

Indicadores de gestión empresarial, la ruta al éxito

Contenido

1. ¿Qué tipo de indicadores se manejan?	...05
2. ¿Cómo construir los indicadores de gestión?	...07
3. ¿Quién es el responsable de formular los indicadores de gestión?	...08
4. Ruta para formular indicadores de gestión	...09
5. Aprende cómo formular los indicadores de gestión de tu empresa	...10

¿Percibes que podrías mejorar en diversas áreas de tu empresa pero no tienes claro en cuáles y en qué aspectos puntuales? Si respondiste afirmativamente esta pregunta es muy probable que aún no cuentes con un sistema de indicadores de gestión que te permita evaluar el desempeño de tu negocio.

¿Para qué sirve un indicador de gestión? En esencia, para identificar cómo se están haciendo las cosas en la empresa y comparar ese resultado real con una meta esperada. El poder de los indicadores está en suministrar información, que sirve de insumo para tomar decisiones que nos permitan alcanzar esos resultados deseados.



Hay una popular frase que dice: “lo que no se mide, no se mejora”. Esta frase es muy cierta, ¿cómo vamos a mejorar una situación de la cual no conocemos su nivel de

desempeño?. Los indicadores nos permiten evaluar el desempeño de un proceso o área, a través de datos comparables a través del tiempo, por lo cual nos permiten saber si estamos haciendo bien o no tan bien las cosas.

En una organización orientada hacia la mejora continua todas las áreas y los procesos deberían contar con indicadores. Lo más importante para definir los indicadores más impactantes, para no llenarse de indicadores que no van a generar cambios significativos, es evaluar qué aspectos de los procesos podrían impulsar mejores resultados para la estrategia. También es importante tener en cuenta la actividad que desarrolla tu negocio.

Si se trata de un negocio de comercio, por ejemplo de venta de zapatos al por menor con un local operando seguramente será claves indicadores como los siguientes:

Valor de las Ventas / metros cuadrados de exhibición = ventas x metro cuadrado

Este indicador permite gestionar las ventas para sacarle el mayor provecho a cada metro cuadrado de exhibición.

No. de zapatos vendidos / total de vendedores = No. de zapatos vendidos x vendedor



Con este resultado se puede evaluar la productividad de los vendedores y su capacidad promedio para generar ventas, además, al comparar el resultado con las ventas individuales se podrá evaluar quién tiene los mejores resultados y quién los menos buenos para tomar acción. Pero también se podría medir la calidad de la venta, revisando dentro del total vendido qué porcentaje corresponde a productos premium porque es probable que un vendedor venda menos que otro pero genere más ingresos a la organización porque se enfoca en los productos de mayor valor.

1

¿Qué tipo de indicadores se manejan?

En la gestión se identifican tres tipos de indicadores:

Indicadores de eficiencia: miden la productividad de la organización en el uso de los recursos disponibles. Esos recursos pueden ser insumos, tiempo, dinero, inmuebles y colaboradores, entre otros.

En este grupo se ubican los indicadores de productividad laboral, eficiencia en el consumo energético y de agua, productividad en planta, y eficiencia en ventas

por metro cuadrado, solo para poner algunos ejemplos. Todas las empresas, sin importar el tipo de actividad que desarrollan pueden construir indicadores de eficiencia, es así como en una institución de salud se puede contar con un indicador basado en el costo de atención total sobre el número de pacientes atendidos:

$$\text{Costo de atención total} / \text{Pacientes atendidos} = \text{costo de atención por paciente}$$



Ese resultado permite evaluar el costo de atención por cada paciente y brindar elementos para implementar planes que permitan gestionar ese costo en niveles óptimos para la organización.

Indicadores de Eficacia: permiten identificar si se están logrando o no las metas y los objetivos planteados en el negocio. Se podría decir que un indicador de eficacia tiene que ver con el total de procesos a mejorar y los procesos mejorados. Por ejemplo, el cumplimiento de ventas es un indicador de eficacia porque es la relación entre las ventas realizadas y las metas establecidas.

En todos los niveles se pueden diseñar indicadores desde los estratégicos, tácticos y operativos.

En términos financieros, un indicador de eficacia sería el de rentabilidad. Para el área comercial se pueden tener indicadores como No. de clientes nuevos logrados versus los proyectados y de operación sería No. de sedes abiertas versus las proyectadas en determinado periodo.

Indicadores de resultado: son los más sencillos hablan del resultado de un proceso, número de cobros gestionados, número de producción total, número de clientes nuevos.

Los tres tipos de indicadores podrían proveer al gerente o Líder, información útil para fortalecer la gestión y por ende el logro de los resultados planteados.

Es importante entender que todo indicador debería estar ligado a una meta, es decir, al valor estándar que queremos alcanzar a través de nuestra gestión, si no es así, no tendríamos un norte hacia donde dirigir efectivamente nuestra gestión. Por lo anterior, usualmente los indicadores acompañan la definición de los objetivos de gestión, que se pueden dar en el ámbito estratégico, táctico u operativo de la organización.

¿Cómo construir los indicadores de gestión?

Todo negocio con proyección debe incorporar indicadores en sus procesos clave, en la medida en que son la única herramienta que permite medir el avance logrado con la gestión que se realiza.

Los indicadores de gestión son parte de un sistema de control de gestión y deben relacionarse con el mapa operativo de procesos de la organización y con su estrategia, en esa medida todas las áreas deberían tener indicadores para medir su desempeño.

La formulación se debe hacer en forma de cascada, desde la Gerencia

hacia las áreas tácticas y operativas de la empresa para lograr que todos los indicadores estén alineados con las metas que la empresa se ha trazado.

De allí que resulta fundamental que tu empresa tenga claro su propósito y su estrategia de negocio para así definir indicadores que le apunten a lograr esa estrategia y a gestionar todas las acciones que de ella se derivan.

Entonces los primeros indicadores de gestión, que pueden ser de eficiencia, de eficacia y de resultado, son responsabilidad del gerente

general y podrían involucrar aspectos como incremento en la participación de mercado, incremento en la reputación de la organización, incremento en el EBITDA de la organización, entre otros.

El despliegue va de lo estratégico a lo operativo, al punto que se puede afirmar que los objetivos de negocio y los indicadores de gestión son un matrimonio indisoluble en donde los indicadores contribuyen a la generación de información útil para la toma de decisiones y así lograr los objetivos.

¿Quién es el responsable de formular los indicadores de gestión?

Si bien se recomienda contar con un experto que apoye el proceso de formulación de indicadores, la responsabilidad recae sobre cada uno de los actores que será evaluado con los indicadores. Así las cosas, el Gerente y su equipo directivo serán los responsables de formular los indicadores estratégicos y de allí hacia abajo los gerentes de cada área trabajarán con su equipo de colaboradores en los indicadores tácticos, y en el siguiente nivel cada jefe de unidad para que le aporte a sus indicadores. De hecho, los más recomendable es que en el nivel

operativo cada colaborador formule sus propios indicadores y se definan en consenso con sus jefes para que se pueda generar compromiso en su cumplimiento y en la meta fijada.

¿Cada cuánto se deben evaluar los indicadores?

La evaluación de los indicadores depende de la naturaleza del indicador y de lo crítico que sea el proceso. Los indicadores se pueden medir cada semana, mes, bimestre, trimestre o anual, aunque lo ideal es

hacer mediciones intermedias para tomar medidas cuando las metas no se están cumpliendo.

Los indicadores de ventas, por ejemplo, suelen ser los más críticos, por lo que generalmente se realizan revisiones semanales para tomar decisiones que ayuden a cumplir las metas del mes. Del mismo modo, cada mes o bimestre se pueden hacer evaluaciones más completas sobre el proceso de ventas, para ir ajustando las tácticas de mediano plazo.



Ruta para formular indicadores de gestión

- a. Revisar la claridad de la estrategia de la organización. a los colaboradores y evita que se deteriore el clima laboral.
- b. Comenzar a gestionar el cambio y concientizar sobre la importancia de tener indicadores de gestión en la empresa, con el propósito de mejorar. Se harán visibles las fallas y errores pero con el propósito de mejora.
- c. Brindar herramientas a las personas para que entiendan cómo se formulan indicadores. Esto les brinda más tranquilidad
- d. Formular los indicadores en cascada, del nivel estratégico al táctico y luego a los objetivos operativos.



Aprende cómo formular los indicadores de gestión de tu empresa

Para apoyarte en tu gestión, la Cámara de Comercio de Cali realizará el seminario Indicadores de Gestión Empresariales, durante los días 26 y 27 de noviembre. En el evento se revisarán los conceptos de indicadores, los tipos de indicadores que existen, los beneficios de tener un modelo de control de gestión, el impacto en resultados y se realizará un taller para que cada asistente formule sus propios indicadores de eficiencia y eficacia aplicados a la empresa.

El seminario será dictado por el consultor Juan Carlos Amézquita, ingeniero industrial con Maestría en administración de empresas y doctorado en Dirección de empresas con énfasis en la estrategia, quien ha asesorado a más de 70 empresas en procesos de planeación y coach organizacional.

Cuándo:

26 y 27 de noviembre

Dónde:

Sede principal Cámara de Comercio de Cali Calle 8 No. 3 - 14

Horario:

8:00 a.m. a 12:00 m.

Más información:

Teléfono:

8861300 ext 718

Correo:

fortalecimientoempresarial@ccc.org.co

Para inscribirte haz clic aquí:

<https://www.ccc.org.co/capacitaciones-eventos-y-convocatorias/indicadores-gestion-empresariales/>



Cámara de Comercio de Cali

E book elaborado por Media Solutions SAS para la Cámara de Comercio de Cali, con la asesoría del consultor Juan Carlos Amézquita (jcamezquitas@gmail.com).

Se puede reproducir el contenido de esta guía, de manera parcial o total, siempre y cuando se reconozca la titularidad de la obra a la Cámara de Comercio de Cali.

Camara Comercio Cali

/camaradecomerciocali

/camaradecomerciodecali

/camaradecomerciocali

@camaracali



ccc.org.co