

---

# INDICADORES: SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA

Manuel Sánchez Díaz  
31 de Enero de 2013

# Toma de decisiones

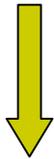
OCULTAR LOS PROBLEMAS  
¡Hacer como si nada pasara!



EL TIEMPO LO ARREGLA TODO  
¿Los demás hacen lo mismo?  
¡Vamos bien!



CONTEMPLACIÓN.....¡¡¡¡no!!!!



ACCIÓN

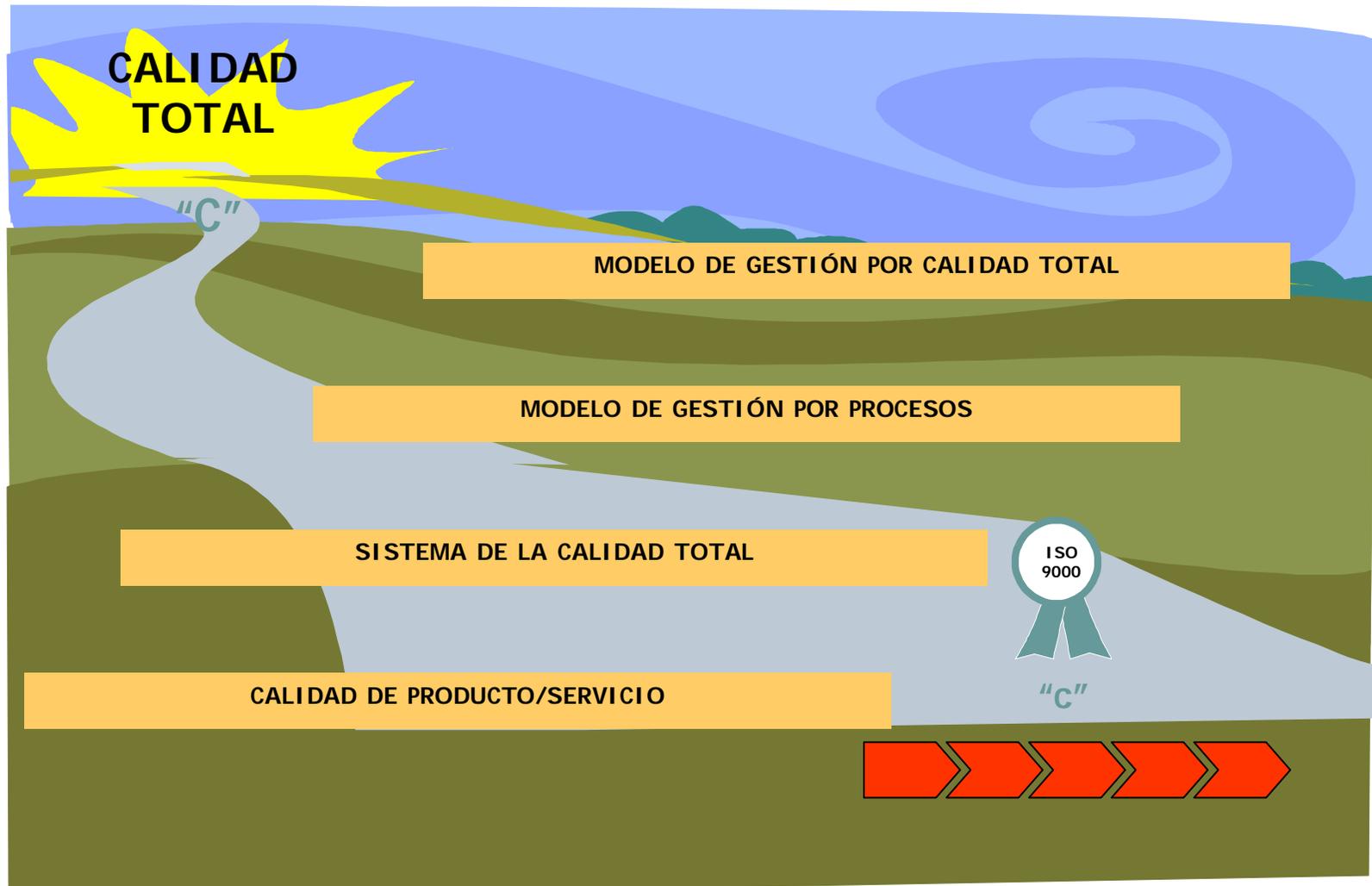


ELIGE

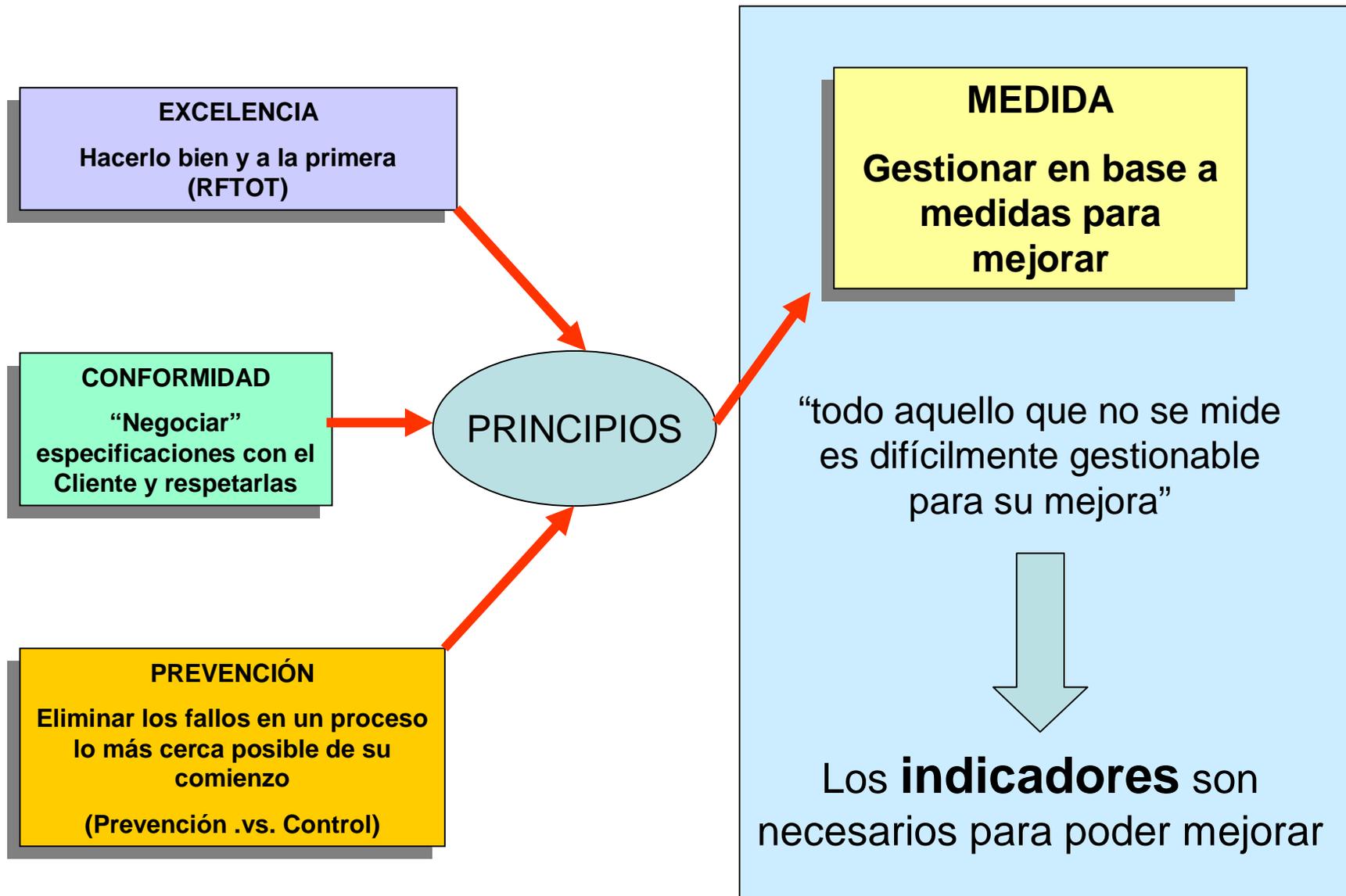
DECIDIR:  
• Con información  
o  
• Improvisar

# Medida de la Calidad Total: camino hacia la Excelencia Empresarial

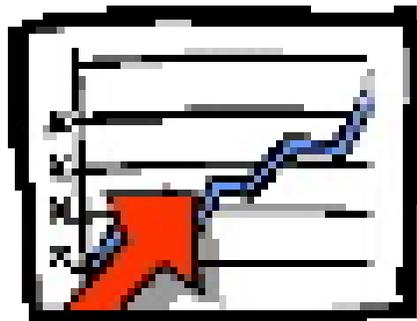
Fuente: Libro "La gestión por Calidad Total en la empresa moderna". Autor: José Ruiz-Canela López



# La medida como Principio básico de la Calidad Total



# Indicadores



ESTAMOS RODEADOS  
DE INDICADORES

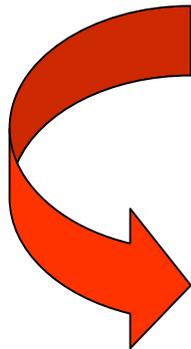
## Indicadores. Utilidad

---

Las empresas necesitan detectar con la mayor rapidez y con la máxima precisión cuáles son sus **oportunidades de mejora en su gestión**

Existen muchos **factores clave para lograr el éxito, la excelencia en el negocio**, que requieren un permanente seguimiento, por ej.:

- **conocer los problemas**
- **plantear mejoras**
- **poder logra los resultados**



**GESTION DE INDICADORES**

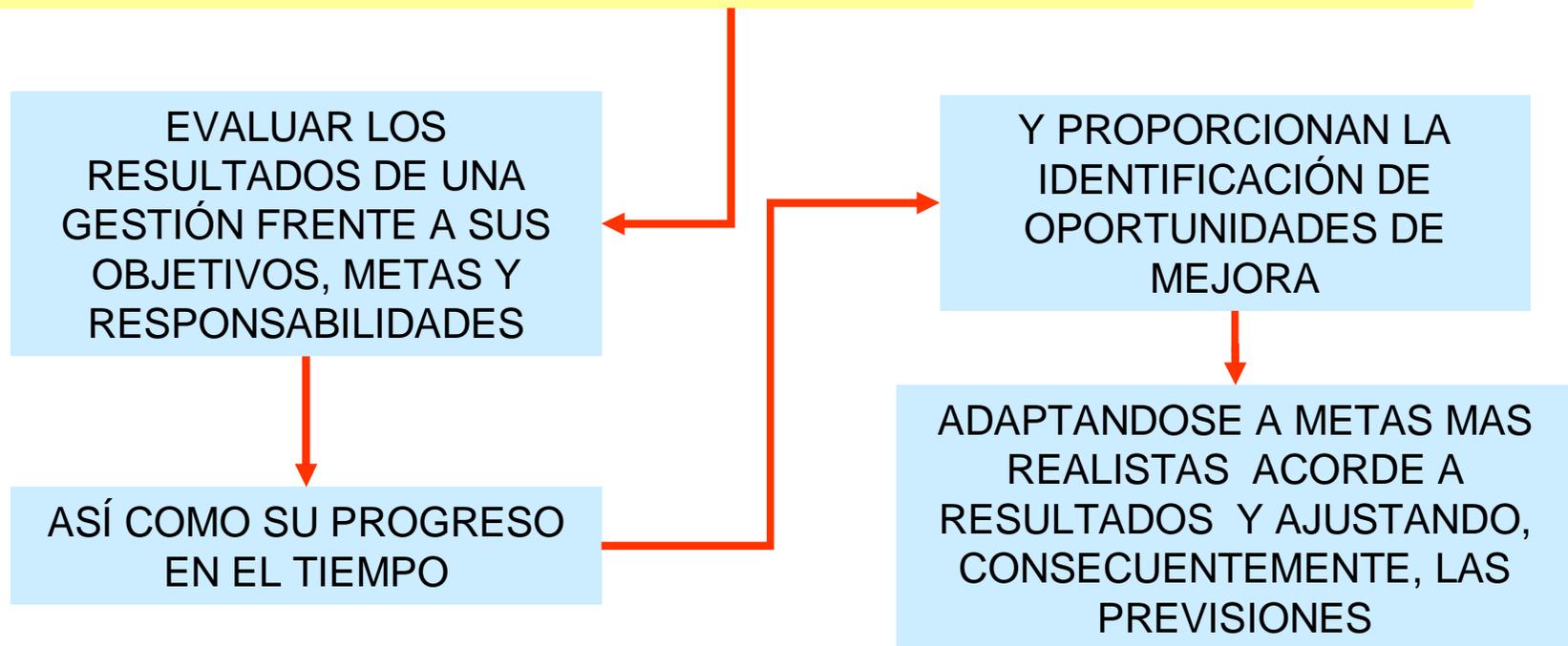
Los **indicadores** son instrumentos o herramientas que permiten a las empresas:



## Indicadores. Utilidad

---

Los **indicadores** son instrumentos o herramientas que permiten a las empresas:

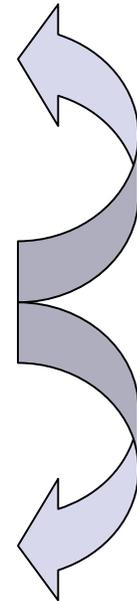


## Indicadores. Implantación

---

EXTERNAMENTE

La implantación de sistemas de indicadores en la empresa va a permitir ***medir en todo momento las desviaciones tanto en la satisfacción de sus clientes como en su relación con los indicadores internos de gestión o la consecución de los objetivos estratégicos***



INTERNAMENTE

Otro factor sobre el que la implantación de un sistema de indicadores incide favorablemente en la empresa al permitir obtener resultados ***es su contribución a la sensibilización y motivación hacia estos temas en toda la organización***

## Implantación de Indicadores. Requerimientos fundamentales

---

Los indicadores deben ser aplicados desde una perspectiva positiva

Eficaces y las personas entiendan qué medir y cómo medirlo

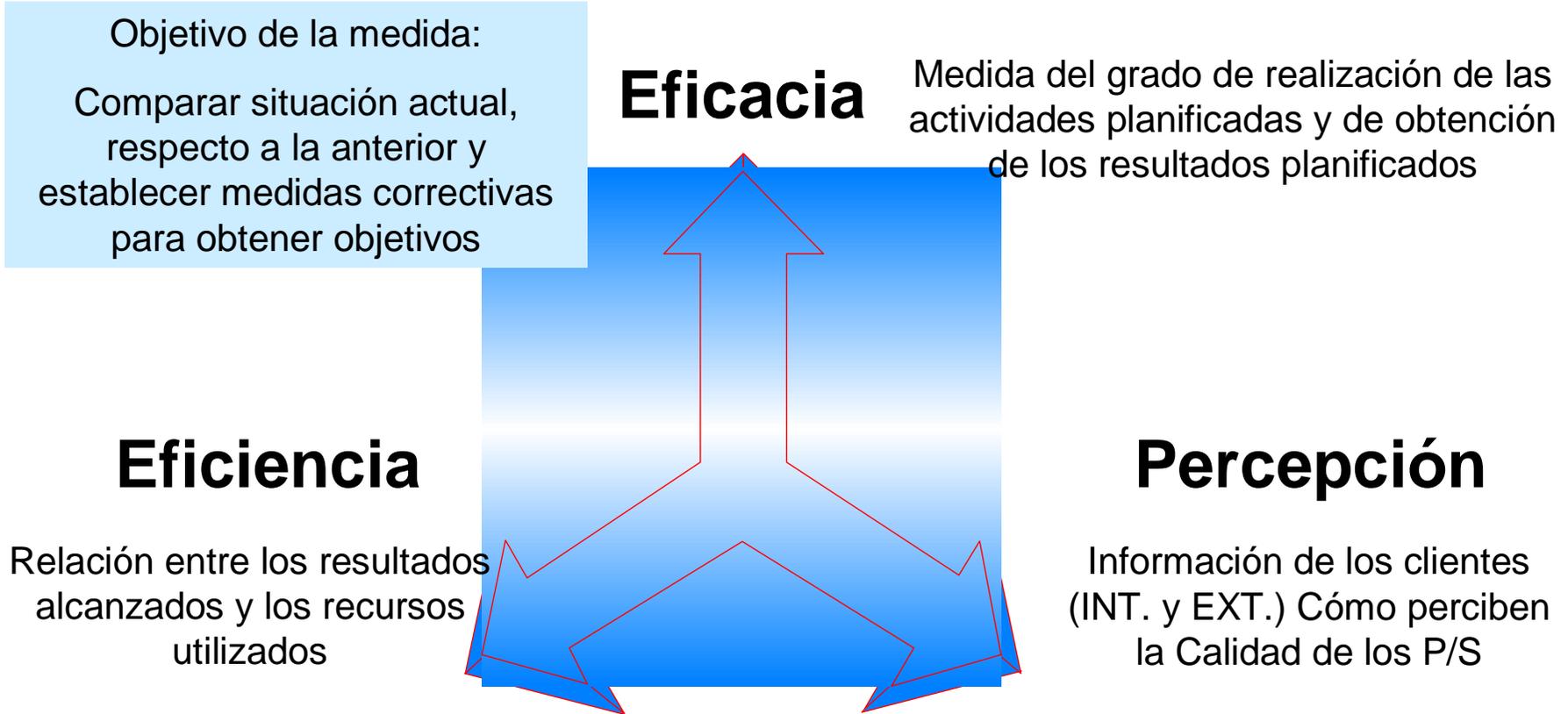
La medición debe ir dirigida siempre al proceso y a sus resultados, con el objetivo de mejorarlos

Pueden servir para diferentes fines y en consecuencia, habría que elegir el indicador adecuado dependiendo del objetivo a cumplir



# Medida de la Gestión. Tipos

---



**Para medir es preciso colocar INDICADORES**

# Indicadores. Clasificación general



**CÓMO NOS VEMOS**

**CÓMO NOS VEN**

**RELACIÓN CON  
LOS CLIENTES**

**INDICADORES INTERNOS**

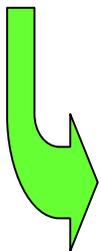
Comparan resultados con objetivos

**INDICADORES EXTERNOS**

Índices de satisfacción  
Sondeos de opinión

**EN FUNCIÓN DE:**

**COMPLEJIDAD**



**LOS ELEMENTOS  
A MEDIR**

**INDICADORES SIMPLES**

Un solo elemento

**INDICADORES COMPUESTOS**

Varios elementos  
(Combinados entre sí para formar una medida global)

# Indicadores. Clasificación según su ámbito

QUE VAN A PERMITIR CONTROLAR



Se aplican a un sistema de gestión de forma global; se trataría de indicadores del **desempeño de la dirección de la organización**



Son los empleados para medir el **desempeño de cada una de las operaciones o procesos** que se llevan a cabo en las organizaciones.



Son los empleados para medir **aspectos relacionados con el producto.**



Son los empleados para medir la **Calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes.**

# Indicadores. Clasificación según su alcance



GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD



GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CLIENTE



GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL APRENDIZAJE, CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE ORGANIZACIÓN



GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PROCESOS Y ACTIVOS ESTRATÉGICOS

# Indicadores. Características

---

CUANTIFICABLES

COMPENSIBLES

CONSISTENTES

AUDITABLES



SIMPLES

ADECUADOS

SUFICIENTES

FIABLES

ÚTILES

REPRESENTATIVOS

---

# MÉTRICAS DE PROCESOS

# Gestión por procesos. Métricas

## EFICACIA

### Contribución a la satisfacción del cliente

Un proceso es EFICAZ cuando todas sus actividades incorporan valor añadido percibido por el cliente

- Exactitud
- Puntualidad
- Confianza
- Responsabilidad
- Precio
- Plazo de entrega
- ...

## EFICIENCIA

### Relación cantidad producida/ recursos consumidos

Un proceso es EFICIENTE cuando optimiza el uso de los recursos que necesita para su funcionamiento

- Tiempo / unidad producto
- Recursos / unidad producto
- Coste real por producto
- Tiempo de espera / unidad producto
- Coste de no calidad
- ...

## ADAPTABILIDAD

### Flexibilidad del proceso

Un proceso es ADAPTABLE cuando es capaz de dirigirse hacia las nuevas necesidades de los clientes

- % solicitudes especiales atendidas
- % solicitudes especiales generadas
- Tiempo de respuesta por tipo de solicitud
- ...

# Métricas de Procesos

## FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO



Disponibilidad en cantidad, en integración y competencia



Atributos de materiales e información



Cumplimiento de procedimientos e instrucciones



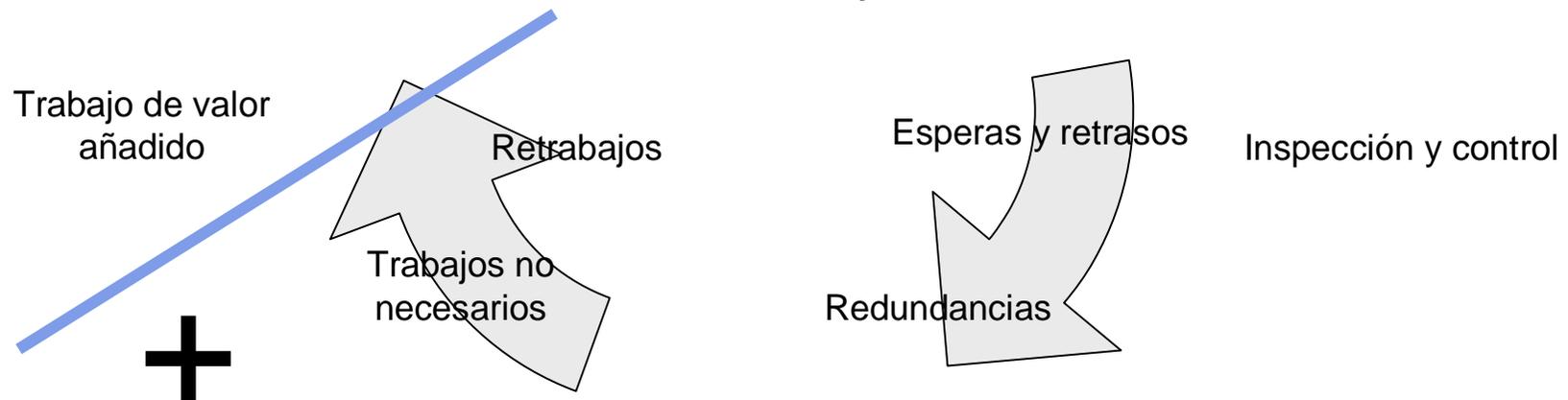
Idoneidad para el uso de maquinaria y utillajes

Las medidas que se toman están relacionadas con las entradas y factores del proceso

## TIEMPO DE CICLO

**El tiempo de ciclo** es una medida vital del funcionamiento de un proceso, ya que el tiempo ha llegado a constituir un factor competitivo clave en la economía actual.

**El tiempo de ciclo** incluye el tiempo invertido, no solo en realizar el trabajo de valor añadido, sino también los tiempos innecesarios derivados de las actividades que no añaden valor..



Suele ser medida de **eficacia**, aunque lo es también de **eficiencia**

# Métricas de Procesos

## PERCEPCIÓN

Evaluación de la percepción que tiene el cliente con respecto del producto o servicio ofrecido



INDICADORES relacionados con la **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**



RESULTADOS RELACIONAN ATRIBUTOS E IMPORTANCIA

V alore de cero a diez los siguientes aspectos generales:

	Muy Bien		Bien		Regular		Mal		Muy Mal		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Organización general del curso (coordinación, horarios...)											
2. Materiales audiovisuales (transparencias, videos, etc.)											
3. Instalaciones (confort de la sala, cafetería, etc.)											
4. Valoración global del curso											

	Excesiva	Suficiente	Insuficiente
5. Duración del curso (marque con una X su respuesta)			

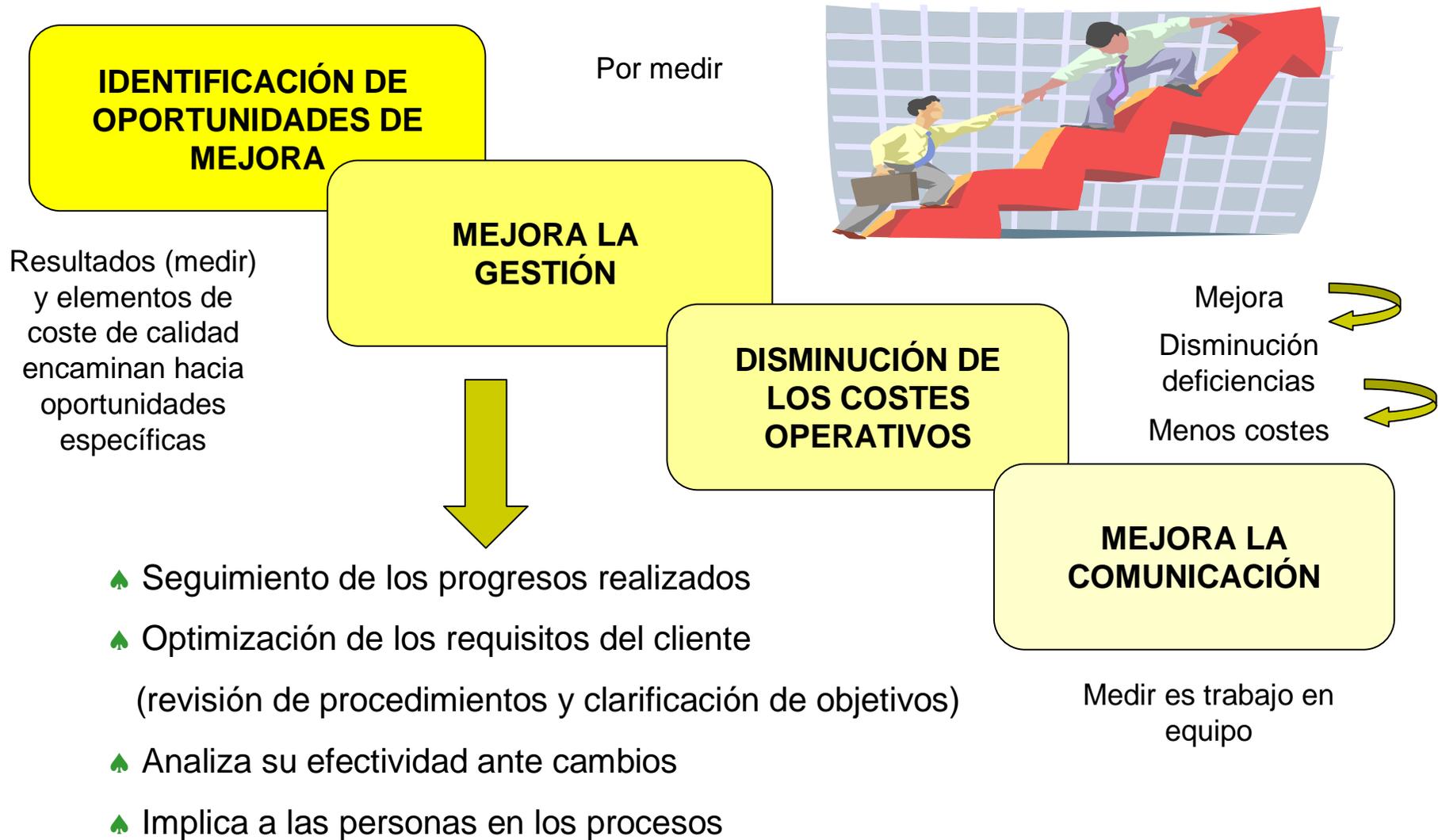
V alore de cero a diez, donde 0 significa muy mal y 10 significa muy bien, los siguientes aspectos en cada profesor:

	Ponente: Sr. Sánchez
6. Preparación del ponente	
7. Claridad en la exposición	
8. Si ha habido preguntas, ha respondido con claridad	
9. Cumplimiento de los horarios por parte del profesor	
10. Cumplimiento de las expectativas iniciales	
11. Material didáctico	
12. Ejercicios, casos prácticos, aplicaciones	
13. Unidad del temario expuesto	

DEFINICIÓN Y EVALUACIÓN MEDIANTE ENCUESTAS Y SONDEOS DE OPINIÓN

Conocer áreas de insatisfacción del cliente, para convertir en áreas de mejoras potenciales.

# Implantación de Indicadores. Beneficios



---

# INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) / BALANCED SCORECARD (BSC)

## Cuadro de Mando Integral (CMI) / Balanced Scorecard (BSC)

---

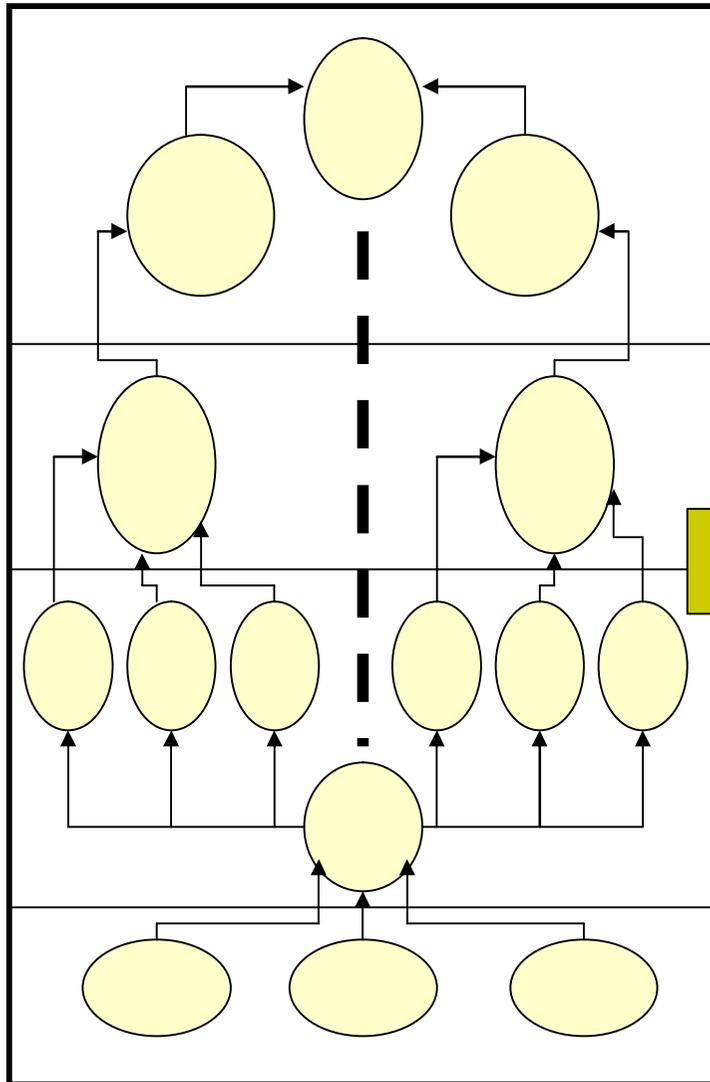
*El concepto de **cuadro de mando** como instrumento de información y control está basado fundamentalmente en indicadores operacionales, financieros, etc., no existiendo relaciones entre ellos y además adoleciendo de un enfoque integrador.*

*El **Cuadro de Mando Integral** surge, en un principio, como sistema de medición mejorado, pero que con el tiempo ha evolucionado hasta convertirse en el pilar básico de cualquier sistema de gestión estratégico*

El **Cuadro de Mando Integral (CMI)** es una forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el desempeño actual y favorecer la dirección futura de la compañía, ya que permite convertir la **visión** expresada a través de su estrategia de acción, por medio de una serie de indicadores que se agrupan en cuatro grandes perspectivas (**financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje**), a través de los cuales es posible visualizar el negocio en su globalidad

# Cuadro de Mando Integral. Elementos clave

## Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas



**Indicadores**  
 Cómo medir el éxito en la consecución del objetivo estratégico

**Iniciativas**  
 Programas de acción críticos que se requieren para conseguir los objetivos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Mejorar la calidad de la recepción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez del "check-out"</li> <li>• Satisfacción de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 min./cliente</li> <li>• &gt; 8 sobre 10</li> </ul>	Orientación al cliente de los procesos de recepción

**Objetivos**  
 Lo que la estrategia está buscando alcanzar

**Metas**  
 El nivel de resultado necesario para conseguir nuestro objetivo estratégico

## Balanced Scorecard

---

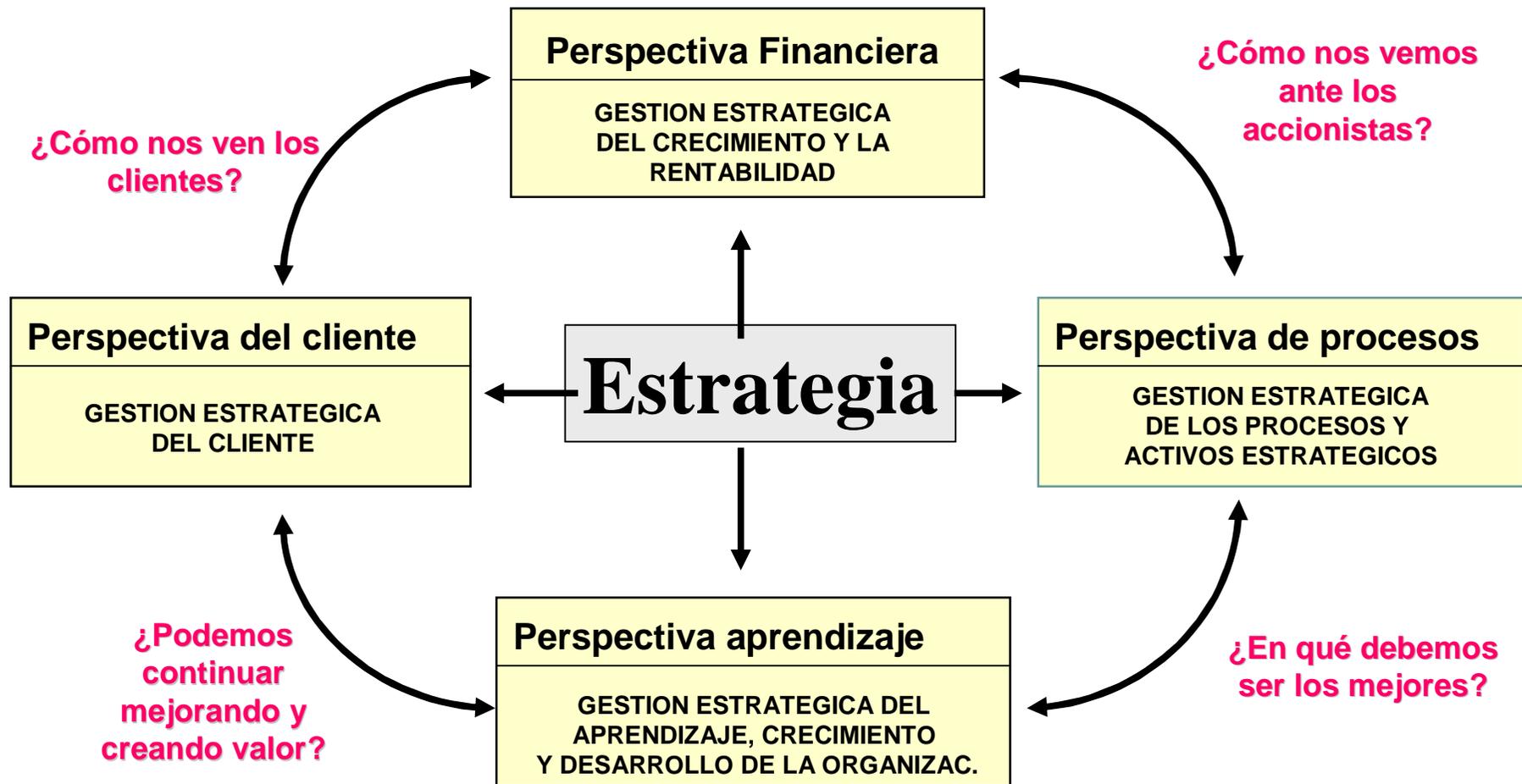
“ **Es un modelo de negocio** que ayuda a las organizaciones a **transformar la Estrategia en objetivos operativos**, de forma que se potencie la consecución de resultados de negocio **a través del Alineamiento Estratégico** de los Comportamientos de las **Personas Clave** de la compañía”

El **BSC** aporta un nuevo papel en los **indicadores de gestión**:

- *Cada indicador es parte de una cadena causa-efecto*
- *Todos los indicadores enganchan con los resultados de la organización*
- *El BSC se basa en indicadores de resultado (**financieros y de clientes**) y generadores de rendimiento (**procesos internos y aprendizaje**)*

# Balanced Scorecard

*El BSC focaliza y visiona la estrategia a través de cuatro perspectivas con fuerte causalidad entre ellas*



## Balanced Scorecard

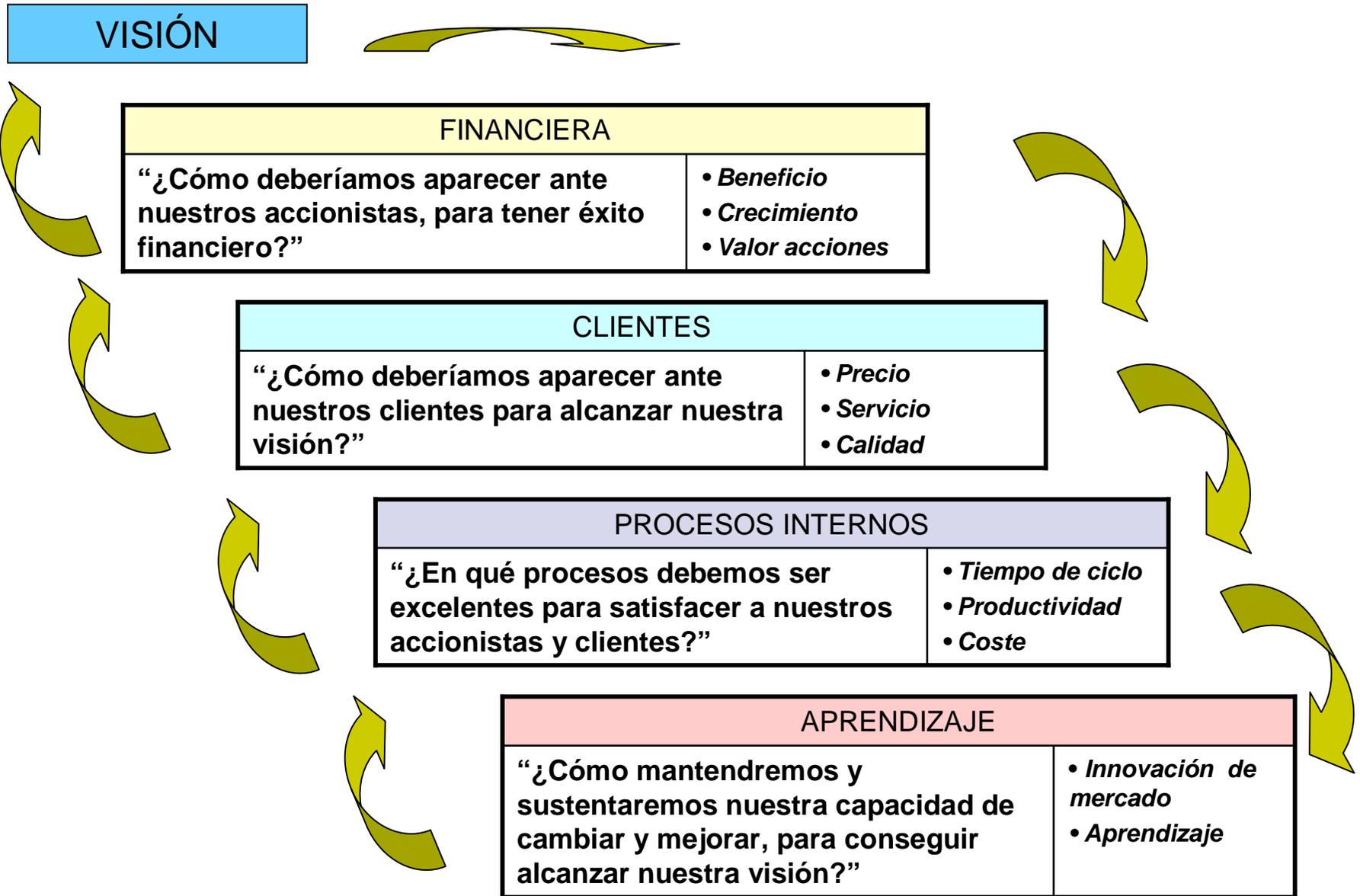
---

***El BSC es la representación de la compañía a través de objetivos relacionados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos a la consecución de unas metas fijadas y agrupados por una serie de iniciativas de proyectos***

***La implantación de un BSC persigue una serie de objetivos:***

- Facilitar el control de todos los aspectos clave o factores críticos de éxito
- Ser fuente de información necesaria para la toma de decisiones
- Clarificar y consensuar la estrategia seguida por la empresa
- Favorecer el liderazgo
- Favorecer la educación de la organización respecto a la mejora continua
- Permitir alinear programas e inversiones

# Balanced Scorecard



---

« Todas las mañanas, en Africa, una gacela se despierta.

Ella sabe que tiene que correr más rápido que los leones, ya que éstos normalmente son más rápidos. Si no lo hace morirá comida por ellos o por otros depredadores.

Todas las mañanas un león despierta.

El sabe que tiene que alcanzar a la gacela menos rápida o de lo contrario morirá de hambre, igual que otros depredadores.

**No importa si eres gacela o león (presa o depredador), cuando el sol se levanta ya debes estar corriendo. »**

**(Chrysler Corporation)**

---

# GRACIAS