

# La medición de objetivos en Pymes

## Sistemas de indicadores

### INTRODUCCIÓN

La nueva edición de ISO 9001, al considerarse una norma de "gestión de calidad", ha puesto de manifiesto una serie de aspectos que desde el puro "aseguramiento" no se habían planteado, considerándose como propios del control de gestión, especialmente en organizaciones del sector industrial.

Por otra parte, no es menos cierto que existen organizaciones certificadas en su momento contra la edición 94 de UNE-EN-ISO 9001, que no se habían limitado al concepto de "asegurar el cumplimiento de especificaciones" y sus sistemas de calidad ya incluían herramientas de medición de objetivos, análisis y mejora a lo largo de toda la cadena de valor.

El presente artículo no está dirigido a estas organizaciones, sino a pymes que se encuentran en proceso de implantación de sistemas de medición, análisis y mejora y pretendan no limitarse a las áreas tradicionalmente reservadas a la *función calidad*, tratando de potenciar en ésta el concepto de "gestión"; tal y como se puso de manifiesto en el I Encuentro de la Calidad. Estrategia para la Gestión Innovadora organizado el 29 y 30 de mayo de 2001 por la AEC.

Para ello se van a utilizar conceptos basados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard*, herramienta que permite traducir la estrategia de una organización en objetivos relacionados, medidos

por los correspondientes indicadores y ligados a unos planes de acción.

Por último, el hecho de que estas líneas estén escritas por un miembro de una entidad de certificación, me obliga a resaltar que en ningún momento se pretende incluir en las mismas aspectos exigibles en las auditorías, sino, modestamente tratar de aportar alguna idea práctica a quienes se enfrentan a la difícil tarea de establecer indicadores útiles y coherentes con la estrategia de la organización y sus objetivos.

### ESTRATEGIA, OBJETIVOS E INDICADORES

Cuanta mayor claridad estratégica posea una organización (en lo referente al conocimiento de sus clientes, mercados, entorno, productos...) sus objetivos contarán con un mayor nivel de definición y, en consecuencia, el diseño de un sistema de indicadores resultará más sencillo.

Por tanto, la metodología propuesta para el diseño de un sistema de indicadores debería considerar los pasos establecidos en la figura de la página siguiente, Calidad del servicio.

#### 2.1. Definición (o revisión) de la misión, visión y valores de la organización

Toda organización, independientemente de su tamaño, posee una misión, visión o filosofía orientadora y unos valores o creencias

que le son propios, si bien en algunos casos estos conceptos pueden no estar claramente definidos en la práctica.

Es necesario, entonces, que las funciones responsables definan o revisen estos conceptos en todos los niveles de la organización para verificar su adecuación a la realidad de la misma, puesto que su determinación nos servirá como punto de partida para el desarrollo de los objetivos estratégicos, los cuales deben ser siempre coherentes con la misión, visión y valores de la organización.

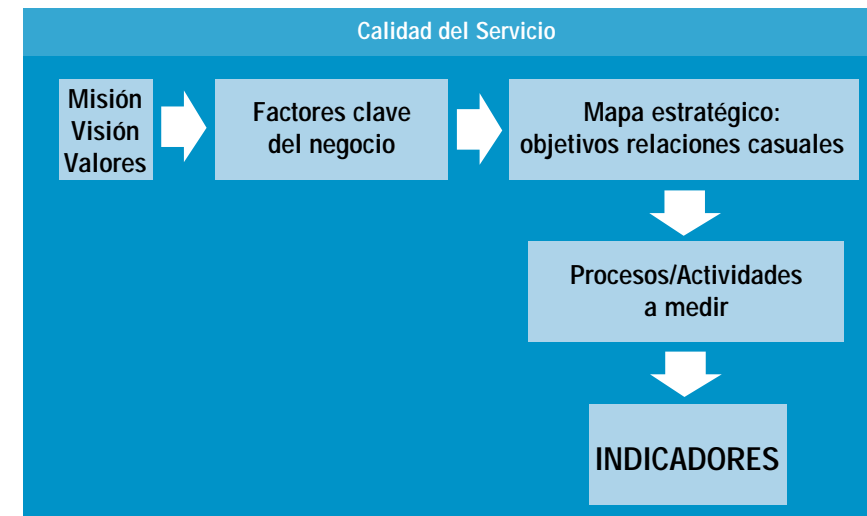
#### 2.2. Definición del Mapa Estratégico

Tras determinar la misión, visión y valores habrá que definir el Mapa Estratégico o conjunto de objetivos estratégicos de la organización relacionados entre sí.

Para ello, en primer lugar tienen que definirse:

##### a) Los factores clave del negocio

No deben confundirse los objetivos estratégicos con los factores clave del negocio o características medibles directa o indirectamente que se consideran determinantes para el éxito o fracaso de la organización a largo plazo y que pueden significar una diferencia respecto a los competidores. (Por ejemplo: la implantación de nuevas tecnologías en una empresa de ingeniería, la calidad de las bases de datos de personal en una ETT, la acreditación por el correspondiente organismo en una entidad de certificación, etc.)



Existen muchas clasificaciones de los factores clave del negocio, si bien debe distinguirse esencialmente entre:

- *Factores clave internos.* Dependen de las decisiones tomadas por las funciones con responsabilidad en la organización.
- *Factores clave externos.* Derivan del entorno en el que se encuentra la organización y no dependen de las decisiones tomadas por sus directivos. (Por ejemplo, incidencia de la legislación laboral, medioambiental, entorno económico...)

Determinar cuáles son los factores clave de negocio nos servirá como referencia para definir los objetivos estratégicos de la organización.

##### b) Los objetivos estratégicos

Los objetivos deben enunciarse siempre de manera medible y cuantificable y deben considerar los factores clave de negocio determinados.

Es esencial realizar una selección de los objetivos determinados, al objeto de reducir su número y priorizar. Para ello pueden emplearse herramientas como los Mapas Estratégicos.

Los Mapas Estratégicos generalmente agrupan los objetivos en cuatro perspectivas (si bien esta clasificación puede ampliarse o reducirse a criterio de la organización), recogiendo las relaciones causa-efecto entre las perspectivas, así como dentro de ellas y presentando también un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, las medidas económicas y las de otra naturaleza.

Debe resaltarse que las relaciones causa-efecto recogidas en un Mapa Estratégico se refieren a relaciones entre objetivos y nunca entre los indicadores establecidos para la medición de los mismos.

Las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente son las siguientes:

- *Perspectiva económica:* Objetivos y relaciones causales referentes al cumplimiento de las expectativas de los accionistas.
- *Perspectiva del cliente:* Objetivos y relaciones causales referentes a la satisfacción de necesidades y cumplimiento de expectativas de los clientes para alcanzar la visión y estrategia de la organización.
- *Perspectiva interna (procesos y actividades):* Objetivos y relaciones causales referentes a los procesos y actividades de

la organización en que se debe perseguir la excelencia para satisfacer a accionistas, clientes internos y externos y proveedores.

- *Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:* Objetivos y relaciones causales referentes al modo en que la organización mejorará sus activos para alcanzar la visión y estrategia de la organización.

La utilización de un Mapa Estratégico como tal no es imprescindible a la hora de diseñar un Cuadro de Mando Integral, si bien esta herramienta permitirá asegurar la necesaria coherencia entre los objetivos enunciados y la misión, visión y valores de la organización.

Tras la definición de objetivos estratégicos deberá determinarse cuáles son:

- Las actividades prioritarias que requieren ser medidas continuamente a través de indicadores.
- Las necesidades reales de información, identificando a los emisores y usuarios de la misma.





- Las tecnologías o herramientas necesarias para su tratamiento.

### 2.3. Establecimiento de indicadores

Al igual que sucede con los objetivos, se recomienda establecer un número reducido de indicadores que recoja la información necesaria para la toma de decisiones. Debe evitarse la información irrelevante, redundante o cuya medición suponga un alto coste frente al valor añadido que aporta, al objeto de no ocasionar la inoperatividad del sistema.

A la hora de realizar el diseño de un indicador debería considerarse:

- El objetivo estratégico que se pretende medir con el indicador y su prioridad.
- El soporte y formato del indicador en base a la tecnología empleada.
- El ratio (fórmula) o método de medición (encuestas, cliente misterioso, etc.) a emplear.
- La frecuencia (semanal, mensual, etc.) y tamaño de la muestra (si se aplica) en la realización de mediciones del indicador. La frecuencia se determinará en función de la naturaleza de la actividad y de la importancia del objetivo a medir.
- Los valores mínimos aceptables a obtener en las mediciones.
- La función de la organización responsable de la realización de mediciones y su análisis.
- La periodicidad en la realización de análisis y seguimiento de la información obtenida y la comunicación de resultados a las funciones afectadas.
- La función de la organización responsable de asegurar el cumplimiento de los resultados medidos por el indicador y adoptar planes de acción ante posibles desviaciones.

El análisis de los indicadores debería centrarse siempre en las tendencias más que en medidas concretas y, por supuesto, en línea con lo requerido en el Apartado 8.1 de UNE-EN-ISO 9001:2000, esta tendencia debería estar orientada hacia la mejora continua.

Finalmente, debe destacarse que el establecimiento de un sistema de indicadores carece de sentido si el análisis de la información obtenida no se traduce en planes de acción o medidas concretas en los casos en

que el resultado no alcance los valores considerados satisfactorios.

### EJEMPLOS DE INDICADORES

En la siguiente Tabla se relacionan ejemplos de indicadores clasificados por áreas de la organización.

No se ha pretendido realizar un listado exhaustivo, sino más bien tratar de ofrecer algunos de uso común que puedan ser escogidos para su aplicación al sistema de

Diseño y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de nuevos productos/total productos de la organización</li> <li>• Tiempo medio de desarrollo del proyecto (incluyendo planificación, revisión, verificación, validación y cambios en el diseño)</li> <li>• % sobre ventas totales presupuestado para actividades de diseño y desarrollo</li> <li>• Aceptación de los nuevos productos o servicios: ventas de nuevos productos o servicios/total ventas</li> </ul>
Comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartera de pedidos: importe pedidos pendientes/ventas medias mensuales</li> <li>• Dimensión de la red de ventas: nº de vendedores/[nº clientes x (visitas/cliente)/visitas por vendedor]</li> <li>• Descuentos: total facturación real/facturación según tarifa vigente</li> <li>• Aceptación ofertas: ofertas aceptadas/total ofertas emitidas</li> <li>• Definición efectiva de requisitos del cliente: nº de modificaciones en ofertas/total ofertas emitidas</li> <li>• Tiempo medio de entrada del pedido del cliente a producción</li> </ul>
Compras
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de proveedores homologados por referencia</li> <li>• Nº de referencias con proveedor único</li> <li>• Plazos de entrega de proveedores: nº incumplimientos de plazo por proveedor/total entregas del proveedor</li> <li>• No conformidades en recepción: nº de entregas fuera de especificaciones/total entregas del proveedor</li> <li>• Calidad concertada: nº de acuerdos de calidad concertada con proveedores/total proveedores</li> </ul>

Producción/Prestación Servicio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad por horas: volumen de producción o ventas/ horas de trabajo</li> <li>• Productividad por empleado: volumen de producción o ventas/nº de empleados</li> <li>• Capacidad de producción media/capacidad de producción máxima</li> <li>• Tiempos de ciclo de producción/servicio</li> <li>• Tiempos medios de preparación, montaje, espera y parada de máquinas</li> <li>• Tiempo medio de entrega a clientes</li> <li>• Tiempo medio del pedido: Tiempo medio de entrada del pedido del cliente a producción + tiempos de ciclo de producción/servicio + tiempos medios de preparación, montaje, espera y parada de máquinas + tiempo medio de entrega a clientes</li> <li>• Rotación de stocks: Coste de la mercancía vendida/inventarios</li> <li>• Entregas fuera de plazo: (nº de entregas fuera de plazo/nº de entregas con plazo prefijado)</li> <li>• No conformidades en proceso: nº de productos o servicios realizados fuera de especificaciones/número total de productos o servicios</li> <li>• Coste de las no conformidades: Coste de rechazos, reparaciones y reprocesos/gastos generales de fabricación</li> <li>• Resultados "cliente misterioso"</li> </ul>
Atención al cliente/Postventa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelización de clientes: clientes que repiten compra/total clientes</li> <li>• Pérdidas de clientes: bajas de clientes/total clientes</li> <li>• Insatisfacción clientes: nº reclamaciones/total clientes</li> <li>• % devoluciones de clientes</li> <li>• % reclamaciones en garantía</li> <li>• Tiempo medio de atención de reclamaciones</li> <li>• Efectividad atención cliente: nº de reclamaciones no resueltas en plazo/total reclamaciones</li> <li>• Resultados encuestas de satisfacción de clientes</li> </ul>
RR.HH.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de los planes de formación: nº de empleados receptores de actividades formativas/plantilla media</li> <li>• Costes de formación por empleado: [(costes totales de formación/costes de personal)]/nº de empleados receptores de actividades formativas</li> <li>• Absentismo laboral: nº horas de ausencia/nº de horas laborables</li> <li>• Siniestralidad: (nº de accidentes laborales con baja/nº de horas laborales)</li> <li>• Rotación externa: (nº de altas + nº de bajas)/plantilla media</li> </ul>

gestión de calidad de una pyme a lo largo de toda la cadena de valor.

Obviamente, *no todos los indicadores relacionados son válidos para cualquier organización, debiendo ser adaptados en función de las dimensiones valoradas y, sobre todo, de la naturaleza del negocio y su entorno.*

Deliberadamente se han omitido indicadores de tipo financiero, por ser los tradicionalmente más alejados de la función calidad y los más fácilmente encontrables en la mayoría de organizaciones, sea cual sea su tamaño. No obstante, si se persigue el diseño de un Cuadro de Mando Integral deberán combinarse indicadores financieros y no financieros al objeto de adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

**JUAN SENDÍN CABALLERO / Director del Centro de Certificación LGAI. Zona Centro y Sur**

### Bibliografía

1. R. Kaplan, D. Norton: *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.
2. R. Kaplan, D. Norton: *Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia*. Ediciones Gestión 2000.
3. J. González-Úbeda: *Diseño de Sistemas de Control y Cuadros de Mando de Indicadores de Gestión*. Instituto de Empresa (NT C03/246).
4. N. Olve, J.Roy, M. Wetter: *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000.
5. Artículos:
  - A. Fernández: "El Balanced Scorecard Ayudando a Implantar la Estrategia". *IESE Revista de Antiguos Alumnos*. Marzo 2001.