

“Elaboración de una metodología para la medición del desempeño empresarial utilizando indicadores clave”

POR:

**DIANA CAROLINA CRUZ ALDANA
RAFAEL ANTONIO PORTAL MARTÍNEZ
CARLOS MAURICIO POSADA MARTÍNEZ**

Agenda

Introducción

Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

Introducción

Introducción: Las MIPYMES en la economía salvadoreña

En El Salvador las MIPYMES son la categoría de empresa más numerosa del sector empresarial, con el 99.6 % de participación en el mismo, como muestra la siguiente tabla:

Clasificación	% de Establecimientos
Microempresa	90.52%
Pequeña	7.54%
Mediana	1.50%
<u>Sub Total MIPYMES</u>	<u>99.56%</u>
Gran Empresa	0.44%
Total	100%

CAMARASAL, www.camarasal.com, 2012]

Introducción

Objetivos

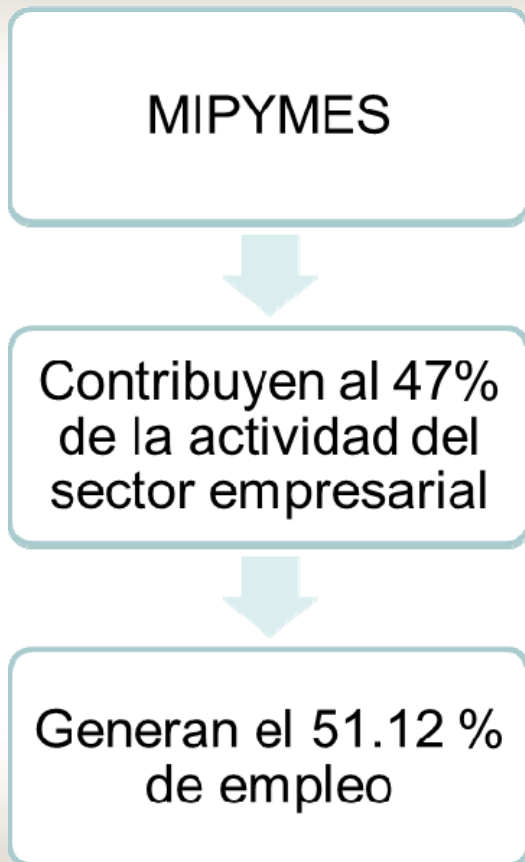
Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

Introducción: Las MIPYMES en la economía salvadoreña

Además:



Según el Índice de Competitividad Global elaborado por el Foro Económico Mundial en el año 2011 , El Salvador se cataloga como una “*Nación en desarrollo impulsado por la eficiencia*”, situación en la cual debe empezar a desarrollar procesos productivos más eficientes e incrementar la calidad de los productos.

Sin embargo:

Hasta el 2004, un 72% de MIPYMES no realizaba ningún análisis de su desempeño [Guardado y Hernández, 2004, p. 16].

Objetivos de la metodología propuesta

Mecanismo de mejora continua

- Posibilitar el seguimiento del desempeño y el análisis de tendencias .

Economía

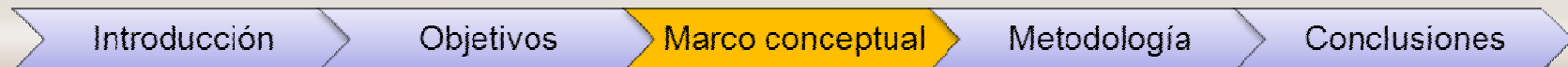
- Aplicable a empresas con niveles tecnológicos medios/bajos y con recursos humanos, temporales y financieros limitados

Integralidad

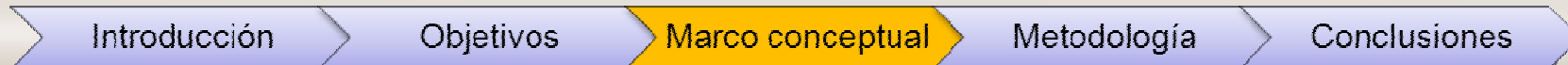
- Posibilita la evaluación del nivel de competitividad del negocio en términos de las áreas clave del negocio

Marco Conceptual

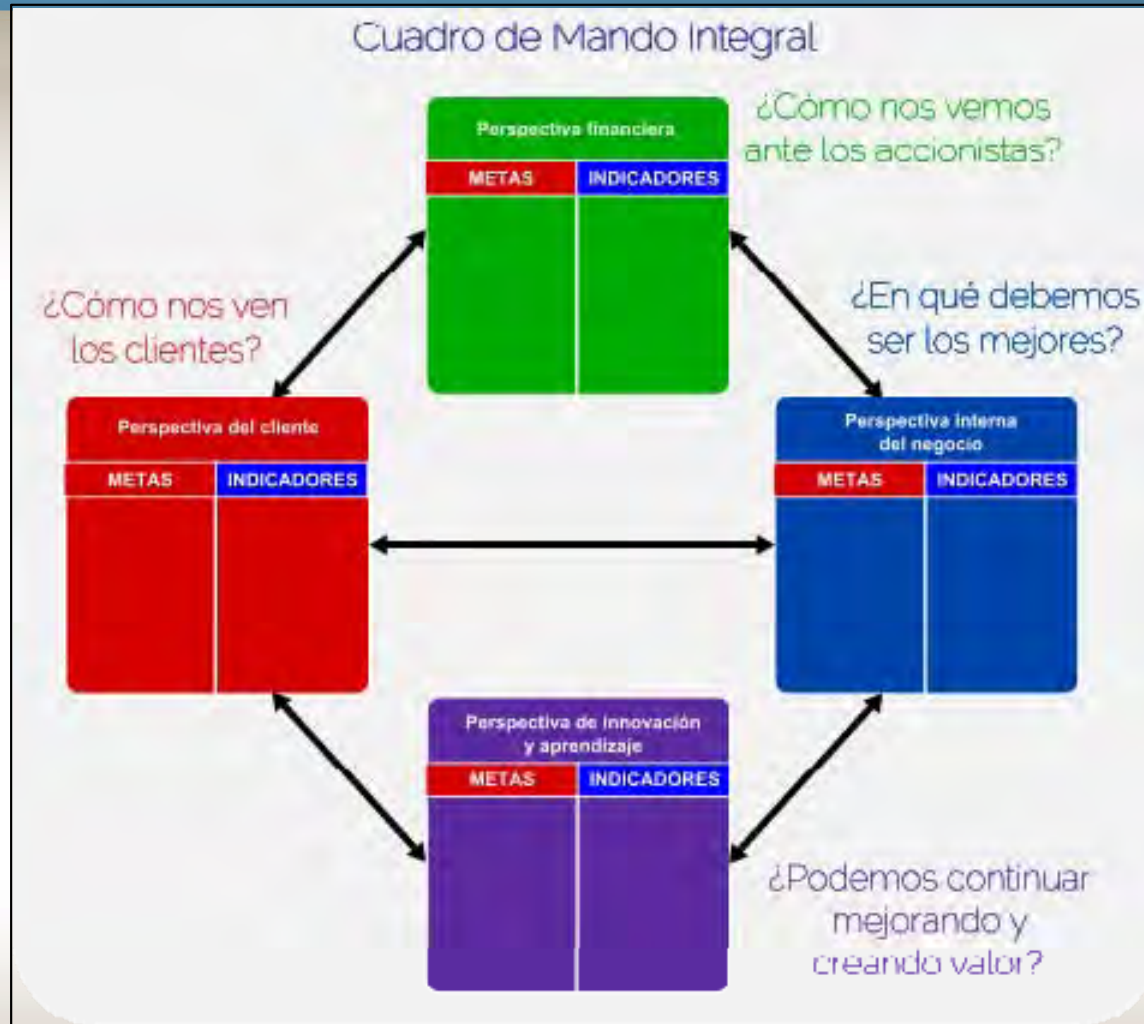
Herramientas utilizadas



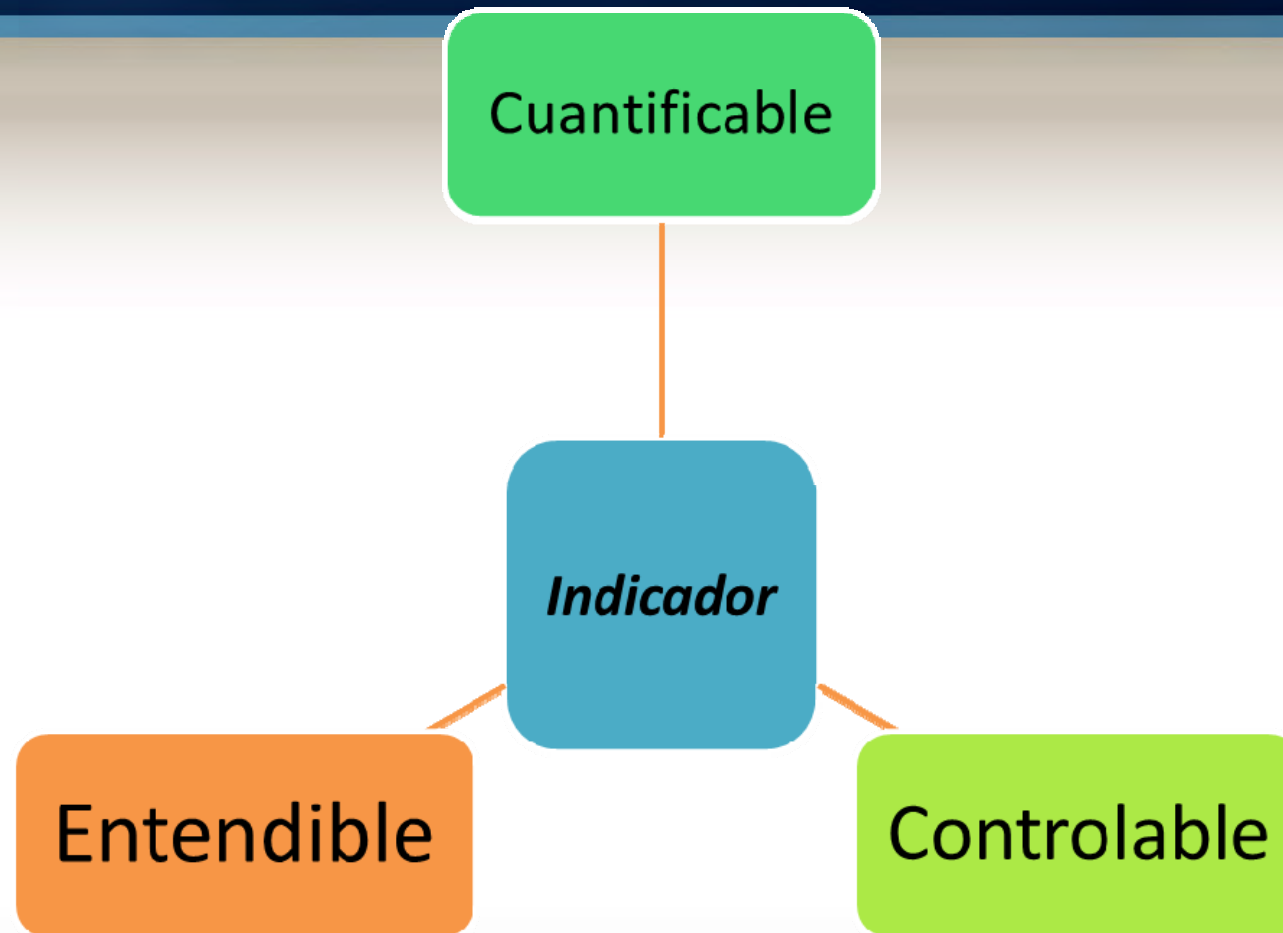
Cadena de Valor



Balanced Scorecard



Teoría de indicadores



Introducción

Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

Dimensiones de la calidad de un servicio: El Modelo SERVQUAL

DIMENSIONES	SIGNIFICADO
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y materiales de comunicación.
Fiabilidad	Habilidad de prestar el servicio prometido de forma precisa.
Capacidad de respuesta	Deseo de ayudar a los clientes y servirles de forma rápida.
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado y cortesía de los empleados así como su habilidad de transmitir confianza al cliente.
Empatía	Atención individualizada al cliente.

Introducción

Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

Metodología

Estructura Metodológica



Introducción

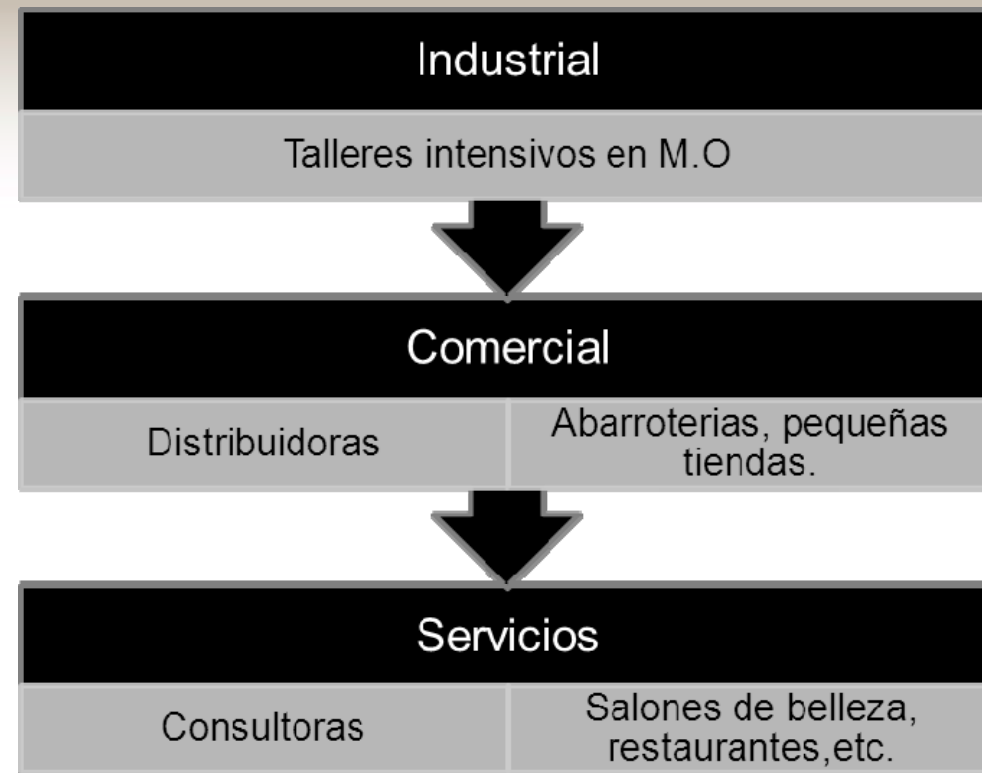
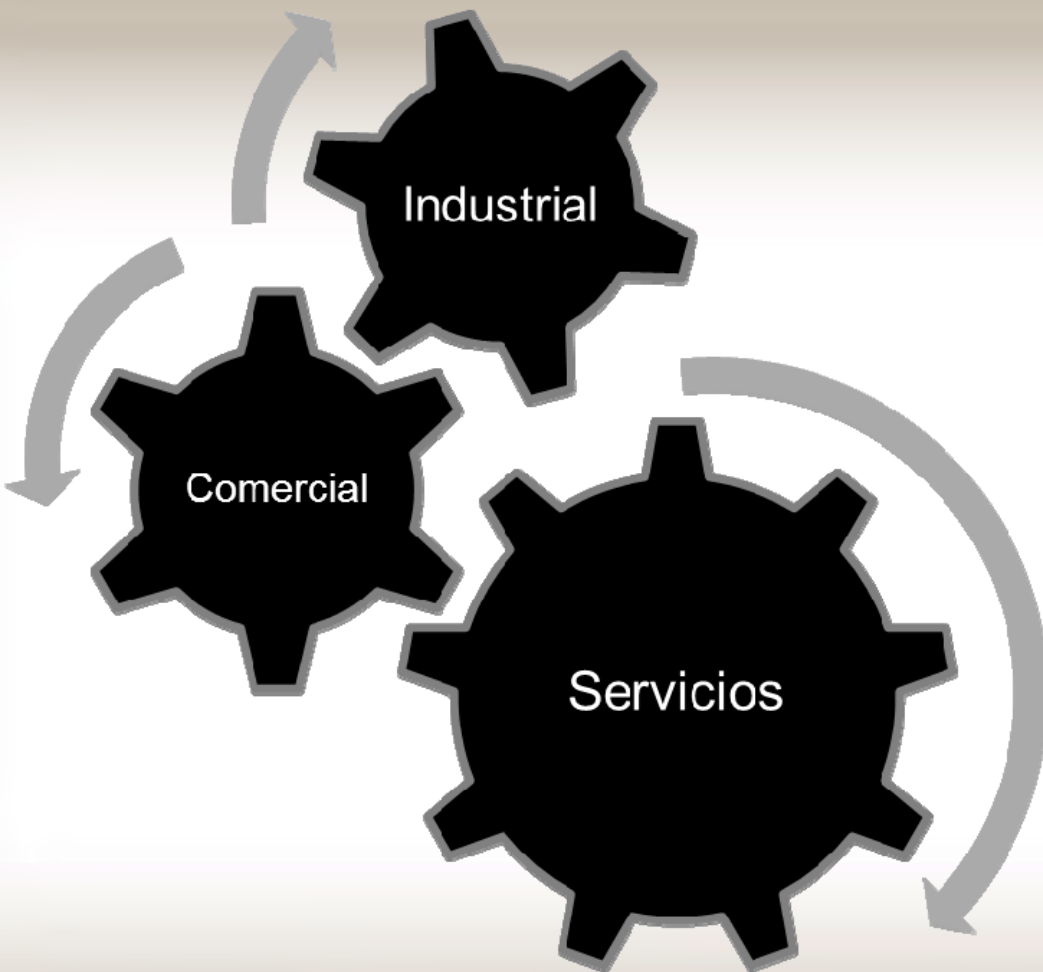
Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

1. Clasificación de las empresas según rubro empresarial



Introducción

Objetivos

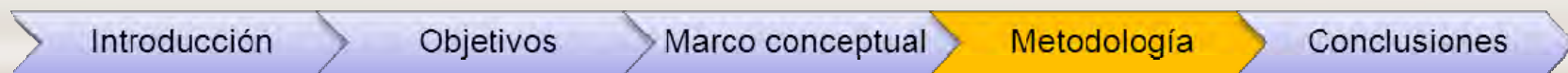
Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

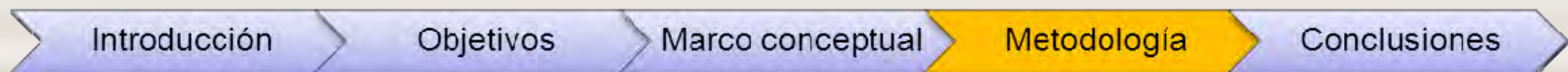
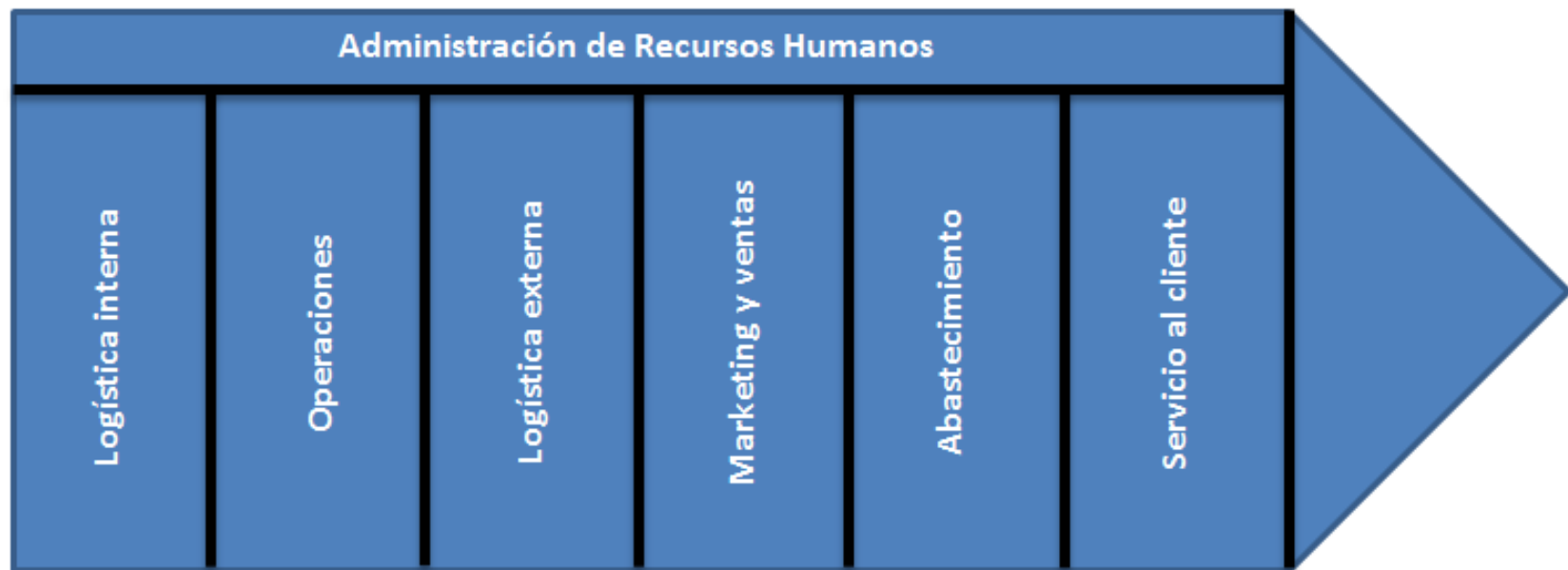
2. Elaboración de las cadenas de valor según sector empresarial

Cadena de Valor de MIPYMES industriales



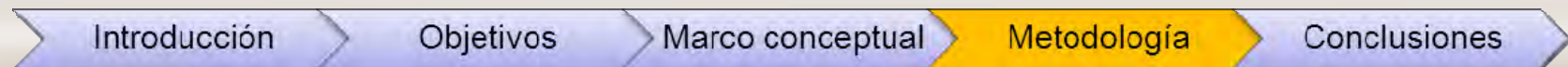
2.Elaboración de las cadenas de valor según sector empresarial

Cadena de Valor de MIPYMES comerciales

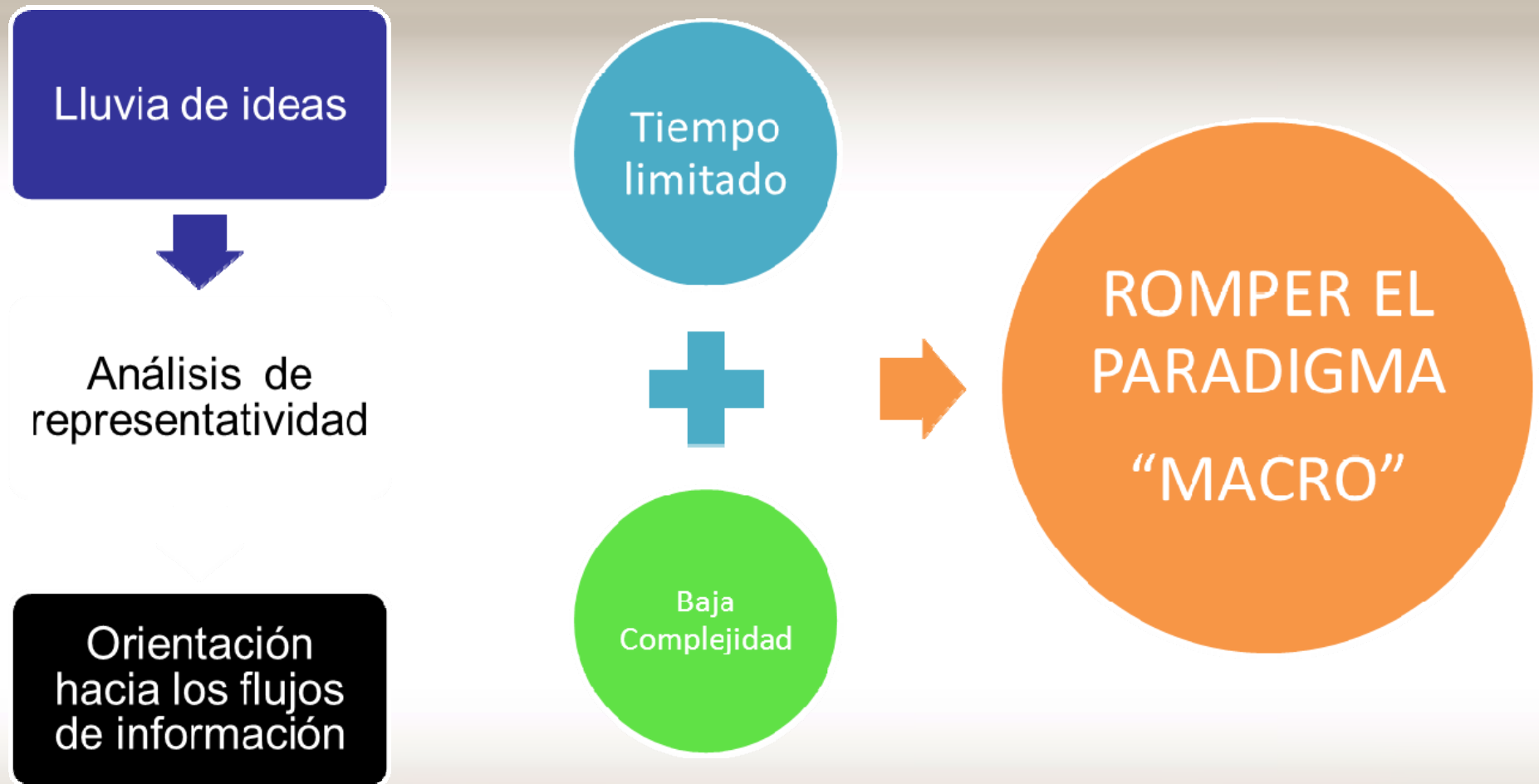


2.Elaboración de las cadenas de valor según sector empresarial

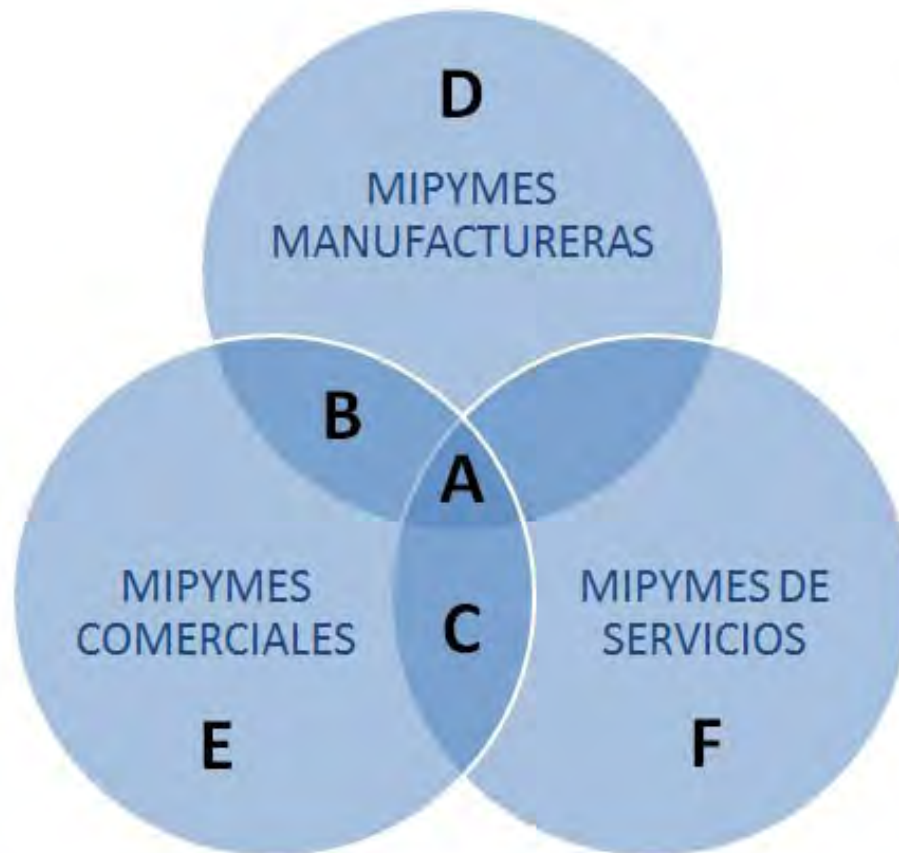
Cadena de Valor de MIPYMES de servicios



3. Elaboración de indicadores para cada eslabón de la cadena de valor



3. Clasificación de indicadores según rubro empresarial al que pertenecen



- A.** Indicadores comunes para MIPYMES Manufactureras, Comerciales y de Servicios.
- B.** Indicadores comunes para MIPYMES Manufactureras y Comerciales.
- C.** Indicadores comunes para MIPYMES Comerciales y de Servicios.
- D.** Indicadores para MIPYMES Industriales.
- E.** Indicadores para MIPYMES Comerciales.
- F.** Indicadores para MIPYMES de Servicios.

Indicadores modelo

Indicadores comunes (3 rubros)

- **Utilidad mensual.**
 - (Perspectiva financiera).
- **Índice de cumplimiento de la meta de ventas mensuales.**(Perspectiva interna del negocio).

Industriales- comerciales

- **% de entregas con producto dañado al mes.**
 - (Perspectiva del cliente).
- **Cantidad de reclamos por mes.**
 - (Perspectiva del cliente).

Comerciales- servicios

- **Nivel de efectividad de la acción promocional**
(Perspectiva del cliente).

Introducción

Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

Indicadores modelo

Industria

- **% Mensual de órdenes de producción no iniciadas en la fecha planificada por falta de materia prima (M.P.)**
- (Perspectiva interna del negocio).
- **% de variación del valor del inventario total de materia prima (M.P.) al final del mes respecto al monto meta mensual**
- (Perspectiva interna del negocio). **% de variación del valor del inventario total de producto terminado (P.T.) al final del mes respecto al monto meta mensual**
- (Perspectiva interna del negocio)
- **% de órdenes de producción (O.P.) terminadas tardes por desperfectos en maquinaria al mes**
- (Perspectiva interna del negocio)

Introducción

Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

Indicadores modelo

Comercio

- **Valor monetario de la cantidad de producto que dejo de estar disponible para la venta por deterioro o vencimiento al mes**
- (Perspectiva interna del negocio)

- **Cantidad de órdenes surtidas parcialmente al mes por falta de inventario**
- (Perspectiva interna del negocio)

- **Cantidad de producto dañado por mal manejo de materiales al mes**
- (Perspectiva interna del negocio)

Introducción

Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

Indicadores modelo

Servicio

- **Valoración promedio mensual del cliente sobre la ejecución del servicio**
 - (Perspectiva del cliente)
- **Valoración promedio mensual del cliente sobre el cumplimiento del tiempo prometido de servicio**
 - (Perspectiva del cliente)
- **Valoración promedio mensual del cliente sobre los horarios de servicio**
 - (Perspectiva del cliente)

Introducción

Objetivos

Marco conceptual

Metodología

Conclusiones

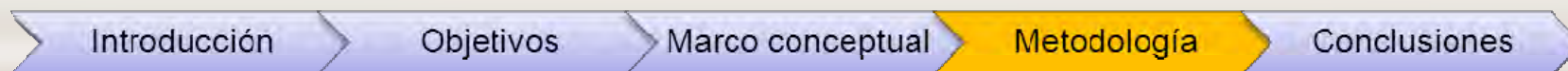
4. Construcción de los flujos de información para el cálculo de los indicadores

FICHA DE REGISTRO DE LAS CAPACITACIONES			
Responsable:		(a)	
Fecha:	(b)	Hora de inicio:	(d)
		Hora fin:	(e)
Nº de ficha	(c)	Total de horas:	(f)
Nº	Nombre de los asistentes	Puesto de trabajo	Firma
1	(g)	(h)	(i)
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
Temática de la capacitación:		(j)	

Literal	Descripción
a	Colocar el nombre de la persona encargada de llenar la ficha.
b	Colocar la fecha en que se realizó la capacitación en formato día/mes/año.
c	Colocar un número correlativo a la ficha que sirve para poder identificarla.
d	Colocar la hora a la cual se inició la capacitación.
e	Colocar la hora a la cual se terminó la capacitación.
f	Colocar el total de horas que duró la capacitación.
g	Colocar el nombre de las personas que asistieron a la capacitación.
h	Colocar el puesto de trabajo de cada persona que asistió a la capacitación.
i	Colocar la firma de cada uno de las personas que asistió a la capacitación.
j	Colocar el tema de la capacitación.

Modelo propuesto de instructivo de llenado de formulario para la recolección de información.

Modelo propuesto de formulario para la recolección de información.

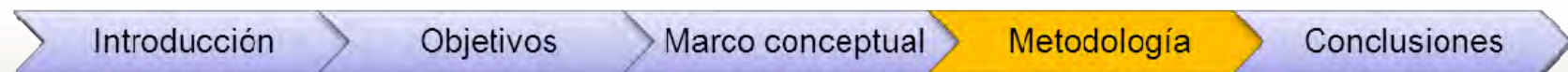


5. Diagnóstico y seguimiento

Las metas deben ser alcanzables.

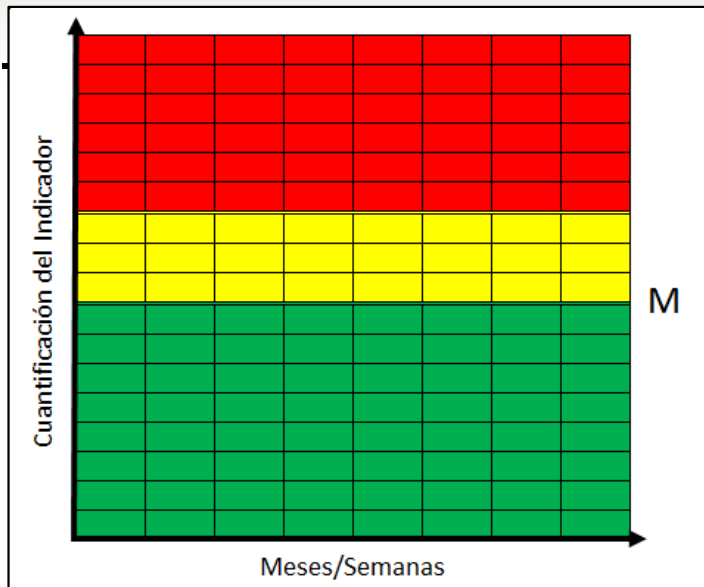
✓ Las tolerancias deben ser retadoras, que impulsen a la MIPYME a mejorar, pero que a su vez sean alcanzables.

✓ La amplitud de la franja amarilla, deberá representar una desviación respecto la meta de un 5% y un 10% como máximo. Esto evitará pasar por alto valores de indicadores que representan una condición no favorable para la empresa.

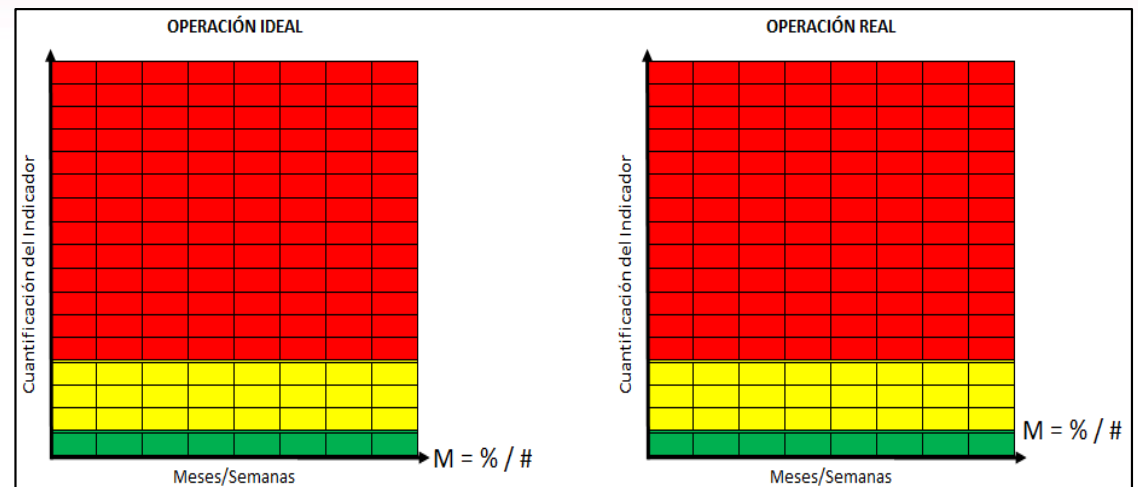


Diagnóstico

Respecto a las metas, se han identificado cuatro situaciones posibles, presentadas a continuación:



Caso A: No se desea exceder la meta. La meta M es el valor positivo máximo permitido.



Caso B: La meta M es el valor positivo máximo permitido y debe ser lo más cercana posible a cero.

Introducción

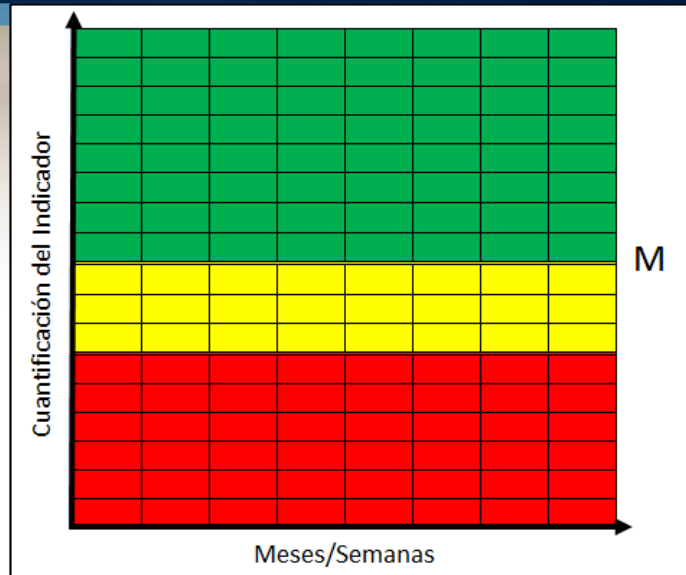
Objetivos

Marco conceptual

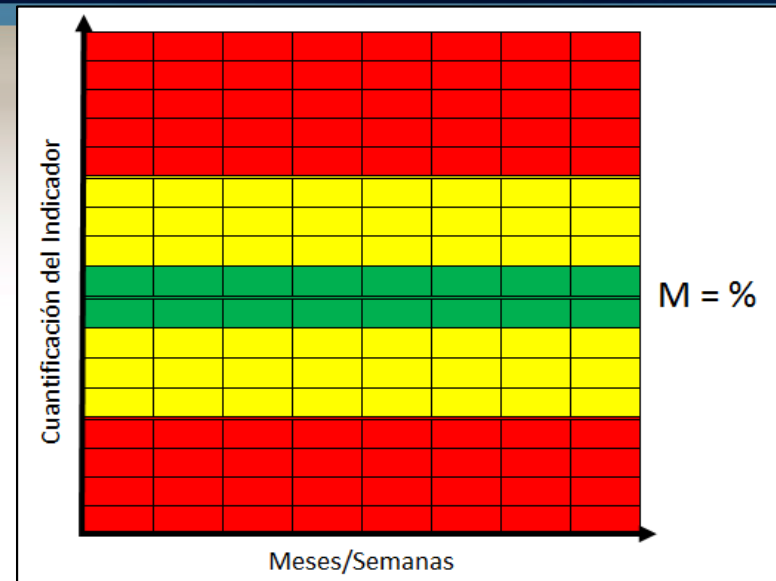
Metodología

Conclusiones

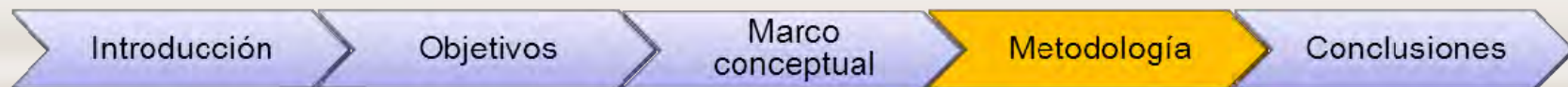
5. Diagnóstico



Caso C: Se desea exceder la meta. En este caso, la meta es el valor mínimo permitido.



Caso D: La meta se presenta como un valor medio respecto al cual se desplaza un rango de variación máximo y uno mínimo.



5. Seguimiento

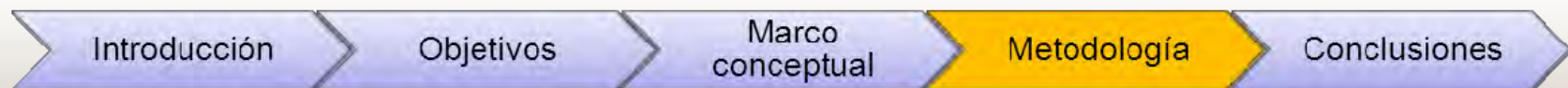
La curva del indicador se aleja de la meta

- **Caso A:** La curva del indicador se encuentra en el área roja y tiene tendencia al deterioro
- **Caso B:** La curva del indicador se encuentra en el área amarilla y tiene tendencia al deterioro.
- **Caso C:** La curva del indicador se encuentra en el área verde y tiene tendencia al deterioro.

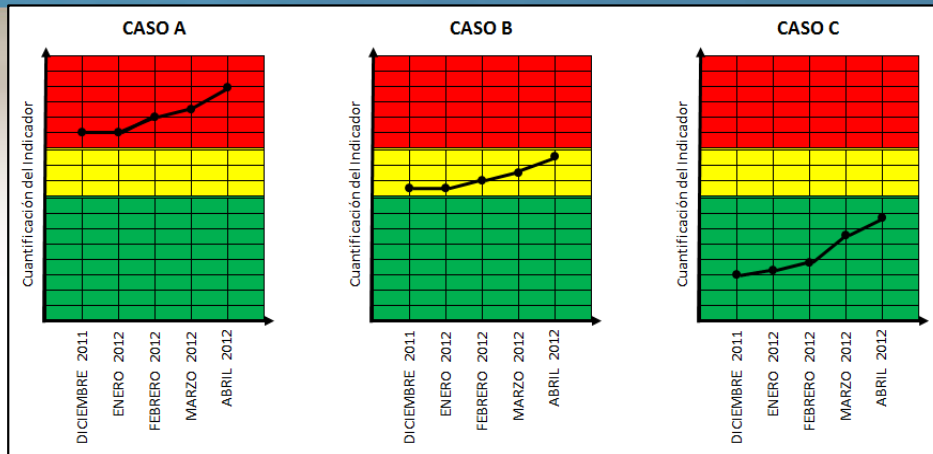
Caso D: La curva del indicador tiene un comportamiento cuasi constante.

Caso E: El indicador se acerca a la meta, y esta es un valor mínimo permitido.

Caso F: El valor del indicador oscila entre dos niveles.



5. Seguimiento

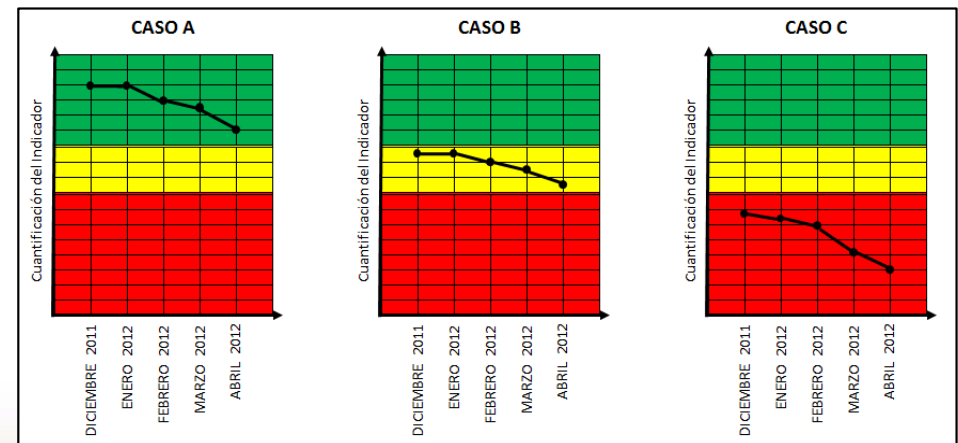


Casos A,B y C.

Variante 1: Representación de la curva de tendencia de un indicador que se aleja de la meta cuando ésta es un valor mínimo.

Casos A,B y C.

Variante 2: Representación de la curva de tendencia de un indicador que se aleja de la meta cuando ésta es un valor máximo.



Introducción

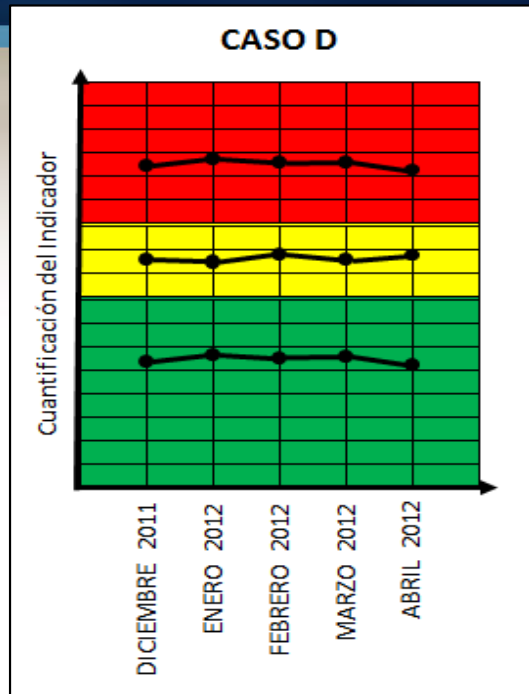
Objetivos

Marco conceptual

Metodología

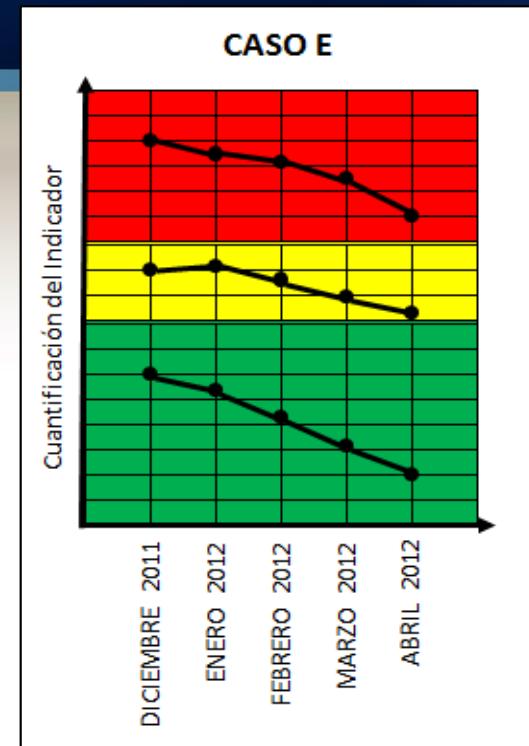
Conclusiones

5. Seguimiento



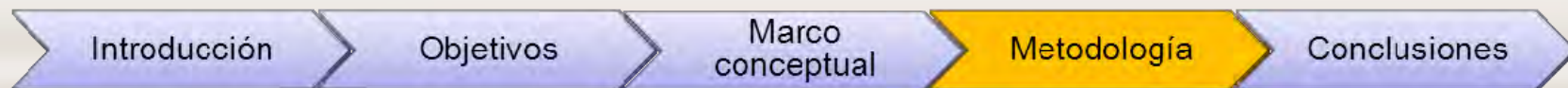
Caso D:

Representación de la curva de un indicador con comportamiento casi constante

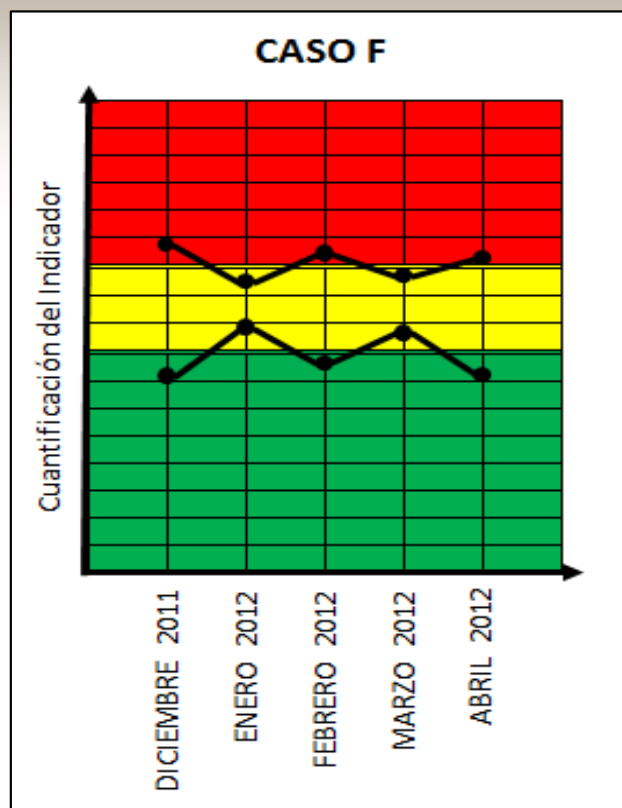


Caso E:

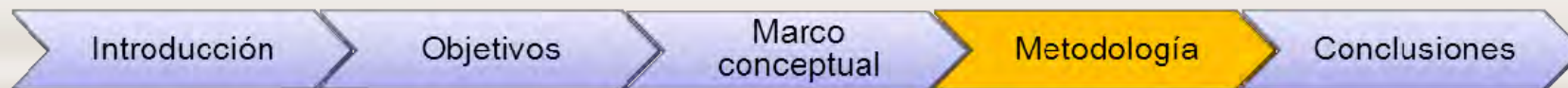
El indicador se acerca a la meta, y esta es un valor mínimo permitido.



5. Seguimiento



Caso F :
El valor del indicador oscila entre dos niveles.



5. Seguimiento

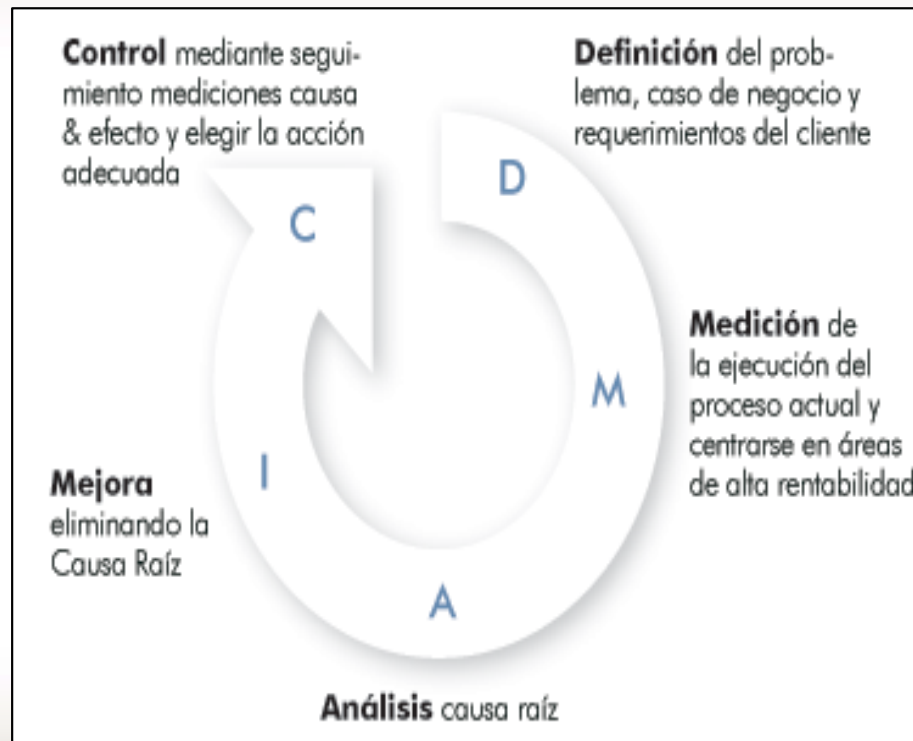
En función de los patrones de comportamiento de los indicadores presentados anteriormente, a continuación se propone un orden de actuación para la toma de acciones correctivas según sea el comportamiento observado:

ORDEN DE ACTUACIÓN	COMPORTAMIENTO DE LA CURVA DEL INDICADOR
1°	La curva del indicador se encuentra en el área roja y tiene tendencia al deterioro.
2°	La curva del indicador está en el área roja y tiene un comportamiento aproximadamente constante.
3°	La curva del indicador se encuentra en el área amarilla y tiene tendencia al deterioro.
4°	La curva del indicador oscila entre los niveles rojo y amarillo.

ORDEN DE ACTUACIÓN	COMPORTAMIENTO DE LA CURVA DEL INDICADOR
5°	La curva del indicador está en área amarilla y tiene un comportamiento aproximadamente constante.
6°	La curva del indicador está en el área verde con tendencia al deterioro.
7°	La curva del indicador oscila entre los niveles amarillo y verde.

5. Seguimiento

El método DMAIC: una propuesta para la toma de acciones correctivas y preventivas.



Fases del proceso DMAIC [www.iil.com, 2012].

5. Seguimiento

El método DMAIC: una propuesta para la toma de acciones correctivas y preventivas.

Para el seguimiento de un indicador con tendencia no deseada, el DMAIC se aplicaría a partir de la tercera etapa (análisis de la causa raíz), haciendo uso de las herramientas propuestas a continuación:

Análisis de causa raíz

- Los cinco porqués.
- Lluvia de ideas.
- Diagrama espina de pescado (causa y efecto).
- Multivotación.

Mejorar eliminando la causa raíz

- Deben establecerse soluciones a corto y mediano plazo que ataquen el problema raíz y lleven los resultados hacia las expectativas del cliente

Control.

- Se deberá monitorear la evolución del indicador previa de aplicación de medidas correctivas.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- No todas las empresas pueden ser evaluadas bajo los mismos parámetros, ya que existen diferencias importantes entre las actividades que conforman sus Cadenas de Valor, dependiendo del rubro al que pertenezcan.
- La importancia del seguimiento posterior a la implementación de la metodología radica en la observación de las tendencias que siguen los indicadores, ya que esto permite identificar las áreas que deber ser priorizadas mediante el análisis histórico de los mismos. Además, la observación de tendencias permite predecir el comportamiento que pueden mostrar los indicadores en un futuro cercano.
- El trabajo realizado consiste en un diagnóstico del desempeño empresarial mediante la medición de indicadores. Sin embargo, el diagnóstico constituye sólo el primer paso de aplicación en la búsqueda de la mejora continua.

Recomendaciones

- ✓ Durante la aplicación de la metodología, se recomienda que se informe a todo el personal de la empresa sobre las actividades que se están realizando y el objetivo que se busca con éstas.
- ✓ En el caso de la recolección de la información para el cálculo de los indicadores de MIPYMES de Servicios, se recomienda aplicar la encuesta propuesta a todos los clientes para evitar el error asociado al muestreo.
- ✓ Se recomienda realizar una revisión periódica de los indicadores y metas establecidas para cada uno de ellos, de forma que estas respondan a los cambios experimentados por las empresas a lo largo del tiempo.

