

# Cada vez es más urgente medir el desempeño empresarial

< POR BERTHA ROMERO >

**E**n la actualidad, debido a las turbulencias del entorno empresarial, causadas por una gran presión competitiva, el auge de la tecnología y la crisis internacional, los indicadores de medición del desempeño han tomado mayor importancia que nunca para evaluar objetivamente las actividades de las empresas. Pero como existe un sinnúmero de métricas para evaluar cada área de la organización, las empresas se ven obligadas a seleccionar solo aquellas medidas relacionadas con la estrategia y objetivos del negocio, y que les permitan identificar los aciertos y errores en las actividades de cada nivel de la empresa con relación a esos objetivos centrales.

Las empresas miden su desempeño utilizando indicadores que permitan priorizar las actividades y procesos para cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo, y que ayuden a identificar las oportunidades de mejora y optimización en aquellos que requieren una reorientación o un esfuerzo. Asimismo, las evaluaciones buscan fortalecer la cultura y el clima organizacional, pues promueven el trabajo en equipo, motivan a alcanzar metas retadoras a través del mejoramiento continuo, contribuyen al desarrollo y crecimiento a nivel personal y profesional, y generan procesos de innovación y creatividad.

No obstante, existen casos en que las empresas demoran o enfrentan dificultades en la implementación de

estos sistemas de evaluación, especialmente debido a una baja calidad de los datos e información que disponen, a la falta de congruencia con la estrategia, a los malos procesos de identificación de las métricas y a la incapacidad para relacionar los indicadores de desempeño con los objetivos de la organización.

Por lo tanto, para que las empresas tengan éxito al momento de evaluar su gestión, deben reconocer que los indicadores de desempeño son instrumentos que permiten a la administración de la empresa determinar cuán efectiva y eficiente está siendo la labor en todas las áreas y encontrar los indicadores óptimos que les permitan cumplir la misión organizacional.

Actualmente, las empresas a nivel mundial prefieren sistemas integrales de medición del desempeño que hagan posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel, hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado. Fue en 1992 que **Robert S. Kaplan** y **David P. Norton** desarrollaron una estructura innovadora que integra varias áreas de medición en el llamado *balanced scorecard*. Este sistema incluye métricas financieras que revelan los resultados de las acciones ya tomadas, y las complementa con tres conjuntos de indicadores operacionales relacionados con la satisfacción del cliente, procesos internos y la capacidad de la organización para aprender y mejorar, esto es, aquellas actividades que impulsan el desempeño financiero

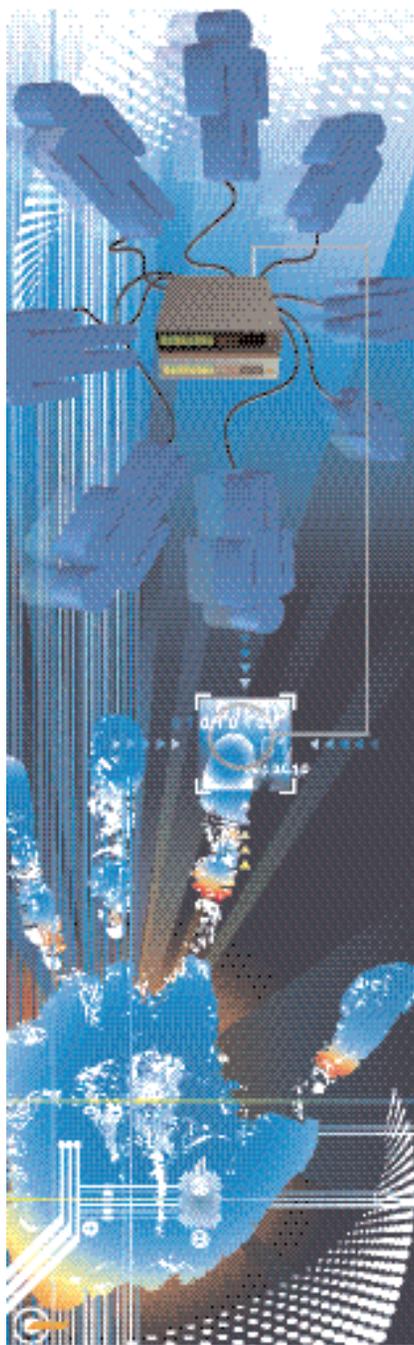


Ilustración: Daniel Uribe

futuro. Al ver estos parámetros, los ejecutivos pueden determinar si las mejoras en un área se han hecho a costa de otra y pueden tener un cuadro completo sobre dónde está la empresa y hacia dónde se dirige.

Además, es una herramienta que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

A través del sistema *balanced scorecard* se evalúan cuatro secciones llamadas perspectivas.

**1. Perspectiva financiera:** se utilizan indicadores financieros basados en la contabilidad para evaluar el comportamiento financiero de la empresa. Se busca dar un análisis de la situación del negocio al accionista, a través de indicadores de crecimiento, liquidez, endeudamiento, rendimiento y riesgo.

Algunos indicadores utilizados con frecuencia son los siguientes:

- *Valor agregado económico:* es una métrica que está directamente relacionada con la creación de valor para el accionista en el tiempo. Se calcula como la utilidad neta menos un cargo de costo de oportunidad del capital invertido en la empresa. Está diseñada para dar a los gerentes una mejor información para tomar decisiones que darán el mayor beneficio al accionista.
- *Retorno sobre patrimonio:* es el ratio que mide la rentabilidad que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la empresa, es decir, la capacidad de una empresa de remunerar a sus accionistas.
- *Retorno sobre activos:* indica la rentabilidad que obtiene el empresario por cada dólar que posee la empresa como activos. Es un indicador de eficiencia del uso de los recursos que tiene la empresa, ya que indica la rentabilidad que generan todos los

## ENTREVISTA

### ¿CÓMO MIDEN EL DESEMPEÑO LAS EMPRESAS ECUATORIANAS?

#### Roberto Estrada, socio Deloitte

Para evaluar el desempeño, Deloitte combina factores críticos para el giro del negocio, como indicadores financieros, de calidad, desarrollo del mercado, etc., con factores relacionados con la consecución de resultados por parte del personal, como trabajo en equipo, cooperación, delegación, liderazgo y comunicación, comentó para GESTIÓN **Roberto Estrada**, socio de Deloitte. El sistema fue elegido a partir de la planeación estratégica, que les permitió visualizar los *value drivers* del negocio, los cuales se van midiendo a través del cumplimiento de determinados indicadores utilizados para evaluar los resultados alcanzados. Deloitte realiza mediciones de desempeño dos veces al año, y los indicadores más utilizados son, a nivel financiero, la utilidad antes de intereses e impuestos, índices de cartera y liquidez; el número de horas trabajadas y la tasa por hora facturada, para medir la productividad, y una combinación de resultados y calidad de gestión para evaluar el desempeño del personal.

Estrada recalcó que es necesario contar con evaluadores de la gestión empresarial, porque facilitan la identificación de la situación del negocio y del cumplimiento de metas, lo que permite hacer correctivos oportunos. En el caso de esta empresa, utilizar un sistema de evaluación del desempeño les ha permitido optimizar permanentemente sus resultados, en la búsqueda de la mejora continua.

En cuanto a la evaluación del desempeño en las empresas nacionales, Estrada considera que en el país cada vez es más generalizado el uso de indicadores para medir el desempeño, pues todas las empresas necesitan establecer cuál es el estatus de su negocio. Cree que, sin embargo, muchas empresas están aún en una fase de maduración y aprendizaje sobre el manejo de parámetros de evaluación. Para él el *balanced scorecard* es un tablero de control similar al de los aviones, donde puede comprobarse que todas las variables están en orden y que el vuelo va a desarrollarse en condiciones apropiadas.



Corredá.

activos utilizados por la empresa para funcionar.

**2. Perspectiva del cliente:** Se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que estos tienen sobre los negocios. Además, toma en cuenta los elementos que generan valor para los clientes para, de esta manera, concen-

trarse en los procesos que consideran más importantes y más les satisfacen. Conocer a los clientes ayuda al desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, pues el éxito financiero proviene del aumento en ventas. Un indicador importante es el diseño de protocolos básicos de atención y relacionamiento del personal con el cliente.

**3. Perspectiva del proceso interno:** se realiza un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave, a través de la cadena de valor. Además, trata de adecuar estos procesos a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Entre los procesos que se evalúan están los siguientes:

- *Procesos de operaciones:* se miden con indicadores relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- *Gestión de clientes:* se evalúa a través de indicadores de selección, captación, retención y crecimiento de clientes.
- *Procesos de innovación:* con indicadores como el porcentaje de productos nuevos, de productos patentados.
- *Procesos relacionados con el medio ambiente:* con indicadores de gestión ambiental, seguridad y responsabilidad social corporativa.

**4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje:** se mide al conjunto de activos que dota a la organización de la habilidad para mejorar, aprender y crear un clima que apoye la innovación y el crecimiento del negocio. Esta perspectiva es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en la medición de activos intangibles. Se clasifica a los activos relativos al aprendizaje en los siguientes:

- *Capacidad y competencia de las personas:* utiliza indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, etc.
- *Cultura, clima y motivación para la acción:* se mide con indicadores como la capacidad de trabajar en equipo, la iniciativa de las personas y el alineamiento con la visión de la empresa.

Lo que se incorpore en este sistema será todo aquello con lo que las empresas puedan medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante que se establezca en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. Cabe recalcar la importancia de constatar, de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave para la correcta medición del desempeño en un área. Asimismo, se deben elegir variables cuantificables a través de los indicadores precisos y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos, con el objetivo de comparar entre lo previsto y lo realizado. Finalmente, se debe seleccionar un sistema eficaz para que cada organización dé seguimiento a las metas de la organización en su conjunto, a los procesos de negocio, a los productos y servicios pero, sobre todo, al desempeño individual de ejecutivos y empleados de la empresa, para así motivar el mejoramiento continuo. 

## INTERNET ES EL SERVICIO QUE MÁS CRECIÓ EN HOGARES DURANTE GOBIERNO DE BACHELET

*La telefonía móvil y la TV de pago también se expandieron en más de 10%. En contraparte, la presencia de telefonía fija y el uso de larga distancia retrocedieron sustancialmente en cuatro años, siguiendo la tendencia internacional.*



Importantes avances en el acceso a servicios de telecomunicaciones en hogares chilenos registró la Encuesta Nacional que realiza semestralmente la Subsecretaría de Telecomunicaciones desde 2006.

Internet fue el servicio que más creció en los hogares durante los últimos cuatro años, duplicando su presencia a nivel residencial. A ello se suma un dato: ya existen en Chile 500 mil abonados a Internet móvil, lo que refuerza la calificación de esta prestación como la más importante en materia de expansión durante el Gobierno de la presidenta **Bachelet**.

Hoy, 40% de los hogares chilenos tiene Internet, cifra que a fines de 2006 alcanzaba solo 22%.

En términos absolutos, Chile tiene hoy más de dos millones de conexiones a Internet, más del doble de las existentes en el país (800 mil) al iniciarse el Gobierno de Bachelet.

La telefonía móvil y la TV de pago también muestran crecimientos sustanciales en el período, sobre 10%, destacando claramente en estos casos su expansión en los segmentos de menores ingresos, 90% de los hogares chilenos tiene hoy telefonía móvil y cerca de 40% tiene TV pagada.

“La masificación del acceso a servicios de telecomunicaciones ha sido el gran legado del Gobierno actual. El desafío para adelante es seguir reduciendo la brecha digital, abriendo oportunidades para las familias más pobres de Chile vía subsidios, aumentando la competencia y enfatizando la creación de aplicaciones y servicios que le den valor a la conectividad”, afirmó el subsecretario de Telecomunicaciones, **Pablo Bello**.

Otro ámbito importante se relaciona con el grado de conocimiento de los derechos de los consumidores.

Si 2006 casi 60% de los usuarios declaraba no conocer ningún derecho en el ámbito de las telecomunicaciones, hoy esa cifra se redujo a 43%. Notable es la baja en los segmentos ABC1, que pasó de 45% de desconocimiento a 6,6%, y en el estrato E, esa cifra bajó a 15%, cuando 68% de los encuestados, en 2006, no conocía ningún derecho.

“Estos datos hablan de consumidores que conocen mejor sus derechos y se han vuelto más exigentes con sus empresas y la calidad de servicio que reciben”, apunta Bello. 

Fuente:

[www.mtt.cl/prontus\\_mtt/site/artic/20100203/pags/20100203144637.html](http://www.mtt.cl/prontus_mtt/site/artic/20100203/pags/20100203144637.html)