



LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO POR ÁREA

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

Frecuentemente las empresas encuentran dificultades para identificar indicadores de desempeño que permitan evaluar la calidad de la gestión realizada por las diferentes áreas de la organización. Vamos a proponer una metodología eficiente y probada para lograrlo. Las metas de un área pueden surgir de uno de tres elementos: la estrategia, la cadena de valor y la propia área.

LA ESTRATEGIA

Es claro que la estrategia de la empresa puede conducir a decisiones o acciones a una o varias de las áreas de una empresa. **La estrategia define el camino que la empresa desea recorrer (acciones) y dónde quiere llegar (metas).** Estas mismas acciones y metas deben ser asignadas a las personas o dependencias que organizacionalmente tienen la capacidad y el deber de ejecutarlas.

Las áreas de responsabilidad de una compañía cumplen tareas misionales dentro de las cuales se incluyen, por supuesto, las que la estrategia define. Vamos a citar algunos ejemplos:

Una empresa que ha definido como parte de su estrategia la eficiencia, el bajo costo y la calidad del servicio, está enviando un imperativo para todas las áreas de la organización en cuanto a la racionalidad y optimización en el uso de la infraestructura, los recursos humanos y financieros y los servicios de terceros. Específicamente las áreas de operaciones o producción, las de administración, compras, calidad y procesos tendrán metas específicas de realización como parte de la estrategia. Los indicadores particulares que pueden emplearse dependerán de las metas y del tipo de empresa, pero podrían ser de **la naturaleza de indicadores de eficiencia (costo unitario) y productividad (número de unidades / recurso empleado).**

Otra empresa establece en su estrategia una diversificación de mercados como elemento de desarrollo comercial, lo cual compromete activamente a toda la organización, pero en particular a las áreas de mercadeo y ventas. Mercadeo en la selección de los mercados objetivos y en el diseño de las estrategias, la propuesta de valor y los sistemas de comunicación, promoción y canales de servicio adecuados.

www.planning.com.co



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

Ventas, en la estructuración y ejecución de planes de ventas, campañas de penetración de mercados, presupuestos de ventas, coordinación de fuerzas de ventas, etc., acordes con la estrategia. De nuevo **los indicadores dependerán de los objetivos específicos y del tipo de compañía, pero podrían ser del tipo cumplimiento (real/esperado), penetración (número de clientes vinculados / número de clientes potenciales) o participación (ventas propias/ventas en el mercado) para cada mercado deseado.**

Como estos pueden existir muchos ejemplos más.

LA CADENA DE VALOR

Toda empresa es una cadena de valor donde cada área agrega valor con su labor hasta llegar al consumidor final con la solución de bienes y servicios que se ha diseñado para el mercado. Es natural que existan elementos de relación, diseño, sincronización, calidad y cumplimiento entre las áreas que intervienen en la creación de valor, lo cual dará origen, dentro de la estrategia de la empresa, a establecer metas, acciones o indicadores de actuación internos.

Por ejemplo, una de las prioridades estratégicas de una compañía resultó ser el tiempo de respuesta, era un elemento competitivo sin igual. Este imperativo hizo que para todas las áreas en la cadena de valor y especialmente para las de producción y servicio, se establecieran claras metas e indicadores de tiempo de respuesta, con acciones específicas.

En otro caso, el análisis estratégico condujo a la necesidad de mejorar los niveles de innovación de la empresa, dado que el mercado estaba pidiendo cambios en el producto por etapa de madurez en su ciclo de vida. La consecuencia fue clara para las áreas de ingeniería (diseño de alternativas), mercadeo (investigación de mercados) y financiero (oportunidades de financiación), en términos de metas y tareas a cumplir por cada una de ellas.

LAS DE LA PROPIA ÁREA

Cada área de la organización puede generar sus propias metas y oportunidades de mejoramiento o transformación, acorde con la estrategia de la empresa. Esto por supuesto, dependerá del área, del tipo de compañía y del momento que está atravesando. Mencionemos, de nuevo, dos ejemplos:

El área de recursos humanos de una empresa de servicios había detectado que la organización estaba experimentando altos índices de rotación de personal en todas sus dependencias, lo cual la llevó a planear y ejecutar un proceso de evaluación de datos y hechos, verificación de alternativas, diseño de acciones específicas y establecimiento de metas concretas en la reducción del mencionado índice.



En otro caso, acorde con la estrategia de la empresa de centrar la atención en la incorporación de nuevas tecnologías, el área financiera experimentó limitaciones por falta de conocimiento de sus empleados, lo cual la llevó a programar cursos y pasantías, para superar las barreras encontradas. Esta fue una decisión autónoma del área, la cual orientó sus compromisos ante la empresa.

Como se observa, siempre será posible, a partir de la estrategia de la empresa, descender a las áreas de organización con indicadores de desempeño y cumplimiento por área.

Marzo de 2008

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co