C

uando se revisa la literatura de los conceptos y términos utilizados en la dirección y gerencia de la organización en los últimos años, uno se sorprende al observar que, pese a los inmensos adelantos de la tecnología, muchos de ellos perduren en el tiempo, como es el caso de los indicadores claves de desempeño, los cuales inicialmente tuvieron una connotación netamente financiera y obedecen a los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y apalancamiento, que alertan a los usuarios de los estados financieros sobre posibles desvíos en sus objetivos gerenciales, que a su vez se derivan de la estrategia empresarial trazada por los directivos.

Hoy el concepto de indicadores claves se ha ampliado a diferentes áreas como es el caso de la inteligencia de los negocios, siendo estos indicadores claves de desempeño fundamentales en el desarrollo y mejoramiento de la gestión de procesos de negocio o BPM (*Business Process Management*) “*enfoque estructurado que emplea métodos, políticas, métricas, prácticas de gestión y herramientas de software para gestionar y optimizar continuamente los procesos de una organización en todo el proceso de ciclo de vida*.” Rosser y Kerremans (2009), en esta disciplina son conocidos como KPI (*key performance indicator* por sus siglas en inglés).

Los KPIs son sin duda una métrica muy útil que permite identificar el rendimiento de una labor o táctica en los negocios y tomar medidas correctivas en tiempo real, que reestablezcan el objetivo trazado.

Un ejemplo típico es el de las ventas por internet de cualquier producto o servicio (tiquetes aéreos), cuando el sistema nos señala que un lunes se realizan determinada cantidad de operaciones inferior en un 30% al KPI establecido para un día con iguales características. El responsable del proceso debería identificar la causa de ese desface y tomar la acción respectiva en tiempo real, como podría ser bajar el precio del producto, si es que identifica que la competencia directa está ofreciendo el bien o servicio por una cifra inferior.

Otro KPI es el que podría detectar la cantidad de retiros en un cajero automático de un cliente bancario; si se excede debería generar una alerta para que los encargados de la seguridad llamen de inmediato al cliente y eviten un posible fraude.

Un uso adicional de los antiguos indicadores de desempeño son los relacionados con los procesos de planeación estratégica, o de manera más explícita los que controlarían los riesgos estratégicos de las compañías, con el fin de detectar desviaciones graves de la estrategia que pueda llevar a la empresa a registrar importantes pérdidas incluso a su desaparición. Sobre este tema el Instituto Tecnológico de Buenos Aires por medio de su doctorado en innovación intenta hacer un planteamiento más estructurado al respecto, por lo que habrá que dar tiempo para ver los resultados de sus investigaciones.

*Fernando Borda Suárez*