



## LOS INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor /Gerente

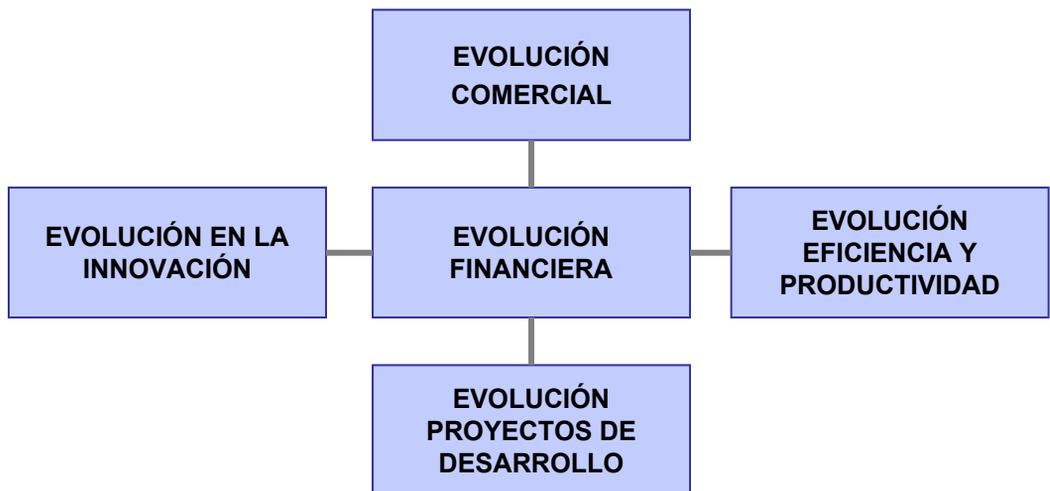
Toda empresa tiene una definición estratégica donde se consagra su visión, su misión y su estrategia, a partir de las cuales pretende lograr un posicionamiento en el mercado, lo que determina el conjunto de ventajas competitivas que le permitirán ser mejor que los demás competidores comparables.

La velocidad con la cual cambian las condiciones del entorno y de la competencia y la necesidad permanente de examinar el éxito de la propia estrategia en el mercado, han conducido a las compañías a emplear sistemas que les permitan generar rápidamente una opinión sobre la evolución y perspectivas de cada elemento determinante de su éxito.

### Factores de éxito empresarial

Los elementos de la definición estratégica normalmente tienen que ver con uno de cinco factores determinantes del éxito o fracaso de la empresa, los cuales es necesario evaluar frecuentemente para conocer si estamos progresando o dónde nos estamos quedando. Ellos son:

### FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL



Examinamos brevemente cada uno de ellos:

### 1. Evolución de los resultados financieros

**Aunque no quisiéramos, la realidad es tozuda al enseñarnos que si no existe fortaleza financiera, los demás elementos de éxito de la empresa pueden verse comprometidos.**

Problemas de flujo de caja (liquidez), endeudamiento, capacidad de absorción de costos financieros, la destrucción del capital por pérdidas acumuladas o la falta de recursos nuevos para poder crecer, sean estos generados por los accionistas o por la propia empresa, son elementos determinantes del éxito de una empresa. Si ellos no están presentes, el futuro de la empresa empieza a ser incierto.

### 2. Evolución comercial de la empresa

Cuando nos referimos a la evolución comercial de la empresa, hablamos de los aspectos relacionados con clientes, productos, puntos de distribución, sistemas de promoción y fuerza de ventas.

Las empresas suelen manejar diferentes tipos de clientes, de productos, de canales de distribución, de vendedores, de medios de promoción, etc., todo lo cual favorece o entorpece los procesos exitosos de ventas. Es necesario conocer con alguna frecuencia cómo evolucionan y por qué evolucionan de determinada manera.

Estos elementos son el objetivo primario por el cual existe la empresa: llenar las necesidades de diferentes tipos de clientes con los bienes y servicios que la empresa produce, generando satisfacción. Por supuesto, la existencia de la empresa se verá fortalecida por una buena evolución comercial o, en caso contrario, es fácil asegurar su desaparición.

**Particular importancia toma, en este caso, la verificación de los niveles de satisfacción de los clientes con los productos actuales, indagar por sus necesidades adicionales, preguntarse por las innovaciones en el mercado, o por las tendencias cambiantes en preferencias, si se presentan.**

### 3. Evolución de su eficiencia y productividad

El tercer elemento determinante del éxito empresarial, particularmente importante en un medio altamente competitivo, es el de la eficiencia y la productividad. Detrás de este concepto se engloban la funcionalidad de los procesos empleados, las tecnologías utilizadas, el entrenamiento y el conocimiento de los empleados, y la calidad generada en los bienes y servicios producidos.

Estos son, por su parte, los factores que deciden sobre el costo y las características finales de los productos, los cuales deben ser concomitantes con las demandas de los clientes para poder producir la verdadera sensación de valor agregado que ellos esperan. **Un buen producto, que no se despache a tiempo, por ejemplo, automáticamente generará sensación de bajo valor agregado o inclusive podrá poner en riesgo la venta o la permanencia del cliente hacia el futuro.**



#### 4. Evolución de los planes de desarrollo

Los tres elementos anteriormente mencionados nos sitúan al nivel de las realidades del hoy, pero, con frecuencia, existen proyectos de crecimiento y desarrollo en ejecución los cuales exigen de una cuidadosa supervisión. En ellos se encuentra buena parte de los esfuerzos por el mejoramiento futuro de la empresa. La Gerencia de una organización siempre querrá estar al tanto sobre: cómo, a qué costo, en qué tiempo, con qué resultados, etc., avanzan los proyectos en desarrollo.

#### 5. Evolución de las innovaciones propias o en el mercado

Hablamos aquí en un sentido amplio para referirnos a las innovaciones o las novedades que puedan afectar el negocio, es decir, los cambios en productos, en procesos, en tecnologías, en organización o en condiciones del entorno. Con frecuencia las empresas desaparecen por no estar atentas a él, para verificar los cambios en los elementos antes mencionados. Un cambio súbito de tendencias, la presencia de productos sustitutos, nuevas tecnologías, otras materias primas con mejores especificaciones, etc., suelen ser motivos de oportunidad o riesgo.

**Pero, si bien hay innovaciones o cambios en el entorno, también deben existir innovaciones o cambios dentro de la empresa. La innovación es un de las variables más potentes para elevar la competitividad de una empresa. Un proceso de innovación programada, bien conducido, genera nuevas oportunidades en productos, en procesos, en uso de tecnologías o en cambios en la organización.**

#### INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Reconocidos los anteriores elementos como determinantes del éxito o el fracaso de una empresa, la Gerencia necesitará disponer de información periódica sobre ellos, para lo cual se construyen los modelos de indicadores críticos de éxito [1]. Una guía de estos indicadores podría ser cómo sigue:

| INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO |   |
|-------------------------------|---|
| ÁREA DE INTERÉS               | TIPOS DE INDICADORES RECOMENDADOS   |
| EVOLUCIÓN FINANCIERA          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Flujo de caja</li> <li>-Endeudamiento y vencimientos obligaciones</li> <li>-Absorción costos financieros</li> <li>-Nivel de solvencia</li> <li>-Generación de utilidades y fondos</li> <li>-Retorno de la inversión</li> </ul>  |
| EVOLUCIÓN COMERCIAL           | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento en ventas por producto</li> <li>-Ventas / cliente</li> <li>-Ventas / vendedor</li> <li>-Número de nuevos clientes</li> <li>-Número de clientes cancelados</li> <li>-Frecuencia de uso (Nueva compra)</li> <li>-Nivel de satisfacción (Reclamos)</li> <li>-Estándares de servicio (Oportunidad y satisfacción)</li> <li>-% Participación de mercados</li> <li>-% Cumplimiento presupuesto</li> </ul> |

[1] Cada empresa debe seleccionar aquellos que sean de mayor interés de acuerdo con la estrategia.

| INDICADORES CRÍTICOS DE ÉXITO        |  |
|--------------------------------------|--|
| ÁREA DE INTERÉS                      | TIPOS DE INDICADORES RECOMENDADOS  |
| EVOLUCIÓN EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costo unitario por producto</li> <li>-Crecimiento costos por producto</li> <li>-Producción / horas disponibles</li> <li>-Producción / insumos utilizados</li> <li>-Aseguramiento de calidad</li> <li>-% Capacidad utilizada</li> <li>-% Rechazos o desperdicios</li> </ul>   |
| EVOLUCIÓN PLANES DE DESARROLLO       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inversiones realizadas vs. presupuesto</li> <li>-Tiempo consumido vs. presupuesto</li> <li>-Actividades críticas (Avance)</li> <li>-Recursos utilizados vs. presupuesto</li> </ul>   |
| EVOLUCIÓN INNOVACIÓN                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nuevos productos, procesos, tecnologías.</li> <li>-Mejoras realizadas en organización, procedimientos o entrenamientos.</li> <li>-Conocimiento en nuevas tecnologías</li> <li>-Establecimiento de normas internacionales (Normas ISO)</li> <li>-"LA IDEA" del mes</li> </ul> |

El objetivo de estos indicadores es guiar a la gerencia sobre cómo evolucionan (y cómo se espera que lo hagan en el futuro) los elementos determinantes del éxito de la empresa.

Un buen sistema de indicadores críticos de éxito hace mucho a favor de mejorar el desempeño de la empresa y en permitirle actuar con anticipación en la solución de los problemas que se puedan estar generando. Si los indicadores de la empresa se acompañan de los propios de los competidores comparables y de alguna información sobre el entorno, se dispondrá de una valiosa información estratégica y competitiva.

**La empresa que dispone de un buen sistema de indicadores críticos de éxito, tiene a su alcance una poderosa arma para garantizar su progreso.**

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](http://www.planning.com.co)