

XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA)

“Aprendizajes en la Evolución de los Sistemas de Medición del Desempeño Corporativo”

Tema: Procesos de Cambio y Desarrollo Organizacional

Manuel del Moral Dávila

Profesor - Investigador

Estudiante de Doctorado en la Universidad Nacional Autónoma de México

Universidad Iberoamericana. Ciudad de México
Departamento de Ingenierías

Prol. Paseo de la Reforma 880
Col. Lomas de Santa Fe
C.P. 01210
México D.F.

Tels. 5950-4076
Fax : 5950-4000 Ext. 7099

manuel.moral@uia.mx

Guadalajara, Jalisco, México, 23, 24 y 25 de mayo de 2007

Aprendizajes en la Evolución de los Sistemas de Medición del Desempeño Corporativo

Resumen

La medición del desempeño se ha convertido en un tema trascendente dentro de las organizaciones modernas. Las empresas se han cuestionado acerca de los mecanismos más convenientes para evaluar el comportamiento de la empresa con la búsqueda de tomar decisiones con mayor sustento.

Aunque no existe una metodología o prácticas 'únicas' en el diseño de sistemas de medición del desempeño corporativa que asegure el correcto manejo de los indicadores dentro de la empresa, el propósito de esta investigación es la de definir los aspectos y criterios a recoger dentro de la medición del desempeño de las empresas con soporte en las más recientes metodologías de evaluación de desempeño que permita generar un sistema con visión integral en la evaluación.

Palabras Clave: Medición del desempeño, integración, indicadores, organización y control.

Aprendizajes en la Evolución de los Sistemas de Medición del Desempeño Corporativo

Introducción

La medición del desempeño se ha convertido en un tema crítico y trascendente en muchas de las áreas que conforman a las empresas (áreas tales como lo son finanzas, manufactura, ingeniería, mercadotecnia, diseño, logística, etc.). Cada una de estas áreas está buscando nuevos y mejores mecanismos de evaluación de su real impacto dentro del desempeño global de la empresa.

Ha habido, hasta hoy, un cierto avance en el desarrollo en esta medición del desempeño, pero este avance ha ido orientado más hacia la generación de esquemas de evaluación fragmentados, es decir, una evaluación por área o por sector, más allá del desarrollo de una visión de evaluación global del desempeño de la empresa. Al final, esta sectorización o fragmentación ha provocado una problemática en la estructura, los procesos y en la gestión de la empresa.

Actualmente, la mayoría de las empresas están completamente fragmentadas por función, lo que significa que cada área dentro de la empresa tiene sus propios procesos de planeación, de pronósticos, de operación, de toma de decisiones y de evaluación, lo que resulta en una enorme complejidad en la evaluación del desempeño corporativo, ya que el segmentar esta evaluación implica que esta fragmentación se convierta en, probablemente, una relación adversarial entre las diferentes gerencias o direcciones que componen a la empresa o, quizás, el beneficiar un área en perjuicio de las demás. En términos operativos, se han estado desarrollando, pequeñas entidades corporativas aisladas dentro de las empresas, buscando beneficios particulares en determinado rubro de una dirección o gerencia, aunque posiblemente, en detrimento de las otras direcciones o gerencias corporativas.

Esta investigación busca distinguir y validar, específicamente, que existe una necesidad puntual y urgente hacia la integración de un sistema de medición de

desempeño corporativo que integre esta evaluación con un enfoque integral más que un enfoque segmentado por áreas de orientación.

Principales Problemas dentro de la Medición del Desempeño Corporativa

Los principales problemas reconocidos para una correcta medición del desempeño dentro de una empresa son:

1. El gran esfuerzo y apoyo que requiere un programa exitoso de medición por parte de todos los integrantes de la empresa y, específicamente, del soporte de la alta gerencia.
2. La falta de sincronización de las mediciones utilizadas para la evaluación del desempeño de la operación y la estrategia corporativa de la empresa.
3. La tendencia hacia indicadores sectorizados por departamento o área de gestión que motivan un manejo separado con una visión de cada función más que una visión de integral de la empresa, provocando una relación adversarial entre las diferentes áreas que la componen.
4. La generación de demasiados indicadores, donde en muchos casos, éstos son diseñados independientemente, generando una visión contradictoria al cotejarlos entre diferentes departamentos. Siendo, otro elemento complejo para este caso, el control de todos estos indicadores, su impacto, el manejo de la información y las acciones a considerar para incrementar el desempeño de la empresa.
5. Existen organizaciones en las cuales la medición se maneja secretamente y no se comunica al personal que conforma a la empresa el desempeño de la empresa y su situación.
6. Hay una serie de problemas en la definición y perspectiva de algunos conceptos básicos de lo que representan los indicadores y de las responsabilidades de cada área que conforma la empresa, ya que cada departamento maneja un lenguaje y una perspectiva distinta.

Una de las conclusiones más importantes, después de haber revisado toda esta problemática relacionada con la medición del desempeño es que necesariamente

para un alto desempeño en el área de operaciones de la empresa se requiere una disciplina de la medición del desempeño a nivel de toda la empresa.

Orientación Actual hacia Indicadores Financieros

Hasta ahora, la visión corporativa y las perspectivas de los accionistas han fomentado que la medición del desempeño tradicional esté basada, casi exclusivamente, en indicadores contables y financieros como lo serían: esquemas de presupuestación, manejo de costos en forma tradicional, retorno sobre la inversión (ROI), ganancias por acción de la empresa, proyecciones de flujo de efectivo, los pronósticos de ventas en términos de dinero, etc.

Esta disposición corporativa casi absoluta hacia los indicadores financieros ha provocado una seria problemática en el manejo de la empresa, ya que por la búsqueda de reducir precio de factura, se ha evadido la visión más amplia de observar los costos totales del proceso.

Las principales problemáticas de la perspectiva empresarial soportada exclusivamente en indicadores financieros es:

- Existe una evaluación exclusiva de costos sin una percepción de otros elementos importantes como serían el servicio al cliente y la sustentabilidad del negocio.
- Se reconoce una distorsión o carencia de certeza de los costos reales de la empresa por la enorme dificultad de medir y reconocer los puntos críticos que afectan a estos costos.
- Al decidir manejarse por indicadores financieros, la empresa no maneja una real evaluación de la operación y le concede un valor secundario al impacto de la operación dentro de ella.
- La medición no está relacionada con los objetivos específicos de la operación (estos objetivos se identifican en las áreas de calidad, confiabilidad, flexibilidad, innovación, tiempos de respuesta y servicio al cliente) y no proveen una retroalimentación adecuada acerca de la ejecución.

- Este tipo de indicadores se caracterizan por una carencia de flexibilidad y una tendencia hacia la estandarización.
- Esta medición no apoya a la gerencia en la toma de decisiones para la operación en el día a día.

No sería adecuado no considerar u omitir la importancia que tienen los indicadores de desempeño financiero en los esquemas de negocio actuales. La mayoría de las empresas buscan como objetivo de la empresa la generación de riqueza para los accionistas, es un sentido natural, por lo que la visión financiera del negocio es una cuestión que siempre debe considerarse, lo que no debe olvidarse, dentro de la planeación corporativa es la otra parte del proceso, la parte relacionada con la operación.

Una importante conclusión para la reflexión anterior es que para un manejo adecuado de la medición del desempeño dentro de una empresa, se requiere un equilibrio entre lo que son los indicadores financieros y los no financieros.

Necesidad de una Nueva Medición del Desempeño

Lo que se ha planteado hasta ahora, dentro de esta presentación, es que existe una exigencia natural de encontrar mejores formas de evaluar el desempeño de las compañías y del proceso en general. Es clara la necesidad de una mayor integración entre los diferentes participantes del proceso, probablemente, desde los elementos de medición. Esta integración puede contribuir al crecimiento de los participantes en términos de competitividad y, por consiguiente, en rentabilidad. Así como debe existir un balance entre los indicadores que conforman a la empresa para generar una estrategia equilibrada y sustentable.

Es necesario reconocer tres aspectos que son fundamentales en el desarrollo de un sistema de medición que satisfaga las necesidades de la empresa:

- La magnitud de la operación interna y los tipos de relaciones que se manejan con proveedores y clientes para proveer el contexto real de la medición.
- El desarrollo de 'nuevas' mediciones que sean más consistentes con las necesidades de la empresa, sus elementos de competencia y las necesidades del cliente y, así desarrollar elementos de comparación con otras

empresas o hacia dentro de la misma empresa basados en estas 'nuevas' mediciones.

- El desarrollo de herramientas adecuadas en términos de costo – beneficio que puedan apoyar la implementación exitosa del nuevo sistema de medición dentro de la empresa, ya que no se trata de generar un nuevo departamento de medición dentro de la empresa, sino se requiere un manejo adecuado del proceso de medición a lo largo de ella.

La importancia de las medidas de desempeño está directamente vinculada con que si éstas son las mediciones adecuadas, pueden llegar a ofrecer un enorme beneficio para una organización en términos de competitividad, costos totales y satisfacción de los consumidores.

La necesidad de tener métricas convenientes dentro de una empresa es para apoyar a la alta gerencia y a algunas funciones operativas en:

- Un proceso de toma de decisiones ágil y con sustento para determinar las acciones necesarias para la empresa,
- En conseguir el compromiso y respaldo de los trabajadores de la empresa con el reconocimiento del avance logrado en ciertas áreas con el soporte de los indicadores y
- En base al sistema de medición, reconociendo las áreas de oportunidad para la empresa, lograr un incremento en el desempeño corporativo en las áreas importantes para la empresa.

Estado del Arte en la Medición del Desempeño y Sistemas para la Medición

El interés en la medición del desempeño en forma definida, estructurada e integrada es un esfuerzo relativamente reciente. Ya que, anteriormente, las empresas establecían su evaluación del desempeño con una visión por área más allá que generar estrategias integradas dentro de toda la empresa para este manejo de la medición.

Como se ha establecido, recientemente, han existido esfuerzos importantes para integrar dentro de la evaluación a las diferentes áreas que conforman a la empresa, en base a indicadores de desempeño, ejemplos selectos de estos esfuerzos, que

han sido reconocidos como filosofías avanzadas en este tema son las siguientes perspectivas:

La Medición Integrada del Desempeño (1992)¹

Esta estrategia de medición busca que la empresa adquiera un mayor conocimiento de su desempeño en cada paso del ciclo estratégico gerencial. Esta medición integrada ofrece un nuevo marco conceptual y una perspectiva para organizar el sistema de medición del desempeño.

La Medición Integrada de Desempeño hace patente la necesidad de integración entre la estrategia de la empresa, los objetivos, las acciones y los indicadores de desempeño.

Esta visión acerca de la medición integrada del desempeño establece la necesidad de conjuntar la visión estratégica de la empresa con acciones puntuales que deben ser medidas para alcanzar los ideales planteados dentro de la estrategia. Junto a estas acciones, se deben desarrollar los indicadores de desempeño que apoyen en que las acciones soporten la estrategia de la empresa y se alcancen los objetivos esperados. Los autores enfatizan que las estrategias y las metas deben ser dinámicas, ya que los esquemas de competencia de la mayoría de las organizaciones así lo son.

El proceso de esta medición integrada del desempeño se establece como se muestra a continuación:

- Formular las estrategias corporativas por parte de la gerencia de la empresa desde una perspectiva general de toda la organización.
- Comunicar ampliamente las estrategias a toda la empresa.
- Desarrollar y llevar a cabo tácticas para la correcta implementación de estas estrategias corporativas planteadas.

¹ Dixon, J. R., A. J. Nanni, y T. E. Vollmann. **New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition**. Illinois: Dow-Jones Irwin / APICS Series in Production Management, 1992.

- Desarrollar e implementar controles específicos para monitorear de una forma adecuada el éxito de la implementación y el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de la medición del desempeño.

Este modelo de medición solo establece una dirección general para la empresa. Al igual que hace patente la necesidad de integración entre la estrategia de la empresa, los objetivos, las acciones y los indicadores de desempeño.

Esta forma de medición trabaja sobre la base de que las organizaciones no tienen un conocimiento preciso de las metas futuras.

Con el enfoque en la estrategia de la empresa, la medición integrada del desempeño enfoca las acciones (táctica) que consumen recursos, adecuándose a las prioridades estratégicas de la compañía.

La Pirámide de Desempeño (1995)²

La visión de la medición del desempeño fue evolucionando gradualmente y se ha ido transformando, de una visión simple como estrategia, acciones y mediciones, a una estructura más orientada hacia la jerarquía de indicadores corporativa.

La Pirámide de Desempeño ofrece una aproximación para entender los objetivos y las métricas de la empresa para cada nivel del negocio. Es una herramienta adecuada para cada nivel de negocio. Es una herramienta de comunicación para mostrar cómo los elementos claves del negocio están integrados y el reconocimiento de quién es responsable dentro de la organización de cada elemento.

La Pirámide de Desempeño establece que la visión de la empresa es la que genera la serie de objetivos divididos por jerarquía, ya que el área de operación (piso de manufactura, carga y descarga de autotransporte, manejo del almacén, etc.) debe manejar conceptos y evaluaciones netamente operativos como lo son la calidad de los productos entregados, el desempeño de los tiempos de entrega, el tiempo de ciclo y los costos, mientras que en los niveles gerenciales y de alta dirección deben observarse conceptos más estratégicos y más globales de la

² Lynch, R. L. y, K. F. Cross. **Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement**. Oxford: Blackwell Publishers, 1995.

empresa como lo son las razones financieras y la cobertura del mercado. A continuación se muestra un ejemplo de esta visión de la medición del desempeño.

El concepto de la pirámide del desempeño se basa en la concepción de jerarquía de indicadores por nivel de la organización. El proceso de la medición especifica que los objetivos corporativos trasminan de la alta gerencia hacia la operación, identificándose lo que significa el objetivo definido a nivel de la alta dirección en los diferentes niveles jerárquicos corporativos. Después de haber desarrollado este ejercicio de definición de objetivos a todos los niveles, se construyen las mediciones en el sentido inverso, es decir, desde los indicadores más básicos de operación hasta los niveles gerenciales, donde los indicadores inmediatos inferiores sirven de soporte para el indicador superior.

Como se puede observar también, la pirámide de desempeño está dividida en dos áreas, la primera relacionada con la efectividad externa, es decir, la relación y la satisfacción del cliente en el lado izquierdo de la pirámide y en el lado derecho, la parte referente a al eficiencia interna en el manejo de la operación.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) (1996)³

El concepto anterior de la Pirámide de Desempeño evolucionó hacia un concepto que modificó la perspectiva de la medición dentro de las organizaciones: el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El BSC o Cuadro de Mando Integral es una herramienta de comunicación estratégica y de medición del desempeño de las empresas. Esta herramienta provee un marco y una metodología para integrar completamente la formulación y la ejecución de la estrategia.

El Balanced Scorecard (BSC) proporciona un conjunto de medidas capaces de dar a los altos directivos una visión rápida pero integral de la empresa.

³ Kaplan, R. S., y D. P. Norton. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Una de las grandes ventajas del BSC es que busca un panorama equilibrado de la empresa y sus diferentes perspectivas:

- Medidas Financieras,
- Medidas de Operación,
- Medidas de Satisfacción de los Clientes y
- Medidas de Innovación

Con este esquema se pretenden observar los diferentes puntos de vista de los participantes en la estructura de la empresa:

- Perspectiva de los Clientes (¿Cómo observan los clientes a la empresa?)
- Perspectiva Interna (¿Cuáles son las estrategias de diferenciación de la empresa?)
- Perspectiva de Innovación y Aprendizaje (¿Es posible continuar mejorando y creando valor para el cliente?)
- Perspectiva Financiera (¿Cómo perciben a la empresa los accionistas?)

El BSC une, en un solo informe para la dirección, una variedad de elementos del desempeño de la empresa. El BSC permite determinar si la mejora en un área, se ha conseguido a expensas de otra, ese es el fundamento sobre el que se sustenta el BSC: el equilibrio.

El BSC más que un simple instrumento de medición, es un medio eficaz para convertir los objetivos estratégicos de la empresa en un conjunto coherente de métricas de desempeño.

El BSC dentro de una organización ofrece:

- Una orientación de los objetivos estratégicos en la dirección de la compañía.
- Un profundo entendimiento del modelo de negocio de la empresa y sus esquemas de competencia.
- Una habilidad para el enfoque y la jerarquización de la compañía en lo referente a sus metas, estrategias y operaciones.

- El potencial de generar una organización ágil con capacidad de respuesta a los elementos críticos.

Modelo SCOR (1996)

El modelo SCOR es un modelo de procesos diseñado para integrar los elementos componentes de la cadena de suministro, entendiendo las entradas y salidas del proceso, los procesos de negocio las mejores practicas o el estado del arte y la medición del desempeño. Este modelo se ha constituido como una herramienta de diagnóstico para el proceso de cadena de suministro.

El modelo SCOR fue desarrollado por el Supply Chain Council (www.supply-chain.org) en 1996 y se ha venido identificando como un modelo de referencia de procesos, que ha servido de caracterización para las actividades que conforman la estructura de la cadena de suministro. El Supply Chain Council (SCC) desarrolló este modelo para describir las actividades del negocio y su asociación con cada una de las fases que constituye el proceso de satisfacer la demanda del cliente. Con un contexto de cadena de suministro, este modelo tiene el sentido de integrar a todos los participantes del canal de distribución (proveedores de los proveedores, proveedores, fabricantes, centros de distribución, mayoristas, minoristas y clientes).

El objetivo del modelo está relacionado con el crear el ambiente conveniente para el adecuado flujo de materiales e información dentro de todos los participantes.

Este modelo es usado por una cantidad importante de empresas a nivel global.

Los elementos básicos que constituyen a este modelo de referencia de procesos son:

- Una descripción estándar de los procesos que lo conforman
- Una estructura de relaciones entre los procesos estándar
- Una serie de métricas estándar para medir el desempeño del proceso integral
- Unas prácticas administrativas en el manejo de la medición del desempeño consideradas las mejores en su tipo.

- Una alineación estándar de la empresa hacia la integración y la funcionalidad

Cabe mencionarse que este modelo ha evolucionado y se ha modificado, dependiendo las necesidades del mercado y específicamente los requerimientos de la medición.

El Scorecard para Logística (1998)⁴

Igualmente, Martín Christopher, uno de los académicos más prolíficos en los conceptos de logística, desarrolla un concepto específicamente dirigido a la función logística con la filosofía equilibrada que establece el BSC de Kaplan y Norton de observar e integrar en la medición los conceptos de servicio, costos y operación.

A este concepto de evaluación, Christopher, lo denominó el Scorecard para Logística.

El concepto del que surge esta evaluación del desempeño es que es el marco de esta estrategia es:

- Articular la estrategia de logística y cadena de suministro de la empresa con la estrategia global de ésta.
- Determinar los resultados medibles en la operación relacionados con el objetivo y el éxito de la empresa.
- Determinar el proceso necesario para mejorar los indicadores establecidos como centrales en el proceso logístico.
- Identificar los elementos específicos de acción relacionados con estos procesos y la búsqueda de un desempeño conveniente para incrementar la efectividad de la empresa en el servicio al consumidor final.

Christopher identifica el impacto que tienen la logística y la cadena de suministro con la obtención de los objetivos corporativos. Con este concepto, Christopher reconoce las variantes de los esquemas de competencia en los procesos de operación y, específicamente en el área logística de la empresa: rapidez de

⁴ Martin C. **Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service**. London: Financial Times Pitman Publishing, 1998.

respuesta a las necesidades del cliente, sin falla y a un costo adecuado para el cliente. En este Scorecard para logística se identifican como mediciones del desempeño adecuadas para la empresa el indicador de la orden perfecta, tiempos totales de ciclo y el costo de servir.

Parte de los avances del modelo de Christopher con este Scorecard son relacionados hacia la necesidad dentro de la empresa de tener indicadores de desempeño logísticos específicos relacionados con los esquemas de competencia de la empresa, así como el concepto de benchmarking competitivo y también los principios de balance dentro de las métricas definidas por la gerencia logística de la empresa, este balance está orientado a ponderar la decisión corporativa sobre los niveles de servicio al cliente y los costos asociados a este servicio. Parte de los conceptos relacionados con esta tarjeta es de que las metas de la empresa deben estar interconectadas para poder ser realmente alcanzables. El autor de este Scorecard reconoce que en términos de operación, la búsqueda de ser mejor, más rápido y más barato es una búsqueda generalizada para cualquier empresa y cualquier industria.

El Tablero de Indicadores (1998) ⁵

Un concepto paralelo en tiempo al esquema mostrado por Christopher y su Scorecard para Logística e, igualmente, referido a los conceptos de operación y la necesidad de equilibrio dentro de esta operación es el Tablero de Indicadores desarrollado por Tyndall.

Este tablero de indicadores refiere que un número limitado de métricas que define y mide el pulso de las operaciones de toda la empresa.

Las métricas dentro de este Tablero de Indicadores se manejan dentro de cuatro categorías principales:

- Costo de operación
- Tiempo y respuesta

⁵ Tyndall, G. R. **Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value through Global Operational Excellence**. New York: Wiley and Sons, 1998.

- Rentabilidad y márgenes
- Servicio al cliente

Este tablero de indicadores se basa fundamentalmente en tres conceptos importantes:

- El manejo de demasiados indicadores complejos no lleva necesariamente al éxito del negocio.
- Las métricas señaladas deben ser fácilmente correlacionadas.
- Las métricas señaladas es necesario que sean evaluadas en tiempo real.

Un elemento muy importante que los indicadores de desempeño clave no pueden ser estandarizados, ya que cada modelo de negocio es diferente, al igual que los esquemas de competencia, por lo que los indicadores deben ser identificados por cada empresa dependiendo de la situación en la que se encuentran.

El Prisma de Desempeño (2000)⁶

Este modelo de medición fue desarrollado mediante un esfuerzo conjunto de Cranfield University en el Reino Unido y la consultora llamada Andersen Consulting (posteriormente, llamada Accenture), a través del Profesor Andy Neely de la Escuela de Gestión de Cranfield University y Chris Adams de la empresa de consultoría.

La solución propuesta denominada como el Prisma de Desempeño es un modelo multidimensional que consta de 5 facetas:

- Satisfacción de los Públicos de la Compañía
- Estrategias
- Procesos
- Capacidades
- Contribución de los Públicos de la Compañía

⁶ Neely, A. D., M. P. Kennerley, y C. A. Adams. **The New Measurement Crisis: The Performance Prism as a Solution**. Cranfield: Cranfield School of Management, 2000.

La faceta de la satisfacción de los públicos de la compañía se encuentra colocada en la parte superior del prisma y la faceta de la contribución de estos públicos de la compañía está ubicada en la parte inferior. Los lados del prisma están compuestos por las estrategias, los procesos y las capacidades de la organización.

El sentido de este prisma es que las organizaciones aspiran a ser exitosas en el largo plazo deben conocer su actual medio ambiente competitivo y, al igual, deben reconocer con precisión lo que los públicos de la compañía desean de la empresa.

El público de la compañía o stakeholder es cualquier individuo que esté relacionado con la compañía ya sea externo a ésta o que sea interno que recibe los impactos positivos o negativos de ésta, como lo serían los accionistas, los empleados, los clientes, el gobierno, la sociedad, etc. Este modelo debe reconocer quiénes son los públicos que más influyen el modelo de negocio de la compañía y qué es lo que desean.

Este esquema se basa en que las estrategias corporativas deben estar orientadas a asegurar el valor necesario para todos los relacionados con la empresa. Las empresas comprenden los *procesos* que la empresa requiere para el apoyo de la implementación de las *estrategias* corporativas, teniendo definidas las *capacidades* necesarias para el correcto desarrollo de los procesos. Las organizaciones más sofisticadas también reconocen lo que las empresas desean de sus propios accionistas.

El sentido del prisma es el apoyo en el clarificar el modelo de negocio de la empresa y el entendimiento de los elementos necesarios que se requieren para alcanzar las metas corporativas.

Lo que se busca en este esquema es la construcción de un modelo de evaluación de desempeño con múltiples facetas, donde exista una correcta alineación entre lo que son las necesidades de los diversos públicos de la compañía, con las estrategias para alcanzar esta satisfacción de los relacionados con la empresa, al igual que los procesos necesarios para alcanzar estas estrategias, manejando adecuadamente las capacidades de la empresa.

Esta medición refleja estas necesidades y deseos de aquellos que están relacionados con la organización (públicos o stakeholders), deseos como ganancias, crecimiento laboral, capacitación, tiempo de respuesta, etc. así como también la forma en que cada uno de estos participantes relacionados debe contribuir a la mejora dentro de la organización, en base a los deseos y necesidades de ésta por parte de los participantes como serían marco legal adecuado, crédito, horas de trabajo, nuevas ideas, armonía, utilidad, etc.

El papel de la medición dentro de este modelo es esencial y tiene cuatro vertientes o funciones:

1. El diseño de las medidas está orientado completamente a que la gerencia pueda conocer si se están realizando adecuadamente las estrategias que la empresa requiere para ser competitiva.
2. Igualmente, las mediciones pueden ser utilizadas para comunicar las estrategias corporativas a toda la organización.
3. Estas mediciones también pueden ser utilizadas para direccionar los esfuerzos de la compañía e incentivar a todos los participantes en la aplicación de la estrategia corporativa.
4. La información obtenida de la medición puede ser analizada y después de esto, permite la evaluación sobre si se han alcanzado las estrategias de la corporación y si los avances en las metas están siendo en los tiempos y en las condiciones en cómo ha sido planeado.

El interés de este tipo de esquema de medición es la aplicación del prisma al diseño de las métricas, en base a cinco diferentes cuestionamientos que reflejan las cinco diferentes perspectivas del prisma:

1. Satisfacción de los Públicos: ¿Quiénes son los públicos clave y cuáles son sus necesidades y deseos?
2. Estrategias: ¿Qué estrategias se deben poner en práctica para satisfacer las necesidades y requerimientos de los participantes relacionados con la empresa?
3. Procesos: ¿Qué procesos se requieren para ejecutar las estrategias definidas?

4. Capacidades: ¿Cuál es el nivel de capacidades adecuado para operar y mejorar los procesos?
5. Contribución de los Públicos: ¿Qué tipo de contribución se requiere de los participantes relacionados con la empresa con el fin de mantener y desarrollar las capacidades corporativas?

Este prisma refleja la necesidad de contemplar mediciones de desempeño multidimensionales. Para entender este concepto, es esencial percibir la medición desde múltiples perspectivas que están completamente interrelacionadas.

Características de un Adecuado Sistema de Medición del Desempeño

Los mejores indicadores de desempeño para una compañía son muy difíciles de determinar de manera general, ya sea por industria o nivel social, ya que cada empresa también debe identificar el producto que maneja, el esquema de competencia de la industria y el sector, las necesidades particulares del cliente, etc., pero si se pueden llegar a sugerir algunas de las características básicas que debieran tener estos indicadores de desempeño para una empresa para ser convenientes dentro de su estructura.

Estas características básicas que deben contener los indicadores de desempeño que conformen a la empresa son que deben estar alineadas con los objetivos y estrategias del negocio en tres dimensiones (Satisfacción del cliente, Eficiencia en la operación y Resultados financieros), deben ser realistas y simples en cuanto a su definición y cálculo, además que deben ser significativos para los objetivos de la empresa, deben presentar una cierta variación a través del tiempo que permitan determinar los impactos de ciertas acciones dentro de la empresa, además de poder reconocer las diferentes ubicaciones y clientes de la empresa y deben ofrecer una real retroalimentación para la empresa

Aunque los avances en los sistemas de medición del desempeño, han tenido ciertas limitaciones estructurales, debido principalmente a la flexibilidad de las empresas y el manejo de la información, se han reconocido ciertas características básicas que debe tener un sistema de medición de desempeño para cubrir las necesidades de la empresa y ser considerado adecuado:

- Cuantitativo. Uno de los conceptos que parece fundamental es el de reconocer que un sistema de medición de desempeño debe ser completamente objetivo, por lo que se requiere manejar esquemas de evaluación comparables a través del tiempo y a través de las personas que conforman la empresa.
- Fácil de entender. Los indicadores deben ser sencillos de distinguir, es decir, que cada trabajador involucrado con la métrica reconozca lo que mide el indicador, así como su importancia.
- Favorece un comportamiento adecuado. Los indicadores deben estar orientados a motivar mejoras en las áreas en las que las empresas realmente desean un impacto real.
- Ofrece visibilidad para todos los participantes. Es importante que los trabajadores directamente afectados con el indicador conozcan los valores de la métrica y su variación a través del tiempo para que generen las acciones necesarias para la mejora del desempeño.
- El indicador es definido y entendido por todos los participantes. Todos los involucrados participan en la métrica, establecen los parámetros y reconocen el valor que tiene para la mejora de la operación de la empresa.
- Abarca todos los elementos que integran el proceso. Este concepto está relacionado con la integralidad de la medición, es una tendencia el evitar parcializar la medición hacia un aspecto muy específico y buscar el manejo de varias funciones a través de una sola métrica.
- Mide solamente lo que es identificado como importante. Los indicadores tienen que estar orientados hacia aspectos donde la empresa realmente este necesitado de conocer el comportamiento para incrementar su competitividad, disminuir sus costos, incrementar los niveles de servicio, etc.
- Es multidimensional (mide utilización, productividad y desempeño). El sistema de indicadores debe reconocer variables de áreas como costos, servicio, rentabilidad, productividad, capacidad, etc.
- La recolección y el análisis representa un bajo costo. La medición del desempeño representa una inversión para la empresa, pero también debe ser

simple de implementar, no se está buscando desarrollar un departamento de medición del desempeño corporativo, sino establecer mecanismos para hacerlo regularmente desde las mismas funciones.

- Facilita la confianza. La búsqueda de la empresa en los indicadores de desempeño es hacia la medición de operaciones y funciones y no está relacionada con la evaluación personal o con el fin de tomar una acción agresiva para la corporación.

Sobre esta perspectiva es importante reconocer algunos aspectos clave en el manejo de un sistema de indicadores dentro de una empresa. Estos aspectos están relacionados con cuidados particulares al momento de diseñar el sistema de medición:

I. Las mediciones adecuadas en los lugares necesarios

- Es importante definir en el sistema, el objetivo del sistema de medición dentro de la empresa, reconociendo los atributos que desean ser medidos, así como también las áreas dentro de la empresa en la cual se harán estas mediciones.
- Debe existir una relación directa de los mecanismos de retroalimentación para el área que está siendo medida y de acciones de respuesta para mejorar el desempeño de la empresa.
- Una consideración natural es acerca de que colocar un exceso de indicadores dentro de las diferentes áreas y a lo largo de la empresa, pudiera resultar en una carencia de eficiencia en la evaluación.

II. Evaluación constante del valor de los indicadores y generación de las métricas adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.

- Se deben establecer indicadores que midan realmente lo que la empresa necesita para ser más competitiva o para incrementar sus niveles de servicio al cliente.
- El número de indicadores es una decisión de la empresa, pero siempre es conveniente manejar un número limitado de éstos, ya que es más simple el manejo y el control de un sistema acotado.

Se considera como regla general que el manejar demasiados indicadores es un error para la gestión de las métricas.

- El decidir correctamente los indicadores dentro de la empresa es una necesidad, ya que son la base para la operación y evaluación de ésta. Las empresas pueden decidir realizar modificaciones de los indicadores, pero el cambio de los indicadores provoca que la información histórica obtenida con los antiguos indicadores ya no sea relevante ni posible de comparar con los nuevos indicadores, es decir, se pierde un poco de los antecedentes de la compañía.
- Si se decide hacer una modificación en los indicadores y lo que éstos miden, es necesario justificar ampliamente los nuevos indicadores y la necesidad para la dirección y operación de la compañía.

III. La validez de la información que se maneja a través del sistema de medición es esencial para la correcta toma de decisiones en la empresa y en la operación. Existe una frase comúnmente utilizada por diferentes autores para definir la importancia de la validez de esta información, esta frase es 'Garbage In – Garbage Out' (basura adentro, basura afuera), lo que implica que si no se entrega la información adecuada al sistema como entrada, lo que el sistema muestre o la información resultado de este sistema no tiene valor alguno para las decisiones de la empresa.

- El elemento central para los sistemas de medición del desempeño es: la validez de la información de para la empresa (esta validez puede ser evaluada bajo dos aspectos que se pueden considerar fundamentales: precisión y en tiempo real, es decir, que la información sea verdadera y que se obtenga en el tiempo necesario, ya que una información que no se entrega para la toma de decisiones en el momento en el que ocurre, pierde su importancia).
- Una de las preguntas que va directamente relacionada con los indicadores de desempeño es acerca de ¿Quién debe ser el

propietario - responsable de cada indicador de desempeño?, lo que reconoce la necesidad de identificar correctamente el área responsable de la medición e, igualmente, lo que representa para esta área esta medición, ya que si implica un cierto nivel de amenaza, probablemente, los datos obtenidos por el área sean carentes de validez para al empresa.

- Al final de toda esta estructura, las empresas, lo que realmente están buscando es tener un alto nivel de confianza en el sistema de medición.

IV. Propósito del Sistema

- Es importante reconocer que el centro del sistema de medición no es el diseño de los indicadores en sí, ni tampoco la estructura del reporte que se maneja dentro de la empresa, sino las acciones que se pueden tomar después de haber generado el sistema.
- El propósito de un sistema de medición de desempeño está directamente relacionado con la búsqueda de mejorar el desempeño operativo de la empresa para elevar su capacidad de competencia y disminuir sus costos totales.

Jerarquización de Indicadores por Industria.

Las empresas deben preocuparse por generar las métricas adecuadas para su organización y su entorno. Esto consiste en definir cómo se está conduciendo la empresa en términos de costo, servicio, rentabilidad, tiempos de respuesta, etc. La definición de la importancia relativa de las mediciones para la compañía debe estar relacionada con la forma y los esquemas de competencia en la industria, las necesidades del cliente y el posicionamiento de la empresa, así como los tipos de productos que manejan.

Los indicadores de desempeño no deberán ser numerosos en cantidad y deberán cubrir la variedad necesaria que permita una adecuada visión de la empresa en diferentes rubros. Los indicadores que están orientados a la medición podrían ser similares en cualquier empresa o industria, la diferencia es la importancia relativa que tiene cada indicador para cada empresa o para cada industria.

Definir las métricas potenciales por empresa y/o industria representa, de inicio, una gran oportunidad para alcanzar el éxito de la empresa. Estos indicadores deben ser necesariamente métricas cuantificables. Existe una cierta tendencia hacia la revisión de cierto tipo de indicadores no objetivos, pero será necesario dentro de su contexto la revisión de los parámetros de evaluación y el traspaso de éstos a elementos comparables o medibles.

La lista potencial de métricas debe ser clasificada en categorías para asegurar que proporcionan una visión equilibrada de todo el proceso, el balance en el manejo de los indicadores es un requerimiento necesario, aunque cabe mencionarse que según sea la industria la importancia de una cierta categoría sería diferente a otras industrias.

En general, se debe buscar contar con indicadores que proporcionen información en áreas como:

-  Costo
-  Tiempo
-  Productividad
-  Calidad
-  Servicio al cliente
-  Desempeño o eficiencia de los equipos de trabajo
-  Manejo de activos
-  Valor entregado al negocio en términos de dinero

Dependiendo de las métricas que se tengan identificadas dentro de la empresa, es necesario establecer jerarquías para incluir solo aquellas que representen el mayor valor para el proyecto. Igualmente, es necesario considerar que se debe buscar proveer la mayor información para el empresa con el menor esfuerzo asociado en la obtención de esa información.

La métrica en sí misma puede representar cierto interés, pero la medida del éxito viene de comparar el desempeño obtenido contra una meta preestablecida. La meta puede estar dada por un valor único que se está buscando alcanzar, o puede estar definida por un rango. Por ejemplo, se puede necesitar completar un proyecto

a una fecha dada, pero el costo puede fluctuar entre un +/- 10% del presupuesto aprobado.

Para cada métrica que haya sido seleccionada, es necesario determinar la información que se requiere, con el fin de agregar las actividades asociadas a ello dentro del plan de trabajo. Esto deberá incluir aspectos como:

¿Qué datos, específicamente, son necesarios para las métricas?

¿Quién será el responsable de recopilar y producir la métrica?

¿Cuándo será recopilada y cómo se presentarán los resultados?

¿De que forma serán reportadas las métricas? (Reportes de estatus, juntas periódicas, reportes de indicadores, etc.)

La recopilación de métricas es la forma más sofisticada del proceso de administración de empresas. Debido a que las métricas pueden ser difíciles de definir y la información difícil de recopilar, habitualmente son ignoradas. De cualquier forma, el propósito buscado es determinar ¿cuál será el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente?, así como saber ¿cuál es el nivel de funcionamiento de los procesos de operación?, al igual ¿Cuál es el beneficio económico que la empresa está recibiendo?. Dependiendo de los resultados obtenidos de estas preguntas, serán las acciones correctivas o los procesos de mejora que deberán ser disparados para que el trabajo se haga de forma más eficiente y efectiva.

La gestión de métricas y la gestión de la calidad están íntimamente relacionadas. Es muy complejo mejorar la calidad de procesos, servicios o bienes que la empresa desarrolla si no se están generando u obteniendo métricas adecuadas. El establecimiento de un sistema de medición del desempeño representa un elemento fundamental para el establecimiento de un programa de mejora continua dentro de la empresa. Las métricas son usadas para tener una referencia de lo que se considera un nivel mínimo de calidad y reconocer con precisión si la eficiencia de la empresa está aumentando o disminuyendo. El mayor valor para la empresa se obtiene si las métricas son usadas para conducir acciones de mejora dentro de la misma organización. La información puede utilizarse para crear un conjunto de prácticas y estándares comunes que ayuden a alcanzar los objetivos empresariales.

Beneficios de un Adecuado Sistema de Medición del Desempeño dentro de la Empresa

La empresa, al momento de establecer un sistema de medición adecuado para sus necesidades, tiene importantes beneficios que pueden ser reconocidos en ciertas áreas, como son:

1. Un aumento en los ingresos de la empresa por proveer un servicio que incremente la lealtad y la satisfacción de los clientes, así como la atracción de nuevos clientes por el reconocimiento de los niveles de servicio alcanzados dentro de la empresa.
2. Oportunidades de ingresos por ventas por la diferenciación alcanzada con respecto a sus competidores por la forma y los criterios de manejo de sus productos y servicios.
3. Aumento en la rentabilidad de la empresa, reduciendo significativamente los costos de operación y los de administración al lograr una mayor eficiencia en el desempeño de la empresa.
4. Aumentar de la rentabilidad corporativa, con el reconocimiento del impacto que tienen determinados proveedores en la parte de calidad, oportunidad de las entregas, tiempos y capacidad de respuesta, etc. y, también determinados clientes en la empresa en términos de niveles de ventas, lealtad, periodicidad, etc.
5. Apoyo a la gerencia logística de la empresa en reconocer con precisión las áreas de oportunidad reconocidas para la reducción de costos operativos.

Conclusiones

Como se puede observar a lo largo de esta investigación, el desarrollo de conocimiento y los estudios acerca de la integración de esquemas de medición del desempeño integrales dentro de una organización es una disciplina relativamente reciente. Se puede considerar que la mayoría de las empresas o instituciones están buscando respuestas a esta necesidad de medir su eficiencia. Esta necesidad de medición ocurre en empresas privadas, gobierno, instituciones educativas, etc.

Hasta hoy, no existe de principio, un estado del arte único o metodología completamente probada que pueda ser aplicada a todos los modelos de negocio en todas las circunstancias. De hecho, existen enormes dudas en las empresas acerca de la correcta implementación de sistemas de medición, de las variaciones de tipos de métricas por tipo de empresa y por su esquema de competencia.

Con apoyo de los sistemas presentados acerca de la medición dentro de esta investigación, se pueden definir algunos aprendizajes de las características que debería tener un sistema de medición integral.

Los sistemas de medición deben estar correctamente alineados con la misión y los objetivos corporativos, definiendo las acciones que apoyan el alcance de estos objetivos y los indicadores definidos deben ser considerados como un soporte para el correcto desarrollo de estas acciones.

Otra de las conclusiones en la formación de un sistema de medición del desempeño es el reconocimiento de un nivel jerárquico de indicadores, donde existen indicadores para diferentes niveles corporativos, donde cada sector tiene sus propios enfoques e intereses y debe poder trasladar los objetivos de la corporación a los objetivos específicos de su sector o área con soporte de los indicadores necesarios. Los indicadores de un sistema integral deben tener una construcción conjunta donde exista una consistencia y relación entre los indicadores de niveles superiores corporativos con los niveles inferiores.

De las conclusiones filosóficas más trascendentes acerca de los indicadores de desempeño es la que dice que la compañía no puede ser dominada exclusivamente por indicadores financieros, aunque esa precisamente sea la tendencia de las empresas. El verdadero éxito corporativo está asociado con la capacidad de la empresa de ponderar adecuadamente los indicadores financieros con otro tipo de indicadores, ya sean los indicadores de operación, de servicio al cliente y algún otro tipo de indicadores que sea representativo con el espíritu y modelo de negocio de la empresa.

Un cambio que se percibe en la tendencia de los indicadores de desempeño es la búsqueda de la satisfacción de los públicos relacionados con la empresa o stakeholders, donde se estudia un concepto más integral desde el punto de vista

de satisfacción la satisfacción de estos públicos relacionados con la empresa, sean accionistas, empleados, proveedores, clientes, gobierno, etc.

En el tema de la medición del desempeño, existe un área de oportunidad enorme para el diseño de sistemas integrales de medición del desempeño corporativo, la evaluación de estos sistemas integrales apenas comienza y el aprendizaje referente al tema está en marcha.

Bibliografía

- Dixon, J. R., A. J. Nanni, y T. E. Vollmann. **New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition**. Illinois: Dow-Jones Irwin / APICS Series in Production Management, 1992.
- Kaplan, R. S., y D. P. Norton. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Lynch, R. L. y, K. F. Cross. **Measure Up!: Yardsticks for Continuous Improvement**. Oxford: Blackwell Publishers, 1995.
- Martin, C. **Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service**. London: Financial Times Pitman Publishing, 1998.
- Neely, A. D., M. P. Kennerley, y C. A. Adams. **The New Measurement Crisis: The Performance Prism as a Solution**. Cranfield: Cranfield School of Management, 2000.
- Tyndall, G. R. **Supercharging Supply Chains: New Ways to Increase Value through Global Operational Excellence**. New York: Wiley and Sons, 1998.