

**DATA-DRIVEN**  
MEJORAS EN CALIDAD Y MANUFACTURA

## OBSERVANDO EL MARCADOR

### El uso de indicadores para implementar con éxito la estrategia de su empresa

Competir en los mercados actuales es cada vez más complejo, esfuerzos aislados en las áreas de ventas, manufactura o recursos humanos ya no son suficientes. Promocionar un producto que no cumple con las expectativas del cliente, fabricar eficientemente productos obsoletos o servir a un mercado que esta desapareciendo, no son el tipo de estrategias que nos van a ayudar a sobresalir.

Una estrategia que integre los planes de las diferentes áreas de la empresa hacia un objetivo común y un sistema de indicadores que nos guíen en el proceso, son indispensables en estos tiempos de competencia global.

En el campo de los indicadores, para la mayoría de las personas dedicadas a los negocios, las frases "tú obtienes lo que mides" o "lo que no se mide no se controla" se han convertido en frases comunes, dándolas por ciertas y sin dedicarles mucho tiempo para analizarlas con más detalle.



Pero, ¿nos hemos preguntado porque miles de personas que desean bajar de peso y que religiosamente se suben a una báscula todos los días, siguen aumentando de peso? y ¿porqué miles de negocios que detalladamente registran sus ingresos diarios, siguen perdiendo mercado?

Suena lógico que si nos interesa bajar de peso usemos un *indicador* de los kilogramos que pesamos y que, si deseamos permanecer en el mundo de los negocios, registremos a detalle nuestros ingresos y gastos. Al final, estos son los *resultados* que nos

interesan, son los que definen que tan bien o mal estamos logrando nuestra *estrategia*.

Sin embargo los kilogramos que pesamos así como los ingresos que generamos son "*resultados*", es decir, son la consecuencia final de una serie de acciones que realizamos en el pasado y de la calidad de las mismas.

El enfocarnos *solamente* en los *resultados* es como conducir un automóvil usando como referencia lo que vemos en el espejo retrovisor, estamos reaccionando, no guiando.

¿Qué es lo que nos esta faltando? ¿Cómo podemos seleccionar y llevar a cabo más exitosamente nuestra estrategia?

No estoy sugiriendo el dejar de poner atención a los indicadores de resultados, sino complementarlos con otros indicadores que nos ayuden a tomar acciones con anticipación, que nos "indiquen" hacia donde enfocar nuestras acciones correctivas y nos den información que no sea solamente financiera.

Tener un *sistema de indicadores de desempeño* es fundamental para lograr lo anterior.

Un sistema de indicadores de desempeño nos va a ayudar a no solamente saber el resultado de nuestras acciones pasadas, si no además a conocer las expectativas para los resultados futuros y poder identificar las áreas que necesitan ser reforzadas actualmente para garantizar que esos resultados de nuestra estrategia se vean realizados.

Volviendo al ejemplo de las personas que desean bajar de peso, empezariamos a no solamente medir el peso en kilogramos, también nos enfocariamos a aspectos que *conducen* a ese resultado como: calorías ingeridas por día, calorías "consumidas" mediante ejercicio, indicadores de salud, nivel de motivación, etc.



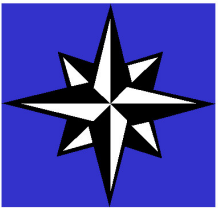
Al reconocer que el "bajar de peso" es el *resultado* de acciones implementadas en diferentes áreas del comportamiento de la persona, empezamos a darles la importancia que merecen y lo mismo debemos aplicar en nuestra empresa si queremos mejorar nuestros ingresos.

Los indicadores que seleccionemos para nuestra empresa deben ser parte de una cadena causa – efecto que al final *conduzca* a los resultados financieros y refleje la estrategia que estamos desarrollando para lograrlos, es por eso que hablo de un "sistema"

Los indicadores deben de cubrir al menos cuatro áreas fundamentales del negocio que nos permitan contestar las siguientes preguntas y revisar nuestro desempeño sobre la base de las respuestas que obtengamos.

- a.- Financieros: ¿Qué tan atractivos somos para los inversionistas / dueños del negocio?
- b.- Clientes: ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- c.- Procesos: ¿En qué debemos ser excelentes?
- d.- Crecimiento y aprendizaje: ¿Qué debemos hacer para seguir creciendo y creando valor?

Asimismo debemos estar conscientes de que todo *indicador* que seleccionemos debe tener una *meta específica* y que toda diferencia que encontremos entre el indicador y su meta específica debe generar *la implementación de una acción correctiva*.



**DATA-DRIVEN**  
MEJORAS EN CALIDAD Y MANUFACTURA

Por último, debemos tener una cantidad y mezcla adecuada de indicadores de resultados e indicadores que conducen a esos resultados, para poder tener una visión de las expectativas para nuestra empresa y evitar una sobredosis de indicadores (como regla general, si una persona es responsable de más de 20 indicadores estamos en problemas)

Pocas personas quisiéramos abordar una aeronave cuyo piloto solo usara la distancia entre su nave y el punto de destino como única referencia para dirigirla, olvidándose de revisar aspectos como altura, velocidad, consumo de combustible, etc. En cambio es interesante ver como muchos negocios son manejados en condiciones muy parecidas, ya que solo cuentan con indicadores parciales de su desempeño.

Navegar en estos tiempos de alta competencia y mercados reducidos nunca va a ser fácil, pero el uso de un sistema de indicadores de desempeño nos ayudará enormemente a realizar decisiones más efectivas y señalarnos el camino para el logro de nuestra estrategia.

**“ Perfección en los medios y confusión en las metas parecen, en mi opinión, caracterizar nuestra era ”**

**Albert**

**Einstein.**