

Hoja de trabajo

Indicadores de gestión y factores de éxito

En la fase de definición del problema, se derivan tareas que conducen a la mejora de su oferta, productos, servicios o procesos. Se basa en las conclusiones de la fase anterior (descubrimiento).

Definir los indicadores clave de gestión de éxito o los factores de éxito del proyecto de design thinking (al final de esta hoja de trabajo se incluyen algunos descriptores de indicadores).

- ☒ En primer lugar, los miembros del equipo consideran por sí mismos qué factores de éxito existen desde la perspectiva de la “persona” definida y descrita.
- ☒ A continuación, los presentan con una explicación de por qué se ha hecho la selección respectiva y cómo ésta favorece el éxito.
- ☒ El moderador registra todas estas sugerencias.
- ☒ Asesórate sobre cómo pueden medirse estos factores de éxito para la selección así documentada.
- ☒ A continuación, define valores objetivo para los indicadores así obtenidos.

De este modo, el equipo determina en qué consiste el éxito, cómo puede medirse y cuáles son los valores objetivo. Esto hace que la consecución de los objetivos sea medible y planificable.

Registra los resultados en la siguiente tabla.

Factores de éxito y su medición

Factor de éxito	Explicación	Método de medición	Valor objetivo / resultado

Indicadores de gestión

Tipos de IdeG

A continuación algunas categorías que se pueden usar para clasificar a los IdeG.

Indicadores Externos vs. Internos

Es externo cuando el IdeG está disponible para una amplia audiencia fuera de la institución, incluso como estrategia de marketing, e interno, cuando solo es informado dentro de la organización, con diferentes grados de importancia y confidencialidad.

Algunos ejemplos:

Indicadores Externos: porcentaje de alumnos satisfechos en la universidad, índice de satisfacción de principales clientes, participación de mercado.

Indicadores Internos: evaluaciones del estado de aprendizaje, clima laboral, retorno de inversión (POI)

Indicadores Cualitativos vs. Cuantitativos

Este es probablemente uno de los enfoques más populares para definir indicadores de gestión. Por lo general, los IdeG que miden las opiniones y las percepciones se consideran cualitativos, mientras que el resto son cuantitativos. En la práctica, tanto las medidas cualitativas, como las cuantitativas son representadas de una forma numérica cuando se mide un IdeG.

Algunos ejemplos: _____

Indicadores Cualitativos: Índice de ausentismo laboral, calificación de los medios comunicacionales de la empresa, índice de competitividad salarial.

Indicadores Cuantitativos: Tasa de conversión de cierre de ventas, volumen de ingresos por venta, porcentaje e productos devueltos.

Indicadores de Largo Plazo vs. Corto Plazo

Los IdeG buscan medir las acciones que generan resultados en lo inmediato y cercano, o en el largo plazo, en el futuro. Estos dependen de la planeación estratégica, en donde se definen metas a corto y a largo plazo y por lo tanto, corresponden a la temporalidad de los objetivos estratégicos.

Algunos ejemplos:

Indicadores de Largo plazo: Índice de retención de clientes a los 5 años

Indicadores de Corto plazo: Dinero invertido en la ejecución de un proyecto.

Indicadores Inductores o Predictivos vs. Históricos o Rezagados

Esta tipología analiza las interdependencias entre los IdeG. En esta situación, la distinción entre un IdeG Inductor y uno Histórico depende del contexto. "Inductor o Predictivo" se refiere a aquellos indicadores de gestión que pueden influir en el resultado futuro, mientras que "Histórico o Rezagado" involucra indicadores de desempeño que describen el desempeño pasado.

Algunos Ejemplos:

Indicador Inductor o Predictivo: Resultado de aumento de eficacia en el puesto de trabajo, para el IdeG presupuesto de capacitación.

Indicador Histórico o Rezagado: Los resultados de clima laboral y reducción de fallas productivas, para el IdeG de porcentaje de procesos optimizados.

Indicadores Primarios o Simples vs. Secundarios o Compuestos

En este caso el IdeG se clasifica basado en su dependencia de otro IdeG para ser calculado. Generalmente, el indicador compuesto está construido sobre un conjunto de indicadores de gestión.

Algunos ejemplos:

Indicadores Primarios: Tiempo para procesar y despachar un pedido.

Indicadores Compuestos: Margen operativo que se calcula como la relación entre el ingreso operativo y el ingreso esperado, o el valor de cuota escolar.

Indicadores de Eficacia vs. Indicadores de Eficiencia

Esta categoría es útil para comprender 2 dimensiones importantes de cada proceso. La eficacia analiza si los resultados deseados se generaron, mientras que la eficiencia indica la medida en que el tiempo, el esfuerzo o el costo se emplean adecuadamente para obtener los resultados deseados.

Algunos Ejemplos:

Indicadores de Eficacia: Cantidad de pagos de remuneraciones sin fallas, cantidad de proyectos concluidos oportunamente, porcentaje de pedidos procesados sin errores.

Indicadores de Eficiencia: porcentaje de gastos por sobre presupuesto en proyecto, cantidad de transacciones procesadas exitosamente por persona.

Indicadores de Entrada / Proceso / Salida / Resultado

Realizar un análisis de la cadena o del flujo de valor para cada objetivo estratégico proporciona más información al medir el IdeG asociado. Los IdeG relevantes se pueden identificar para cada una de las 4 etapas del análisis: entrada, proceso, salida y resultado.

- Los de entrada miden los recursos involucrados en el logro de los objetivos, ya sea que estén relacionados con el tiempo, el capital humano o los costos. Ejemplos: Cantidad de miembros del equipo, Presupuesto del proyecto.
- Los IdeG de proceso indican las actividades requeridas para producir los resultados esperados. Ejemplos: Tiempo para procesar los los pagos de cuota escolar, tasa de utilización de los equipos.
- Los IdeG de salida se refieren a la calidad o la cantidad de productos o servicios creados. Ejemplos: Cantidad de productos vendidos, cantidad de electricidad generada y vendida a la red.
- Los IdeG de resultados miden el impacto logrado a través de la provisión de bienes y servicios. Ejemplos: Porcentaje de participación de mercado en nich X, porcentaje de clientes activos que aportan 80% o más del margen de contribución.

Este análisis de la cadena de valor genera varios IdeG que pueden usarse para hacer seguimiento al logro de cada objetivo. Clasificando con base en la importancia y el esfuerzo requerido para medir, se pueden seleccionar 2 o 3 indicadores de gestión para incluirlos en el Cuadro de Mando Integral.

Indicadores Estratégicos vs. Operativos

Agrupar los IdeG de acuerdo al nivel organizacional en el que impactan es algo que depende en gran medida del contexto, de manera parecida a lo que ocurre con los Indicadores Inductores e Históricos. Sin embargo, hay algunos IdeG que frecuentemente se reconocen como estratégicos, como por ejemplo el índice de posicionamiento exitoso en un determinado nicho de mercado, ratio de apalancamiento financiero.

Design Thinking: Método de los Elementos

Críticos

Algunos IdeG operativos pueden ser: cantidad de tiempo para preparar reportes de gestión, porcentaje de procesos optimizados. Se debe tener en cuenta que cualquiera de estos IdeG puede convertirse en estratégico si la empresa lo identifica como un factor crítico de generación de valor.

Evaluación de las ideas

		Urgencia	
		bajo	alta
Importancia	alta	darse cuenta más tarde:	darse cuenta directamente:
	bajo	no seguir adelante:	decidir caso por caso:

Resultado

Lista de tareas por prioridad

Prioridad	Tarea
1	
2	
3	
4	
5	