

# INDICADORES DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

¿CÓMO MEDIR EL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE MI EMPRESA?

Alfredo Ceballos Ramirez



RECOMENDADO POR  
}getabstract  
compressed knowledge

# INDICADORES DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

## ¿CÓMO MEDIR EL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO DE MI EMPRESA?

Alfredo Ceballos Ramirez



### LAS UTILIDADES COMO INDICADOR DE DESEMPEÑO

“ El futuro no se predice:  
se construye emprendiendo  
nuevas acciones. ”

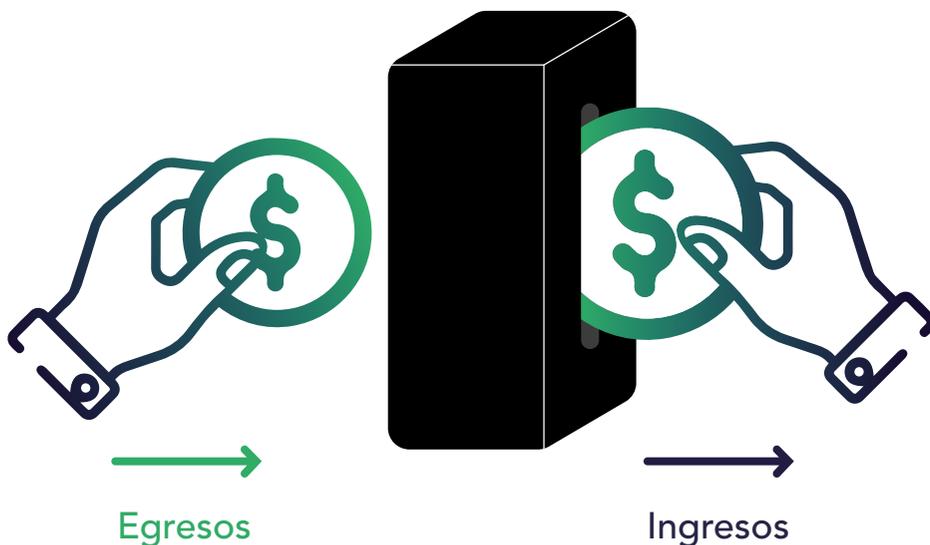
La respuesta al interrogante sobre ¿cómo medir el desempeño de una empresa? es de una importancia crucial. Debe permitir hacer un juicio de los resultados que soportan ese desempeño y de los procesos que lo generaron. Esa respuesta depende de la manera de concebir la empresa.

La concepción tradicional, la de la economía clásica, es como un minúsculo agente económico con un único propósito, la maximización de sus utilidades y con un comportamiento prescrito por las leyes del mercado. Para lograr su propósito debe concentrar sus esfuerzos en reducir los costos y gastos para poder ofrecer un precio igual o inferior que el ofrecido por el más eficiente de los competidores. El desempeño de la empresa se mide por el monto de sus utilidades. Se mejora a medida que estas se incrementen. Además, cuando se comparan con los de varias empresas, la mejor es la que obtenga las mayores utilidades. Esa es la misma concepción de empresa que adoptan las principales y más recientes propuestas. En especial, las que proponen que el desempeño de la empresa es producto de

su comportamiento, que está determinado por una estrategia que, a su vez, esta moldeada por cinco fuerzas competitivas y las que proponen una visión de la empresa basada en sus recursos que sostiene que su desempeño está determinado por las cuantías y calificaciones de su acervo de recursos. En especial sus recursos intangibles.

Todas estas propuestas conciben la empresa como una caja negra —un cuarto oscuro— en donde entran los recursos financieros que demandan los costos y gastos y salen los generados por las ventas. Cuando la cuantía de los de la salida es mayor que la de las entradas, se logra el propósito de generar utilidades. Todo aquello que se haya realizado dentro de la caja negra habrá sido exitoso. Un fracaso, cuando sea menor.

“ Las utilidades son un indicador global, muy importante, por cierto, pero fundamentado en la concepción de la empresa como una especie de caja negra. ”



El monto de las utilidades, sin embargo, no provee ninguna información sobre las maneras como se obtuvieron los ingresos o se redujeron los costos y gastos. Es similar al marcador final de una competencia deportiva. Ambos son importantes y tal vez suficientes para un observador casual. Pero son de poco beneficio para quien esté interesado en identificar maneras de mejorarlo más adelante.



## LA EMPRESA COMO UN SISTEMA

Cuando la empresa se concibe como un grupo de personas, que actúan de manera cooperativa, con la ayuda de unos recursos para adelantar unos procesos interdependientes, con cuyos resultados buscan alcanzar un propósito común, se debe reconocer como un sistema en evolución. Los resultados de sus procesos se obtienen y se van consolidando su trayectoria a lo largo del tiempo. Con esta visión sistémica, la medición del desempeño se torna más compleja. Primero, se hace necesario relacionar los resultados con los procesos que los generan y con los recursos que utilizan. Segundo, se requiere tomar en consideración la dimensión del tiempo. El desempeño no es una medición aislada en un momento sino la forma como evoluciona.

Esos procesos se clasifican en tres básicos.

**El proceso de producción.** Su propósito es materializar una propuesta de valor para los clientes por medio de un producto o servicio que tenga unos atributos que lo hagan merecedor del favor de unos clientes que se haya elegido servir. Comprende desde la adquisición de las materias primas hasta la entrega del producto o la prestación del servicio. Asigna los activos a todas las actividades necesarias para la obtención del producto o la prestación del servicio. Con la guía de una estrategia de producción busca utilizar los recursos de la manera más productiva. El resultado de este proceso se somete al escrutinio de los clientes por medio del proceso siguiente.

**El proceso de ventas.** Este proceso busca transferir la propiedad de los activos invertidos en la propuesta de valor al mayor número posible de clientes que acepten pagar un precio superior al total de costos y gastos utilizados para generarla. Transforma los activos invertidos en otra clase de activos: cuentas por pagar o disponibilidad de caja. Incluye muchas actividades. Desde publicitar la propuesta de valor hasta cerrar las ventas. Todas estas actividades están guiadas por una estrategia de ventas. Su resultado valida la efectividad del proceso de ventas y la eficiencia del de producción. Los dos procesos son interdependientes.

**El proceso de gestión estratégica.** La interdependencia de los dos procesos hace imperiosa su coordinación. No es suficiente conseguir un bajo costo de producción cuando no se logra que los clientes acepten

pagar un precio que lo supere. Se hace urgente revisar la propuesta de valor para conseguir más clientes que acepten la propuesta de valor. Cuando haya suficiente aceptación, se necesita identificar nuevas acciones para preservar e incrementar la cantidad de clientes. Con más urgencia cuando no la haya. El proceso de gestión estratégica es el responsable de medir y evaluar esos resultados y proveer los recursos que requieran para mejorar sus resultados. Para la obtención y posterior asignación de los recursos está guiado por una estrategia de financiamiento. Su resultado también es interdependiente con los dos anteriores.

La concepción de la empresa pasa del modelo de la caja negra al modelo del Círculo de Generación de Valor (CGV): un sistema dinámico y abierto en el que las personas utilizan los recursos para elaborar una propuesta de valor, transferirla a los clientes y hacerla más atractiva y sostenible.

“ Los procesos que se desarrollan dentro de la empresa se deben entender como una permanente transformación e intercambio de activos. ”

## La empresa como Círculo de Generación de Valor



Copyright IARA Consulting Group 2016



## LAS RENTABILIDADES COMO INDICADORES DE RESULTADOS

El activo primario, la disponibilidad de caja, se transforma en los recursos o activos que demandan los costos y gastos de los tres procesos y a proveer la infraestructura que los soporta. Luego, se transfiere la propiedad de esos activos a los clientes. Como resultado de esa transferencia se reciben otras clases de activos. Cuando estos son mayores que los entregados, se consiguen unos activos adicionales: las utilidades. Para medir las rentabilidades se relacionan esas utilidades con los procesos que los generaron o con los activos que los soportaron. Esas rentabilidades son indicadores de la capacidad para generar activos adicionales. Son indicadores de resultados más idóneos que las utilidades.

Cuando se relaciona el monto de los activos adicionales, (las utilidades), con el monto de los activos transferidos a los clientes, (las ventas), se obtiene el primer indicador de resultados: la Rentabilidad de las Ventas. Mide la capacidad de generar activos adicionales en el proceso de transferir la propuesta de valor a los clientes.

$$\text{Rentabilidad de las Ventas} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}}$$

Es una medida del grado de aceptación de los atributos del producto que materializan la propuesta de valor. Es entonces el indicador del resultado del proceso de ventas y de la estrategia que lo guía: la estrategia de ventas.

Cuando se relacionan esos activos adicionales con el total de los activos se obtiene otro indicador de resultados: la Rentabilidad de los Activos.

$$\text{Rentabilidad de los Activos} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}}$$

Esta mide la capacidad de la empresa para generar activos adicionales en el proceso de transformación y transferencia de los activos. Es la medición de la productividad de los recursos empleados en todos los procesos.

Estos dos indicadores son interdependientes. En efecto, la Rentabilidad de los Activos se puede relacionar con la de las Ventas. Basta expresar la primera de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad de los Activos} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Rentabilidad de los Activos} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

Como cada unidad de ventas produce una utilidad igual a la Rentabilidad de las Ventas, entonces la Rentabilidad de los Activos es igual a la Rentabilidad de las Ventas por las veces que las ventas contienen los Activos. La relación Ventas/Activos mide las ventas que se logran con cada unidad de activos, o las veces que las ventas rotan los activos es la Rotación de los Activos, que es un indicador de resultados que mide la productividad del proceso de producción que es el resultado de la estrategia de producción. Así que,

$$\text{Rentabilidad de los Activos} = \text{Rentabilidad de las Ventas} \times \text{Rotación de los Activos}$$

Es un indicador del resultado de la estrategia competitiva, producto de la interrelación entre las estrategias de producción y la de ventas. Maximizar la Rentabilidad de los Activos no se consigue solo con la rentabilidad de las ventas y su foco en el estado de ganancias y pérdidas. También se requiere buscar una mejor Rotación de los Activos y su énfasis en el balance general.

La Rentabilidad de los Activos, sin embargo, deja por fuera de consideración directa el resultado de la estrategia de financiamiento. Para incluirla basta relacionar las utilidades con el patrimonio y con los activos, de la siguiente manera:

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Activos}}$$

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Activos}} \times \frac{\text{Activos}}{\text{Patrimonio}}$$

La relación Activos/Patrimonio mide los activos por cada unidad de patrimonio, o las veces que los activos rotan el patrimonio, es la Rotación del Patrimonio, que es un indicador del resultado de la estrategia de financiamiento. Así que la

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \text{Rentabilidad de los Activos} \times \text{Rotación del Patrimonio}$$

Esta mide la capacidad del patrimonio de generar activos adicionales. Cuando hay cierto nivel de endeudamiento, los activos son mayores que el patrimonio y por ende la Rentabilidad del Patrimonio es mayor que la de los activos.

Como la Rentabilidad de los Activos es igual a la Rentabilidad de las Ventas multiplicada por la Rotación de los Activos, entonces,

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \text{Rentabilidad de las Ventas} \times \text{Rotación de los Activos} \times \text{Rotación del Patrimonio}$$

La Rentabilidad del Patrimonio es el indicador de los resultados de la estrategia de ventas, medida por la Rentabilidad de las Ventas; de los de la estrategia de producción, medida por la Rotación de los Activos y los de la estrategia de financiamiento, medida por la Rotación del Patrimonio. Por eso, la Rentabilidad del Patrimonio es el indicador integral de los resultados de las estrategias de la empresa.

“ La Rentabilidad del Patrimonio es el indicador más relevante para los dueños de las empresas, porque mide la rentabilidad de los recursos que ellos han invertido. ”





## Los Indicadores de Desempeño Estratégico (SPIs)

Las rentabilidades miden los resultados de las estrategias durante solo un determinado periodo y por eso no soportan un juicio sobre su desempeño a lo largo del tiempo. Mientras no se conozcan sus trayectorias no se pueden sustentar juicios sobre su desempeño. Una Rentabilidad de las Ventas de un 5% trimestral, por ejemplo, nada dice sobre el desempeño de la estrategia de ventas. Pero, si en el trimestre anterior fue menor, su tendencia es creciente y la estrategia de ventas ha tenido un buen desempeño. Ha logrado mejorar sus resultados. Si hubiese sido mayor tendría un mal desempeño, mostrado por la tendencia negativa de la trayectoria de sus resultados. La única forma válida de medir el desempeño de las estrategias es conociendo la tendencia de la trayectoria de sus indicadores de resultados: su ritmo de crecimiento o disminución. Las rentabilidades son los indicadores de los resultados. La tendencia de la trayectoria de esos resultados es su Indicador de su desempeño estratégico. Es su SPI, (Strategic Performance Indicator).

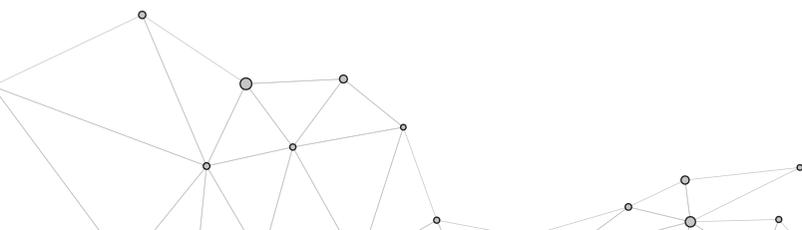
El desempeño se va construyendo, a lo largo del tiempo, con los resultados que emergen de la interacción de los diferentes procesos. La trayectoria de los tres indicadores básicos de resultados, la de la Rentabilidad de la Ventas, de la Rotación de los Activos y de la Rotación del Patrimonio son las tres fuerzas que se combinan en diferentes proporciones para determinar la forma como cada empresa logra su desempeño. Por lo tanto, la evaluación del comportamiento de estas rentabilidades es el diagnóstico sobre la forma como cada una de las estrategias de ventas, de producción y de financiamiento han venido configurando el desempeño de la empresa. Son los tres "drivers" del desempeño.

## DESEMPEÑO



El primer SPI es la tendencia de la trayectoria de la Rentabilidad del Patrimonio. Es bueno cuando crece esta rentabilidad, apenas aceptable cuando se mantiene y es pobre cuando disminuye. Sin embargo, no es suficiente. Nada indica sobre la capacidad financiera de la empresa para afrontar la demanda futura de recursos patrimoniales. Preservar una tendencia creciente de la Rentabilidad del Patrimonio, o mejorarla cuando ha sido decreciente, demanda recursos para financiar las innovaciones para preservarla y fortalecerla. Se hace necesario hacer explícito el resultado de la estrategia de financiamiento. El segundo SPI es la tendencia de la trayectoria de la Participación Patrimonial. Cuando es creciente, se ha logrado un fortalecimiento patrimonial; cuando es decreciente, se ha sufrido un debilitamiento patrimonial.

Las gráficas de las trayectorias de los tres indicadores básicos de resultados, la Rentabilidad de las Ventas, la Rotación de los Activos y la Rotación del Patrimonio, se pueden colocar en la parte central de un cuadro. Arriba y abajo se pueden colocar las de la Rentabilidad del Patrimonio y de la Participación Patrimonial. Ese cuadro es la representación gráfica del desempeño estratégico.

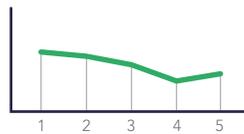




## El Cuadro de Desempeño Estratégico (CDE)

“ El diagnóstico objetivo del desempeño de la empresa, al igual que el diagnóstico de la salud de las personas, es la única base sólida para identificar las formas de mejorar ese desempeño. ”

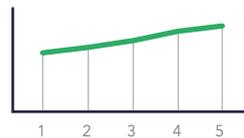
### Rentabilidad del Patrimonio



### DRIVERS DEL DESEMPEÑO



### Participación Patrimonial



Copyright IARA Consulting Group 2016

El CDE se asemeja a un tablero de control que muestra el desempeño global y el de cada una de las estrategias. Es fuente esencial de información para guiar a los responsables de la gestión estratégica en su irrenunciable y continua tarea de identificar e introducir nuevas y mejores maneras de conducir los procesos que conforman el Círculo de Generación de

Valor. Reconocer la verdadera naturaleza de la empresa como un sistema en evolución tiene importantes consecuencias sobre la manera de medir su desempeño. Hace indispensable incluir las cinco perspectivas que incluye el CDE.

**“La perspectiva del largo plazo”** Reconocer la empresa como un sistema en evolución requiere aceptar que los resultados de sus procesos se van generando a lo largo del tiempo y que su medición requiere la comparación, por lo menos, con el del periodo anterior. Si comparan durante un período de varios años se logra una perspectiva de largo plazo y una insinuación sobre su comportamiento futuro. Si la Rentabilidad del Patrimonio, por ejemplo, ha mostrado un ritmo de crecimiento muy modesto durante los últimos cinco años, es de esperarse que mantenga su tendencia. A no ser que se introduzcan cambios radicales. El CDE está concebido para mostrar las trayectorias durante un período de varios años: entre tres y cinco es lo más aconsejable. Por eso brinda una perspectiva de largo plazo.

**“La perspectiva de la incertidumbre y el riesgo”** Considerar el transcurso del tiempo implica reconocer la ineludible incertidumbre del futuro en contraste con la inmodificable certeza del pasado. El CDE muestra solo la realidad: los resultados las acciones ya emprendidas. Por eso brinda una perspectiva de largo plazo sobre el resultado de las formas como se afrontaron los riesgos y las adversidades y se aprovecharon las oportunidades. Da una idea de lo que se podría esperar, pero nada puede predecir sobre el futuro. Este seguirá siendo incierto y riesgoso. Los riesgos son las consecuencias ineludibles de la incertidumbre.

**“La perspectiva de los procesos y sus estrategias”** Cada uno de los procesos del Círculo de Generación de Valor busca su propósito guiado por su estrategia: la forma escogida, a priori, como la más idónea para cumplirlo. Los resultados de los procesos son la manifestación de la validez y de los resultados de sus estrategias. El CDE muestra el comportamiento de esos resultados. Por eso ofrece una perspectiva de los procesos y sus estrategias.

**“La perspectiva de la gestión estratégica”** El reconocer que los resultados los producen unos procesos complejos e interdependientes, exige aceptar que su coordinación es un factor indispensable. Ningún proceso puede maximizar sus resultados de manera independiente: sus relaciones no son unas lineales de causa a efecto. Su coordinación es la que determina los resultados agregados. Crea las sinergias que hacen que el todo sea mayor que la suma de las partes. Es el factor generador de la ventaja competitiva. Por eso, los responsables de la gestión estratégica son el recurso crítico.

Deben hacer un constante monitoreo de los resultados, compararlos con los que se esperaban, analizar las causas de las discrepancias e identificar las innovaciones que prometan resultados más cercanos a los esperados. Cuando esa medición se basa en el desempeño que muestra el CDE, se obtiene una visión que permite identificar las correcciones del rumbo estratégico. De esta manera se va construyendo y mejorando la estrategia: utilizando el aprendizaje que brinda la evaluación del desempeño.

**“La perspectiva de las acciones de las personas”** Al final de cuentas, el desempeño de la empresa depende de las acciones de las personas. Sus resultados dependen, no solo de sus calificaciones y de los recursos de que dispongan, sino de su compromiso con la búsqueda de nuevas y mejores formas de emprenderlas e integrarlas con las de otras personas. El éxito solo se logra con las sinergias que produce la cooperación. El compromiso de los clientes se materializa con su decisión de comprar. El de los empleados, con sus acciones cooperativas, que materializan y renuevan la propuesta de valor. El de los dueños con su acción de invertir y asumir el riesgo de unos resultados inciertos, y el de los responsables de la gestión estratégica, con su dedicación a la búsqueda continua de mejorías del desempeño que permitan mantener el compromiso de los anteriores. La fuente de la ventaja competitiva está en el más tangible e importante de los recursos: las personas. Con sus actitudes y aptitudes emprenden las acciones con la que se construyen las estrategias.

El diagnóstico estratégico, que provee el CDE, es la herramienta indispensable para que el Verdadero Empresario guíe el proceso continuo de construcción de su Verdadera Estrategia. La que muestra el CDE. Las verdaderas estrategias no se decretan, ¡Se construyen! Y se construyen y mejoran, de manera continua, si se fundamenta en el diagnóstico que muestra el CDE. Lograr ese mejoramiento continuo es la tarea de los responsables de la gestión estratégica.

