

Matriz Dinámica de Rendimiento para PYMEs

Raúl Rodríguez Rodríguez¹, Juan José Alfaro Saiz², Ángel Ortiz Bas³

¹ Centro de investigación de gestión e ingeniería de la producción, Universidad Politécnica de Valencia, Edificio 8G, Camino de Vera s/n, 46022, Valencia, raurodro@cigip.upv.es

² Centro de investigación de gestión e ingeniería de la producción, Universidad Politécnica de Valencia, Edificio 8G, Camino de Vera s/n, 46022, Valencia, jalfaro@cigip.upv.es

³ Centro de investigación de gestión e ingeniería de la producción, Universidad Politécnica de Valencia, Edificio 8G, Camino de Vera s/n, 46022, Valencia, aortiz@cigip.upv.es

Palabras clave: Gestión del Rendimiento, agregación de información, toma de decisiones.

1. Introducción

Actualmente, las realidades empresariales son el resultado de tres fuerzas mayores: globalización, incremento de la competitividad como resultado de un movimiento del nivel de empresa hacia el nivel de cadena de suministro, y un incremento en la dictadura del consumidor que va más allá de las variables tradicionales de calidad/coste/tiempo ya que tiene en cuenta nuevas perspectivas tales como la eco-responsabilidad, ética y responsabilidad social. Este nuevo escenario está incrementando la presión sobre las PYMEs ya que están envueltas en un círculo vicioso en el que su visibilidad es cada vez menor frente a las grandes organizaciones que se hacen cada vez mayores y más visibles.

Para poder dar una solución a este problema, las PYMEs deben encontrar una forma de ser visibles. En nuestra aproximación proponemos que dicha visibilidad se alcance cumpliendo dos objetivos principales: mejorando su excelencia empresarial y comunicando al mercado (clientes, competidores, consumidores) dicha mejora.

En este contexto, la Gestión del Rendimiento juega un papel clave para ser capaces de alcanzar esos dos objetivos principales. Por tanto, para ser más excelente, empresarialmente hablando, las PYMEs necesitan ser capaces de medir, comunicar y monitorizar mejor su rendimiento tanto interno como externo (por ejemplo con suministradores, transportistas, operadores logísticos, etc).

Para ello, se presenta la denominada Matriz Dinámica de Rendimiento que fue desarrollada durante el proyecto europeo GPM-SME y que pretende ofrecer una solución comprensible, eficaz, eficiente y fácil de usar a las PYMEs.

2. Matriz Dinámica de Rendimiento

La Matriz Dinámica de Rendimiento (Figura 1) intenta proporcionar a sus usuarios un método para definir indicadores de rendimiento que estén alineados con sus Objetivos, Estrategias y Factores Críticos de Éxito.

Los ejes de la matriz proporcionan la siguiente información:

- Eje Y. Ofrece Macro-medidas de Rendimiento: Coste, calidad, tiempo, flexibilidad, innovación, precisión y medio ambiente. Han sido estas y no otras macro-medidas de rendimiento las elegidas ya que son unas medidas bastante genéricas y, por tanto, de directa aplicación a la mayoría de las organizaciones tal y como apuntan diferentes autores (Fitzgerald et al, 1991), (Ghalayini y Noble, 1996), (Hronec, 1993).
- Eje X. Perspectivas de rendimiento, las clásicas de Kaplan y Norton (1992), financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Se han elegido esas perspectivas de trabajo ya que se engloban en la propuesta de cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (1997), cuyo trabajo permite una clara trazabilidad causa-efecto.

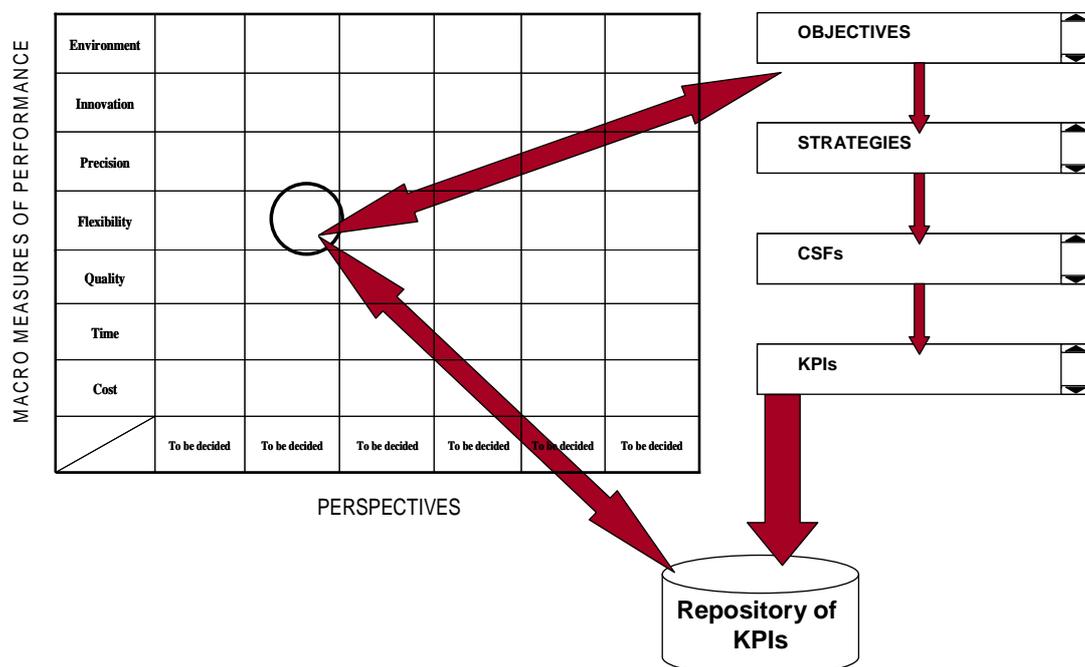


Figura 1: Matriz Dinámica de Rendimiento para PYMEs

La matriz ofrece dos formas posibles de asignar un indicador de rendimiento a cada celda:

- Definición Top-down. Un usuario define un objetivo de su organización y lo asocia a una celda de la matriz, definiendo entonces la/ estrategia/s, factor crítico de éxito y el indicador de rendimiento asociado. Entonces, toda la información asociada a ese indicador de rendimiento será almacenado en el repositorio de indicadores de rendimiento.
- Definición Bottom-up. Un usuario puede asignar a una celda de la matriz un indicador de rendimiento concreto que ya esté almacenado en el repositorio de indicadores de rendimiento.

De esta forma, los responsables de la empresa en cuestión que utilice esta Matriz Dinámica de Rendimiento podrán asignar un indicador de rendimiento a cada una de las posibles celdas que se forman en la matriz siguiendo cualquiera de las dos alternativas arriba propuestas.

Adicionalmente, es necesario reseñar que el camino propuesto de definición de elementos de medición del rendimiento Objetivos-Estrategias-Factores Críticos de Éxito-Parámetros de Rendimiento es diferente del clásico propuesto por Kaplan y Norton (1992). Dicha definición sigue el trabajo de Alfaro (2003) llamado PMS IE-GIP. Dicho marco de trabajo es más sólido que el de Kaplan y Norton (1992) cuando se trata de definir los elementos de medición de rendimiento ya que éste define los llamados “objetivos estratégicos” a los que asocia una serie de parámetros de rendimiento; mientras que PMS IE-GIP propone:

1. Definir objetivos (al nivel más estratégico) entendidos como **QUÉ** se pretende controlar y medir.
2. Definir estrategias, entendidas como el conjunto de acciones que la empresa piensa que podrían ser adecuadas (en estos momentos o en el futuro) para alcanzar el objetivo definido. Las estrategias son **CÓMO** se pretende alcanzar el objetivo.
3. Definir los Factores Críticos de Éxito entendidos como la combinación formada por el objetivo definido y la/s estrategia/s asociadas que se consideran clave en el momento presente para alcanzar el objetivo.
4. Definir los Parámetros de Rendimiento asociados al objetivo y a la/s estrategia/s definidas.

Este proceso cobra una relevancia especial ya que está ideado para ser usado por PYMEs cuyos recursos para tener diseñado e implementado un Sistema de Medición de Rendimiento son escasos, por lo que la implantación de esta Matriz Dinámica de Rendimiento podría ser directa debida a su fácil aplicación y uso.

Entrando a definir un poco más los ejes de la Matriz Dinámica de Rendimiento vemos que el eje Y ofrece macro-medidas de rendimiento, algunas de las cuales son competitivas tales como calidad-coste. Además, este eje permite plasmar fácilmente la estrategia de la PYME ya que, con sólo echar un vistazo, el usuario puede elegir una de esas macro-medidas de rendimiento, la que mejor se alinee con su estrategia actual de ese momento, y buscar los parámetros que mejor se adapten a las diferentes cuatro perspectivas de rendimiento: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

3. Representación gráfica de los elementos de medición de rendimiento

La Figura 2 muestra un gráfico de despliegue parcial (Alfaro, 2003) que es una representación gráfica de los elementos de medición de rendimiento. Como se puede apreciar en la figura, dicho diagrama muestra la relación que se establece entre los diferentes elementos de edición de rendimiento, desde los objetivos que se definen al nivel más estratégico hasta las estrategias que se definen para poder alcanzar dicho objetivo, pasando entonces a la definición del factor crítico de éxito pertinente como combinación del objetivo en cuestión y la o las estrategias que se consideran críticas para alcanzar el objetivo y, finalmente, los indicadores de rendimiento asociados al sistema.

Este sistema de representación gráfica es muy eficaz a la hora de resumir de un solo vistazo todos los elementos de medición del rendimiento definidos en el marco del sistema de medición de rendimiento, ya que proporciona una clara visibilidad acerca todas las relaciones existentes. Adicionalmente, dicho gráfico proporciona una clara trazabilidad entre todos los elementos de medición del rendimiento definidos.

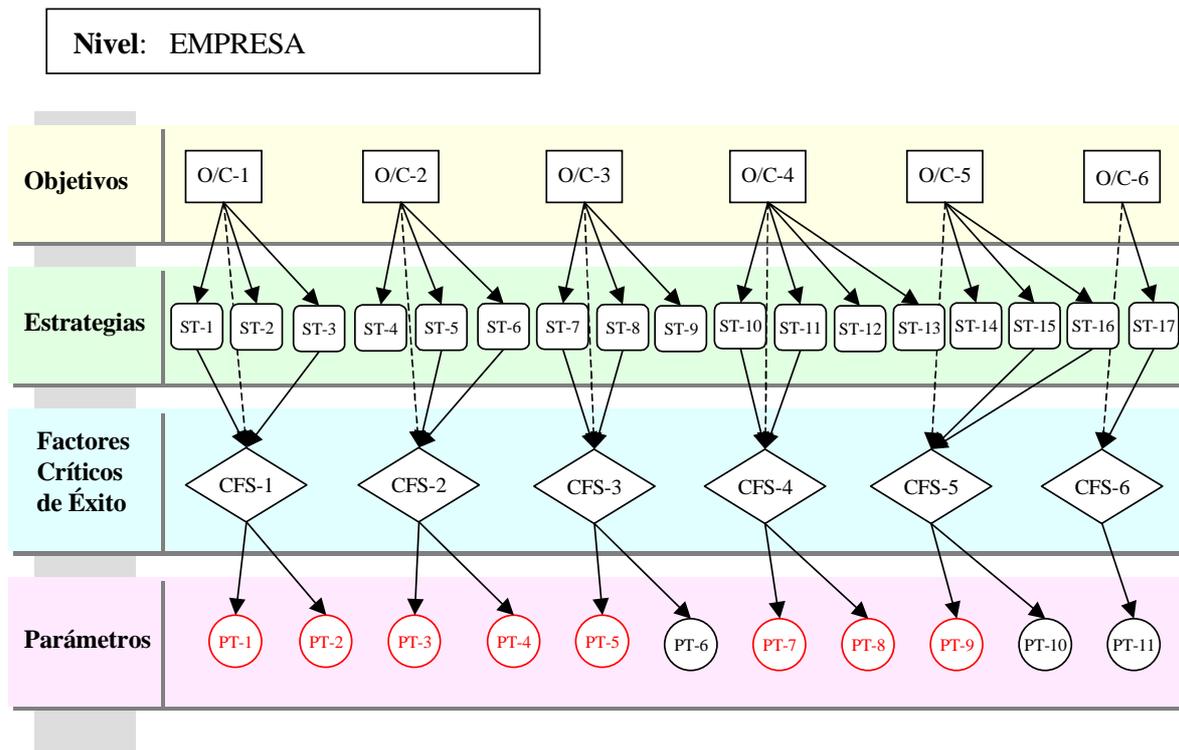


Figura 2: Diagrama de despliegue parcial

4. Ejemplo uso de la Matriz Dinámica de Rendimiento

Así por ejemplo, en estos momentos las PYMEs están siendo forzadas a ofrecer un producto o servicio que sea, de alguna forma “diferente”, siendo desplazados de competir bajo una estrategia de bajo coste por las grandes multinacionales. De esta forma, una PYME que compita siguiendo una estrategia de Innovación puede fácilmente identificar ésta en el eje Y de la Matriz Dinámica de Rendimiento. Una vez hecho esto, y tal como se ha comentado arriba, dos son los caminos que puede seguir esa PYME para definir unos parámetros de rendimiento asociados a dicha macro-medida de innovación:

1. Definición Top-down: La PYME define por sí misma todo el camino de Objetivos-Estrategias-Factores Críticos de Éxito-Parámetros de Rendimiento. Esta opción es indicada para aquellas PYMEs que tienen experiencia en la definición de esos elementos de medición de rendimiento.
2. Definición Botton-Up: La PYME busca parámetros de rendimiento asociados a la celda de la Matriz Dinámica de Rendimiento que ha elegido anteriormente. Esta opción es indicada para aquellas PYMEs que no poseen una amplia experiencia en definir elementos de medición de rendimiento.

Para hacer más accesible y fácil el uso de dicha Matriz Dinámica de Rendimiento, durante el proyecto GPM-SME se desarrolló una aplicación que pasa a ser descrita a continuación.

5. Aplicación desarrollada para la Matriz Dinámica de Rendimiento

La aplicación desarrollada pretende facilitar el uso de la Matriz Dinámica de Rendimiento por las PYMEs. De esta forma, la Figura 3 muestra cómo los usuarios de las PYMEs encuentran la Matriz Dinámica de Rendimiento al inicio de la aplicación.

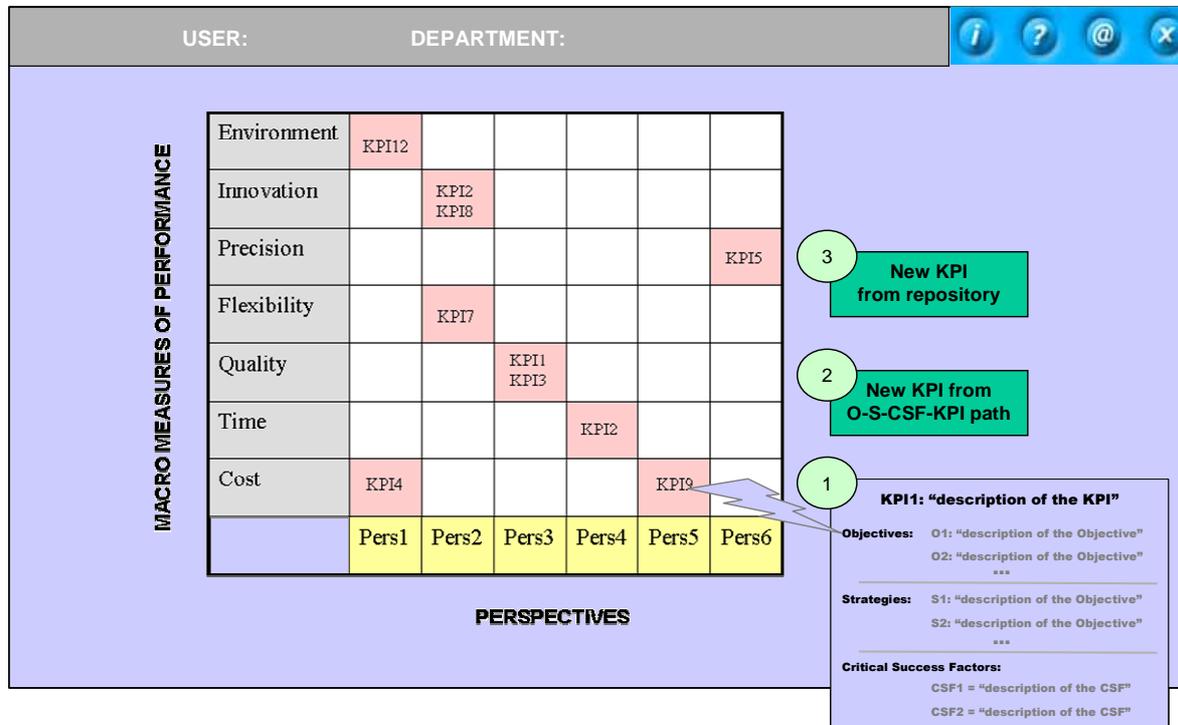


Figura 3: Vista de la Dinámica de Rendimiento para PYMEs

La Figura 2 muestra los diferentes ejes de la matriz, anteriormente descritos, así como las diferentes celdas que se forman con las intersecciones Macro-medidas de rendimiento y perspectivas.

Dicha figura también muestra las tres diferentes opciones que puede seguir un usuario y que a continuación se explican.

Opción 1: Situándose encima de una celda de la matriz que contiene parámetros de rendimiento, el usuario visualizará para la descripción de esos parámetros y el camino de definición de elementos de rendimiento asociados, Objetivos-Estrategias-Factores Críticos de Éxito.

Opción 2: Ejecución Top-down. Cuando un usuario ejecuta esta acción la pantalla que se muestra en la Figura 4 es abierta por el sistema. Dicha plantilla permite al usuario: definir objetivos y unirlos a una celda de la matriz; definir las estrategias y factores críticos de éxito asociados a esos objetivos.

USER:		DEPARTMENT:		<input type="button" value="i"/> <input type="button" value="?"/> <input type="button" value="@"/> <input type="button" value="x"/>	
Select a Perspective		<input type="text"/>		Select a Measure	
Objective	Name:	<input type="text"/>			<input type="button" value="New"/>
	Description:	<input type="text"/>			
	Authority:	Department <input type="text"/>	Responsible <input type="text"/>		
	Validity from	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
Strategies	Name:	<input type="text"/>			<input type="button" value="New"/>
	Description:	<input type="text"/>			
	Where it is used:	<input type="text"/>			
	Authority:	Department <input type="text"/>	Responsible <input type="text"/>		
	Validity from	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
CSF	Name:	<input type="text"/>			<input type="button" value="New"/>
	Description:	<input type="text"/>			
	Where it is used:	<input type="text"/>			
	Authority:	Department <input type="text"/>	Responsible <input type="text"/>		
	Validity from	<input type="text"/>	to	<input type="text"/>	
KPI	Select a KPI from the repository:	<input type="text"/>			<input type="button" value="New"/>
	Description:	"Description of the selected KPI"			
	Authority:	Department	Responsible		

Figura 4: Pantalla de definición TOP-DOWN

Opción 3: Esta pantalla permite al usuario unir un parámetro de rendimiento con una celda de la matriz, seleccionándolo desde el repositorio. Esta celda de la matriz se une con un parámetro de rendimiento pero también con su camino de definición de elementos de rendimiento (Objetivos-Estrategias-Factores Críticos de Éxito) asociados. En resumen, esta opción permite a un usuario:

- Elegir un parámetro de rendimiento del repositorio.
- Visualizar y modificar el camino de dicho parámetro de rendimiento, que ha sido definido previamente por otro usuario.
- Y, finalmente, actualizar los datos de la matriz.

3. Conclusiones

Este trabajo ha presentado la Matriz Dinámica de Rendimiento como solución diseñada en el ámbito del proyecto europeo GPM-SME para ayudar a las PYMEs a desarrollar e implantar parámetros de rendimiento. Dicha Matriz Dinámica de Rendimiento permite dos caminos para definir dichos parámetros de rendimiento: Top-down y botton-up.

Finalmente, se ha presentado la aplicación desarrollada durante el proyecto, que pretende facilitar el uso de dicha Matriz Dinámica de Rendimiento en las PYMEs.

Es necesario reseñar que dicha matriz dinámica se ha aplicado con éxito a dos pilotos dentro del proyecto GPM-SME obteniendo una alta valoración de los usuarios finales.

Los resultados de esta comunicación han sido obtenidos gracias al trabajo realizado en el proyecto europeo “Global Performance Management for SMEs” financiado por la Unión Europea y con referencia FP6-2002-SME.

Referencias

Alfaro, J.J. (2003). PMS IE-GIP. Tesis Doctoral, Universidad Politécnica de Valencia.

Fitzgerald L.; Johnston R.; Brignall T. J.; Silvestro R.; Voss c. (1991). Performance measurement in service business, The Chartered Institute of Management Accountants.

Ghalayini A.M.; Noble J.S. (1996). The changing basis performance measurement, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 16, nº 8, pp: 63 – 80.

Hronec S. M (1993). Vital Signs Amacom (New York).

Kaplan R. S. y Norton D. P. (1992). El Cuadro de Mando Integral. *Harvard Business Review*. Enero, pp. 71 – 79.