

## FERNANDO PARODI

Director y consultor de empresas



LUCERO DEL CASTILLO



Las horas trabajadas por trabajador comparadas con el estándar es un indicador de la capacidad de producir y de la productividad por trabajador.

# Usted qué tiene en su empresa, ¿indicadores o ratios?

LA EMPRESA TIENE MUCHAS CAPACIDADES Y DEBEMOS ENTENDER CUÁLES SON LAS QUE GENERAN VALOR, MEDIRLAS Y GESTIONARLAS.

Están reunidos los miembros del Comité. Un funcionario explica los eventos y luego otro presenta los indicadores (KPI). A usted le da la sensación de que las explicaciones de ambos funcionarios no están alineadas, sin embargo son los mismos hechos y la misma empresa. El objetivo era el incremento de las ventas, pero lo que debían de explicar los indicadores no lo hacen. ¿Está seguro de que son indicadores o son simples ratios?

Si el objetivo es el incremento de ventas, los indicadores deben explicar si el incremento fue por volumen o precio, si el incremento de volumen fue por incremento

de clientes o mayor penetración de los actuales, si el incremento de clientes fue por incremento en la calidad de los productos o si fue por ampliación de las áreas geográficas, y así sucesivamente.

Para gestionar por indicadores, estos deben estar claramente alineados con los objetivos de la empresa. Sus diferentes factores deben de ser plenamente conocidos y explicados, así como la interrelación entre ellos. Los responsables deben de ser capaces de explicar las variaciones y a partir de ellas proponer acciones que mejorarán la efectividad de la empresa, departamento, sección, etcétera.

De acuerdo con el consultor Luis Gómez, "un indicador de gestión es

**"Para que un indicador sea útil debe de compararse con información relevante, como mejores prácticas de la industria, el mercado, el presupuesto, y su sola comparación nos debe dar información para tomar decisiones".**

la expresión cuantitativa de la capacidad o comportamiento de un sistema: empresa, departamento, proceso". La empresa tiene muchas capacidades y debemos entender cuáles son las que generan valor, medirlas y gestionarlas.

La mayoría de lo que nos presentan como indicadores son simples ratios o datos. La relación de gastos de personal entre las ventas es un ratio, las horas trabajadas en producción por persona es un dato, pero las horas trabajadas por trabajador comparadas con el estándar es un indicador de la capacidad de producir y de la productividad por trabajador. Para que un indicador sea útil debe de compararse con información relevan-

te, como mejores prácticas de la industria, el mercado, el presupuesto, y su sola comparación nos debe dar información para tomar decisiones.

Los indicadores deben definirse desde el directorio donde se ve la evolución de la empresa de manera integral; debe de resumir el comportamiento de las diferentes áreas. De la misma forma que la información contenida en los estados financieros (EE. FF.) muestra el comportamiento integral de la empresa pero vemos ciertos elementos de la misma, de la misma manera los indicadores deben de interrelacionarse y ser capaces de explicar lo que está sucediendo de manera integral.

Los indicadores no deben de ser solamente financieros, las diferentes áreas deben de presentar además indicadores operativos que expliquen los volúmenes, la efectividad, los rendimientos, y de esa manera podremos enfocar nuestra atención sobre las acciones importantes en la empresa, alineadas con sus objetivos.

Y usted qué tiene en su empresa, ¿indicadores o ratios?