estratégico o equipo de planeación amplíe o reestructure las declaraciones de largo plazo o la Estrategia Global formuladas hasta este punto.

Los Objetivos estratégicos deben dar cuenta de cómo se alcanzará la Visión corporativa.

Veamos que entendemos por Objetivo:

- Un objetivo se refiere a un resultado que se aspira, desea o necesita lograr en un período de tiempo determinado.
- El objetivo se vincula a un valor aspirado por un individuo, grupo o unidad dentro de una organización; es un estado futuro deseado.
- Aun cuando el objetivo debe lograrse en el futuro, no solo se determina un lapso específico para su realización sino se fijan, además, realizaciones concretas entre en momento presente y el límite extremo de tiempo donde se ubica el mismo.
- Se define un objetivo como un desafío propuesto, el cual debe ser verbalizado en potencial.

Incrementar la rentabilidad neta

Reducir los costos de administrativos

Disponer de personal capacitado para..

Ingresar al mercado asiático

Potenciar la venta de productos naturales

- Mucho se confunden los términos Objetivo y Metas, siendo ésta última una proyección asociado a un Indicador (parámetro de medición) y no a un Objetivo.

Consideraciones para el establecimiento de Objetivos

- Deben ser claros y específicos
- Deben ser realizados por todas las personas que integran la empresa, porque ellos son los que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.
- Necesitan una revisión permanente y periódica con el fin de ver la aplicación de medidas para alcanzarlos.
- Participan en la realización los niveles más altos con el fin de proporcionar una guía al comienzo.

Formulación de Objetivos asociados al Balanced Scorecard:

Objetivos Financieros

Se centran en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico.

Deben dar respuesta a Cómo generamos valor para los dueños o accionistas consideran desafíos asociados a Mejorar en la Productividad (estructura de costos, mejor uso de los activos y Crecimiento en Ventas (Desarrollo de nuevos mercados y productos e Incremento de valor a los clientes actuales).

Objetivos de Clientes y Mercado

Se centran en la orientación al cliente, principalmente en desafíos para agregar valor a segmentos específicos de mercados. Es decir, Objetivos asociados a: Cómo satisfacemos a nuestros clientes...

Objetivos de Procesos Internos

Se centran en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los clientes y accionistas. Es decir, son Objetivos que dan respuesta a los desafíos que se deben imponer en búsqueda de la excelencia en la operación y respondan a crear valor a los clientes y los dueños.

Objetivos de Recursos Humanos

Se centra en las competencias centrales del Recurso Humano, la innovación y el crecimiento de la organización. Es decir, en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor.

Se deben declarar Objetivos asociados a la mejora del Conocimiento, de las habilidades y de las actitudes del personal, así como del clima laboral.

Objetivos de Tecnología

Se centran en los desafíos expuestos para apalancar la operación en la tecnología como soporte vital al desarrollo de los clientes internos y externos.

Una vez desarrollados los Objetivos y consensuados con la plana ejecutiva se pasa a integrar los Objetivos y plasmarlos en lo que se denomina un MAPA Estratégico que corresponde a la relación Causa – Efecto que se produce entre los diferentes Objetivos desarrollados.

Mapa Estratégico (como una conjunción de Objetivos)

- Representación visual de los objetivos críticos y la relación CAUSA EFECTO entre ellos.
- Herramienta para comunicar la estrategia.
- Permite a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

6. INDICADORES DE GESTIÓN DE GESTIÓN PARA EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA

“Lo que no es medible, no es gerenciable”

Sin lugar a dudas lo que más cuesta a los ejecutivos es “MEDIR”, y las grandes interrogantes planteadas como ¿Qué medir?, ¿Cómo medir?, ¿Cuándo medir?, ¿Para qué medir?, etc., nos llevan a plantearnos y enfrentarnos a ciertos paradigmas:

Paradigmas de la medición

- La medición precede al castigo
- No hay tiempo para medir
- Medir es difícil
- Hay cosas imposibles de medir
- Es mas costoso medir que hacer

Veamos algunas definiciones de indicadores:

- Es una referencia que permite determinar en que medida la ejecución del plan lo acerca o lo aleja de los objetivos trazados en él.
- Los índices de gestión son unidades de medida gerencial que permiten evaluar el desempeño de una organización en relación a sus metas, objetivos y las responsabilidades con los grupos de referencia.

Características de un buen Indicador

Un Indicador de Gestión debe:

- Expresar un resultado (de gestión)
- Ser Simple
- Ser Significativo
- Ser Coherente
- Ser Relativo a un responsable.

Un Indicador de Gestión debe ser:

Directo: Mide el resultado que desea lograrse. Por ejemplo, es muy indirecto medir la satisfacción de los clientes a través de la medición del aumento de ventas.

ObjetivoPrecio: Es factible técnicamente de medir, y obtener información oportuna.

Económico: El costo del sistema de medición es menor a 5% del impacto económico que pretende.

Fácil de emitir: Su medición puede automatizarse.

Objetivo: un indicador no debe ser ambiguo en relación a lo que pretende medir. Existe consenso en la interpretación de sus resultados. Es unidimensional (mide sólo un fenómeno a la vez).

Preciso: no hay ambigüedad sobre el tipo de datos que deben recogerse (% de empleados con MBA, cantidad de años en la empresa).

Confiable: un indicador confiable es aquel en el que los datos obtenibles nos entregan suficiente confianza para la toma de decisiones.

Representativo: el promedio no es un buen indicador. Es preferible referenciar el indicador a un nivel deseado o "estándar". Por ejemplo, % de trabajadores que evalúan con nota 6 y 7 el clima laboral.

Los Indicadores deben alinearse con el plan Estratégico

Como insumo informacional, el indicador de gestión es parte del proceso de control de las acciones y tareas previstas en el plan, su medición debe realizarse periódicamente de manera que pueda retroalimentar el proceso de ejecución.

Así como el plan establece la direccionalidad de las organizaciones, el indicador de gestión establece la direccionalidad del plan, en el sentido de la corrección de rumbos que no apuntan hacia los objetivos previstos.

Correcta composición de un Indicador

Un indicador Correctamente compuesto tiene las siguientes características:

Nombre: Debe definir claramente su objetivo y utilidad

Forma de cálculo: Formula matemática (en el caso de los cuantitativos)

Unidades: La manera como se expresa el valor

Glosario: Definición conceptual de las variables asociadas al indicador, tanto independientes como interrelacionados.

Coherencia con el Objetivo asociado: Debe tener concordancia con el resultado esperado

Finalmente les presentamos el ejemplo de un Indicador bien construido

Nombre: Eficacia mensual de ventas

Formula: $\text{Total Clientes que compraron} / \text{Total clientes visitados}$

Unidad de medida: Porcentaje

Glosario

Indicador de eficacia mensual de ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de

clientes que visitó durante un mes determinado

Total de clientes que compraron: Corresponde a la cantidad total de clientes que realmente efectuaron la compra del producto ofrecido durante el mes determinado.

Total de clientes visitados: Corresponde al total de clientes visitados por el vendedor en el mes objeto de análisis. En caso de que visite mas de una vez a un cliente, se considerará como una visita realizada aun nuevo cliente. Por lo tanto, el total de clientes visitados equivale al total de vistas realizadas.

Así como en el sistema contable existe un “plan de cuentas” la invitamos a construir su propio “Plan de Indicadores” con la finalidad de disponer de los insumos necesarios para monitorear el cumplimiento de los Objetivos planteados.

7. BÚSQUEDA Y PROYECCIÓN DEL VALOR DE LOS INDICADORES

Una vez formulados los Indicadores es necesario buscar el valor (status) actual de cada uno de ellos con la finalidad de proyectarlos en función del Visión declarada.

En caso de obtener o disponer del valor actual se recomienda desarrollar un plan piloto por espacio de tres meses para monitorear el comportamiento de los Indicadores y en base a ello disponer de un valor base para proyectar

8. DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES ASOCIADAS A CADA OBJETIVO PARA MOVILIZAR LOS INDICADORES

Es necesario definir las acciones necesarias que llevan movilizar los Indicadores tendientes al cumplimiento de los Objetivos.


Para ello es conveniente Desarrollar una matriz que al menos contenga la siguiente información:

- Nombre del plan
- Objetivo asociado
- Indicador relacionado
- Proyección del valor del Indicador
- Periodo de ejecución del plan
- Responsable del plan
- Valores máximos y mínimos definidos en los cuales debe moverse el Indicador.
- Detalle de las acciones asociadas al Plan

9. IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA PARA MONITOREAR EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES

Existen en el mercado múltiples soluciones para hacer control de gestión y otras particulares asociadas al monitoreo de indicadores que van desde una Planilla Excel hasta sofisticados software montados en la web.

La recomendación es partir de soluciones livianas para crear cultura orientada al cumplimiento de Objetivos y la movilización de Indicadores.



Web eumed.net

[Anuncios Google](#) 

[Balanced Scorecard](#)

[Estrategia web](#)

[A estrategia](#)

[Resultados empresa](#)

Volver al índice de [Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional](#)

Volver a ["Libros Gratis de Economía"](#)

Volver a la ["Enciclopedia y Biblioteca de Economía EMVI"](#)