

Key Performance Indicators (KPI)



RIOS JACOBO OSCAR IVAN





Capítulo. 3 Entendiendo a los Indicadores Clave de Desempeño (KPI).

La Competitividad.

En esta economía globalizada ofrece nuevas tecnologías, competencias, mercados y fuentes de financiamiento las empresas de países en desarrollo, esto para una nueva perspectiva al crecimiento y a la apertura de mercados.

En el caso de elevar la competitividad, debemos tener en cuenta que la productividad es en esencia la competitividad. Las ventajas competitivas se concentran en este punto pero aquí siempre surge una pregunta ¿pero cómo podemos ser más productivos?, en el caso de BNP hasta este momento no se tiene identificado cuales son las ventajas competitivas que se tiene sobre el resto de la competencia.

En este punto son claves las mediciones, el mismo Henry Ford, lo comprobaría al establecer las primeras líneas de producción lo cual lo maximizo.

Cuando hablamos de competitividad considero que deberíamos hablar de los KPI y como impactaran en la creación de valor dentro de la organización.

Los KPI son parte clave para el incremento de la competitividad, entendiéndola como una expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de toda una organización o en una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, podría señalar desviaciones sobre la cual se tomara acciones correctivas o preventivas según sea el caso.



Lo que le da valor a las KPI es el resultado de la medición del mismo KPI y sustituye un valor de comparación en referencia a una meta objetivo.

Un KPI es principalmente una herramienta que permite estandarizar con argumentos cuantitativos , definiendo en qué estado se encuentra un determinado proceso por lo tanto las compañías como las personas deben conocer deben aplicar métodos para la medición del desempeño para su análisis y en caso de fallas corregir el sistema inmediatamente, anqué los KPI están íntimamente ligados a la estrategia, estos deben emplearse con un lenguaje coloquial que en momento de su aplicación encuentre los suficientes datos para su alimentación y calculo.

Dentro de una estrategia de cambio en determinado proceso debemos tomar en cuenta la siguiente rueda, la cual llamaremos rueda de la competitividad.

Esta ruda también se tomara como referencia para crear en su momento, el mapa estratégico dentro del **BALANCE SCORE CARD**.





- El centro del círculo es el corazón de todos los sistemas futuros: el “cliente”.
- En el segundo círculo se muestra la distribución se muestra lo que el departamento de Logística debe proporcionar al cliente.
- El tercer círculo indica los conceptos necesarios para apoyar al departamento de Logística.
- El cuarto círculo se muestran las consecuencias de esos conceptos en toda la organización

Círculo 1.- No es una coincidencia que el cliente sea el centro de los conceptos del “nuevo mundo industrial”. El cliente es el motor que maneja la competitividad. Este concepto en si no es nuevo existió en el área de las teorías administrativas “clásicas”, pero la importancia, el papel, el alcance y la posición del cliente ha cambiado debido a su creciente refinamiento. La educación, la tecnología, la comunicación y la globalización son todos los elementos que han ayudado a crear al nuevo cliente.

Más que operar solo para responder y cumplir con las necesidades del cliente, las organizaciones deben hacer un esfuerzo para lograr también la satisfacción del cliente, esta satisfacción comprende muchos elementos: necesidad, calidad, costo, servicio y otros.

Incluso el proceso de satisfacer a un cliente en el pasado es totalmente diferente al de hoy. Se da importancia a la satisfacción de las necesidades del cliente individual y no a las del cliente promedio.



Los clientes tienen necesidades que cambian y esperan reacciones flexibles que solo pueden lograr si la organización se acerca a ellos.

El cliente debe convertirse en parte del proceso en lugar de ser un punto terminal. Garantizar la constancia del cliente es ahora más importante que meramente vender un artículo. Los clientes que regresan generan ventas futuras.

Cada cliente es proveedor del siguiente cliente en la cadena, y toda la producción y las actividades de negocios están gobernadas por la satisfacción de los clientes.

Círculo 2.- Con el fin la satisfacción del cliente y cumplir con las expectativas, todo el negocio tiene que estar a la altura del reto. Cada segmento debe poner de su parte y el sistema de manufactura no es distinto. Su papel es entregar un producto de calidad suprema en el tiempo requerido manteniendo el costo tan bajo como sea posible en cada punto de la cadena cliente-proveedor.

Estas metas son necesarias pero no suficientes para que una empresa se convierta en líder de su ramo. La manufactura siempre puede entregar un producto de calidad suprema mediante el trabajo o la reparación hasta que se logra la calidad deseada, pero el costo se eleva y el tiempo de entrega se alarga. Es aquí donde radica una de las importancias principales para realizar una correcta medición de indicadores con lo cual podemos ayudar a que pequeñas y medianas empresas adquieran un nivel deseable de competitividad.



Círculo 3.- También llamado círculo de soporte no dice que se ha establecido la dificultad de combinar las metas del sistema de manufactura (calidad, tiempo y costo) en una meta común.

Círculo 4.- Los conceptos mostrados en el círculo 4 tienen un gran impacto en una organización industrial que adopta todos o algunos de ellos. En última estancia, este impacto está representado por un cambio de cultura importante en la organización. Cultura se refiere a los valores, creencias y principios esenciales que sirven como fundamento a un sistema administrativo. También incluye un conjunto de prácticas y comportamientos administrativos que sirven de ejemplo ya la vez refuerzan esos principios básicos.



POR UNA BUENA IDEA TE PAGARIAN 5 CENTAVOS, POR UNA BUENA,..
IMPLEMENTACION TE PAGARIAN UNA FORTUNA.

Peter F. Druker

Definición, Características y diferencias contra otros indicadores.

Pocos son los factores trascendentales para la actuación de una organización como la medición, sin embargo la medición es la área en la gestión de muchas organizaciones.

Para explicar mejor las KPI que ocuparemos dentro del proceso de subasta de activos debemos de conocer la definición de proceso ya que al momento de mi ingreso a BNP no contaba con este.

Según ***“gestión del desempeño”*** en la siguiente página electrónica **www.kpmg.com.mx**

“Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre si, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salida de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o de información con un a valor añadido.”

Los KPI reflejan y mide las guías estratégicas del negocio, estas representan las actividades que garantizan el éxito futuro. Estos indicadores de valor mueven la organización en la dirección correcta, para alcanzar sus metas financieras y organizacionales previamente establecidas.



Un KPI refleja que tan bien está la organización en las áreas que más impactan a la empresa, pero en nuestro caso será aplicado al departamento de Logística. Los KPI tienen que tener las siguientes cualidades, que pueden ser denominadas (**SMART**) por sus siglas en Inglés.

Específicos (*Specific*)

Medibles (*Measurable*)

Alcanzables (*Achievable*)

Realistas (*Realistic*)

a Tiempo (*Timely*)

Los componentes de un indicador son:

Medida. Grandeza cualitativa y cuantitativa que permite clasificar las características, atributos, resultados y consecuencias de los productos, procesos o sistemas.

Índice. Valor de un indicador en cierto momento.



Estándar de comparación. Es un índice arbitrario como aceptable para un indicador y un estándar comparativo para evaluación de cumplimiento.

Meta. Índice orientado por un indicador en relación al estándar de comparación para ser alcanzado durante un cierto tiempo.

En la identificación y selección de un indicador es importante considerar un conjunto de criterios de calidad básicos, que garanticen su posterior operación.

Los criterios centrales de calidad de un indicador son:

La selectividad o importancia: proporciona información acerca de las variables claves del producto, proceso o sistema.

Simplicidad y claridad o comprensibilidad: los indicadores deberían ser tan simples como comprensibles, tanto como sea posible, a pesar de llevar el mensaje y el significado deseado. Los nombres y expresiones deberían ser fáciles de entender y conocidas por todos los usuarios.

Representatividad: la capacidad de demostrar, sobre una amplia visión, las más importantes y críticas etapas de un proceso. Los datos innecesarios no deberían recolectarse. Por otra parte, los datos importantes deberían ser precisos, respondiendo a los objetivos y recolectados en la fuente de datos correcta.



Indagación: fácil de investigar los datos, sean estos para registrar o mantener la información.

Comparabilidad: los indicadores deberían ser fácilmente comparables con las propias referencias, o con referencias externas.

Estabilidad: procedimientos generados sistemáticamente y constantemente.

Relación costo-efectividad: diseñados para ser económicamente efectivo. El beneficio en relación al costo, debería satisfacer los niveles de aspiración. Existen algunos indicadores que son muy difíciles de operar para justificar su desarrollo.

Los KPI necesitan las siguientes características:

- Un KPI Refleja Guías Estratégicas.
- Desglosar los KPI en forma de cascada a través de una Organización
- Los KPI están Basados en estrategia y estándares Corporativos así como datos válidos.
- Un KPI Debe ser Fácil de Comprender.
- Los KPI son Siempre Relevantes.
- Un KPI Proporcionar el Contexto.
- Un KPI Otorgar Poder a los Usuarios.



Otro tipo de indicadores y la diferencia de los KPI.

Según David Parmeren un boletín de Consulting Group “Una Revisión a los KPI” con fecha de Marzo 2008 existen cuatro tipos de indicadores que tienen que ver con la administración.

Para nuestro caso debido a sus políticas y a su inherente cultura, en la perspectiva del necesario mejoramiento de la eficiencia y de la efectividad, se recomiendan siete categorías generales de indicadores, siendo éstas:

IRC: (INDICADOR DE RESULTADOS CRITICOS) reflejan los resultados históricos críticos, son ideales para comunicar los resultados alcanzados.

IP: (INDICADOR DE PERFORMANCE) indican al personal qué hacer.

IR: (INDICADOR DE RESULTADO) indican al personal qué se ha hecho.

KPI: (INDICADOR DE DESEMPEÑO) Indican al personal y directivos qué debe hacer para aumentar la desempeño drásticamente.



Formulación de indicadores.

La formulación de indicadores requiere un conjunto de pasos necesarios para asegurar los principios de calidad del sistema de medición de desempeño y su puesta en servicio al interior de la organización.

Estos pasos son:

a) Identificar el proceso: en la identificación de los procesos se debe tener claro que lo que se desea medir es muy importante. Generalmente hay muchos procesos y funciones y cada uno necesita potencialmente medición de desempeño. Si hay múltiples procesos, se debe considerar aquellos que tienen impacto en los objetivos estratégicos de la organización y de estos, seleccionar aquellos que son más importantes para el cliente, tanto interno como externo. Estos procesos pasan a denominarse “procesos claves”.

b) Identificar actividades críticas a medir: es importante elegir sólo las actividades críticas para ser medidas. La medición de estas actividades permite controlarlas. El control, o mantener las cosas en curso, no es algo que se haga de manera abstracta. El control es aplicado a una actividad crítica específica. Cuando se seleccione la actividad, el enfoque de la medición debe orientarse más a la área crítica que a las personas.

Las actividades críticas son aquellas que impactan significativamente en las categorías de indicadores identificadas en el punto anterior. En todos los niveles de administración, las actividades críticas impactan las prioridades administrativas, las metas organizacionales y las metas para los clientes externos.



c) Establecer metas de desempeño o estándares: estas son necesarias porque de otra manera no habría una base lógica para elegir qué medir, qué decisión tomar, o qué acción ejecutar. Las metas pueden ser una directriz de la administración superior, o pueden establecerse en respuesta a las necesidades o quejas del cliente. Para cada actividad crítica seleccionada para medición, es necesario establecer una meta de desempeño o estándar, con el fin de disponer de una referencia para evaluar e interpretar las lecturas de los indicadores de estas actividades.

d) Establecer medición de desempeño: este paso involucra realizar varias actividades que continuarán construyendo el sistema de medición de desempeño. Cada medida de desempeño consiste en una unidad de medida definida, un censor para medir o grabar los datos primarios, y una frecuencia con la cual la medición es hecha. Para desarrollar una medida, el equipo deberá traducir “lo que se desea conocer”, al interior de la medición de desempeño; deberá identificar los datos primarios que generarán la medición de desempeño; deberá determinar donde localizar los datos primarios; deberá identificar el censor o instrumento de medición para coleccionar los datos; y deberá determinar que tan a menudo debe hacerse la medida.

e) Identificar las partes responsables: los anteriores pasos son primariamente actividades de equipo. Para continuar el proceso de medición de desempeño, debe identificarse al funcionario responsable de la medición y de la toma de decisiones en las acciones de control y mejoramiento del proceso.



En muchos casos una persona es responsable de todo el sistema. El responsable deberá coleccionar los datos; deberá analizar y reportar el actual desempeño; deberá comparar el actual desempeño con las metas y/o estándares; deberá determinar si las acciones correctivas son necesarias; y deberá hacer cambios.

f) Coleccionar los datos: la determinación de la conformidad depende de la significancia y validez de los datos. Antes de comenzar a coleccionar una cantidad de nuevos datos, es oportuno revisar los datos que ya se tienen para estar seguro que se ha extraído toda la información que se puede obtener. Los datos son un conjunto de hechos presentados en forma cuantitativa o descriptiva. Obviamente los datos deben ser bastante específicos para proporcionar información relevante. Hay dos tipos de datos; los datos medidos, o variables del proceso; y los datos contados, o atributos del proceso.

g) Analizar y reportar el actual desempeño: antes de perfilar una conclusión de los datos, se debería verificar que el proceso de colección de datos satisface los requerimientos de responder a las interrogantes originales; evidencia la inexistencia de sesgos en el proceso de recolección; se ajusta a la cantidad de observaciones del proceso especificadas; y dispone de suficientes datos para bosquejar conclusiones significativas.

h) Comparar el actual desempeño con las metas o estándares: dentro de su intervalo de control, los funcionarios responsables comparan el actual desempeño con la meta o estándar. Si hay variación, se autorizan las acciones y se hace un informe al responsable de la toma de decisiones. Una vez que es establecida inicialmente una comparación en contra de las metas o estándares, existen varias alternativas disponibles para acciones posibles.



Una es olvidarlo, si la variación no es significativa; la otra es tomar acciones correctivas, si las variaciones son significativas; y la última, es establecer nuevos desafíos si existen condiciones para hacerlo.

i) Determinar si las acciones correctivas son necesarias: este es un paso de decisión. Se puede cambiar el proceso, o cambiar la meta. Si la variación es grande, puede haber un problema con el proceso, y se necesitará hacer correcciones para recuperar el desempeño y llevarlo a la línea de la meta deseada. Para direccionar este potencial problema, se puede formar un equipo de mejoramiento de calidad o desarrollar un análisis de causa efecto. También se debería considerar analizar si la meta era realista. Si la variación es pequeña, el proceso probablemente está en buena forma, pero se debería considerar re-evaluar las metas para hacerlas más desafiantes. Por lo tanto, si se hacen cambios al proceso, se debería re-evaluar las metas para asegurar que todavía son viables.

j) Hacer cambios para traer el proceso a la línea de las metas o estándares: este es el primer paso en cerrar el lazo de la retroalimentación. Los cambios comprenden un número de acciones llevadas a cabo para lograr uno o más de los objetivos de corrección, siendo estos: remoción de los defectos; remoción de las causas de los defectos; lograr un nuevo estado de desempeño del proceso; y mantener o destacar la eficiencia y la efectividad del proceso.

k) Determinar si nuevas metas o nuevas medidas son necesarias: esta decisión dependerá de tres factores fundamentales: el grado de éxito en el logro de objetivos anteriores; la extensión de cualquier cambio al alcance del proceso de trabajo; y las bondades de las medidas actuales para comunicar el estado de mejoramiento relativo a los procesos críticos de trabajo.



Medición y procesos.

La medición parece un simple concepto. De algún modo, cuando se intenta diseñar un sistema de medición de desempeño, la confusión y la ambigüedad tienden a aparecer por lo tanto la medición seguimiento del proceso depende de los siguientes puntos:

Dinámico y flexible en el tiempo. Un sistema de medición debería permitir flexibilidad, dinamismo y un grado de reacción a las transformaciones en el ambiente, o a las necesidades del usuario con el tiempo; un sistema de medición de desempeño debería eliminar la medición que fue creada para resolver problemas específicos, una vez que el problema es resuelto.

Adecuadamente simple. El sistema de medición de desempeño debería comunicar información a través de un conjunto de mediciones, tan pocas y tan simples como sea posible.

Operacionalmente claro. Un sistema de medición debería definir claramente el desempeño y otros términos de medición claves, de manera que todos los usuarios puedan desarrollar una comprensión común de la medición.

Con énfasis en el ciudadano. Un sistema de medición de desempeño debería revelar que tan efectivamente son satisfechas las necesidades y expectativas del ciudadano, enfocándose en las mediciones que el ciudadano puede ver.

Comunicativo en el cambio. Un sistema de medición debería indicar tanto el progreso de los cambios en la planificación organizacional, como los cambios resultantes con el tiempo.



Comunicativo en el conocimiento. Un sistema de medición debería suministrar retroalimentación a los individuos; la retroalimentación es una dimensión central del trabajo.

Visible. Un sistema de medición debería ser altamente visible a los usuarios.

Integrado en los procesos. Un sistema de medición debería describir longitudinalmente los datos, para permitir análisis de secuencias de tiempo, ciclos de operaciones, y otros patrones en los datos.

Gráfico. Un sistema de medición debería describir gráficamente los datos evitando en lo posible la representación numérica tabulada.

Analítico y estadístico. Un sistema de medición debería describir estadísticamente y permitir el análisis estadístico para distinguir señales de ruido.

Equilibrado en la dimensión. Las mediciones deberían reflejar el equilibrio a través de las dimensiones del desempeño o criterios de desempeño.

Equilibrado en la perspectiva. Las mediciones deberían reflejar el equilibrio a través de la visión de la organización como sistema.

Equilibrado en los enfoques. Un sistema de medición debería equilibrar el enfoque cuantitativo y cualitativo.

Participativo. Un sistema de medición debería ser desarrollado participativamente con amplia entrada de datos.



Integrado en los actores. La medición debería incluir indicadores claves de desempeños individuales, grupales y organizacionales.

Cooperativo. Un sistema de medición debería fomentar el sistema de cooperación, más que la competencia interna y la sub-optimización.

Integrado en la jerarquía. La medición debería incluir la línea superior o un amplio sistema de medición, así la gente en el subsistema organizacional puede ver como su medición se vincula a la medición al siguiente nivel superior.

Alineado con las metas. Un sistema de medición que está alineado con las metas organizacionales debería idealmente incluir algunas medidas que son agregables desde los bajos a los altos niveles de análisis.

Integrado en las áreas. Una medición debería suministrar un conjunto de medidas para cada función organizacional; todas las áreas funcionales deberían tener mediciones.

Integrado en las estrategias, acciones y mediciones. Un sistema de medición debería vincular estrategias, acciones y mediciones a través de un proceso formal.

Regenerativo. Un sistema de medición debería soportar el aprendizaje organizacional y el mejoramiento continuo.



Oportuno. La puntualidad asegura que la información es suministrada bastante temprana para acciones que deben ser tomadas cuando surgen los problemas.

Relevante. Un sistema de medición debería permitir a todos los miembros de la organización comprender cómo sus decisiones y actividades afectan el proceso entero.

Preciso. Un sistema de medición debería localizar adecuadamente los temas para proporcionar los datos y la información.

Íntegro. Mientras por una parte hay normalmente una incapacidad para capturar toda la información de entrada, por la otra hay una necesidad para la integridad de las mediciones. La solución para este dilema descansa en reconocer que mucho debe ser incluido, no para una perfecta o completa medición, sino para proporcionar una significativa medida en la que se pueda confiar razonablemente.

Mejoramiento.

El mejoramiento de un proceso requiere de dos componentes principales. Uno de ellos es un análisis sistémico (funcional-transversal) que se lleva a cabo por un equipo que analiza todas las funciones involucradas en el proceso. El otro es el compromiso del personal a actuar sobre las recomendaciones de mejoramiento del proceso para hacer los cambios necesarios.



Un proyecto de mejoramiento del proceso, normalmente incluye los siguientes pasos:

Identificar el proceso a ser mejorado.

Desarrollar el o los objetivos basado en los requisitos del proceso.

Seleccionar a los miembros del equipo funcional-transversal.

Documentar el “es” (actual) del proceso utilizando un lenguaje gráfico.

Identificar las “desconexiones” en el proceso.

Desarrollar un como “debe” ser el proceso.

Establecer medición en el proceso.

Llevar a cabo las mejoras.

La realización de los pasos anteriores puede tomar tan poco como tres días y tanto como tres meses, dependiendo de la complejidad del proceso y de la magnitud del cambio necesario para quitar las desconexiones.

Algunos beneficios del método del equipo funcional-transversal para procesar los mejoramientos son:



El proceso es mejorado. La calidad y la eficiencia son construidas dentro de los flujos fundamentales del trabajo, cuidando la no intervención de una función en otra.

Los participantes aprenden bastante respecto al proceso y a su rol dentro de él. Se adquiere un mayor involucramiento y una mejora en la extensión de la visión respecto al proceso.

El equipo de administración aprende a dominar un conjunto de técnicas holísticas enfocadas en los procesos para mirar los problemas del futuro y los cambios. Los procedimientos son importantes.

La formación de equipos de trabajo para fines específicos. No es un ejercicio abstracto, sino es la atención de un problema real.

Además, la administración superior debe interesarse en asumir un conjunto de roles que consolida este mejoramiento, siendo ellos:

Supervisar el desempeño en contraste a las medidas del proceso.

Certificar el proceso (asegurando que reúne un conjunto de criterios de efectividad).

Nombrar a un **usuario** del proceso que es responsable sobre el progreso básico del desempeño del proceso.

Asegurar que el proceso tiene un **plan** y un **presupuesto**.

Crear un sistema de recompensas que **estimule** la efectividad del proceso (como lo opuesto al funcionamiento jerárquico).

Administrar el espacio en blanco entre las funciones y observar lo que hacen los subordinados de las direcciones.



Pero ¿Qué Cantidad de indicadores necesarios para el éxito? Dentro de BNP.

Contrario a lo que cualquiera pudiera pensar, tener poca cantidad de indicadores da mejor resultado que una gran cantidad de datos obsoletos, a los que poco se le presta atención Kaplan y Norton recomiendan no más de 20 KPI, y Jeremy Hope no más de 10.

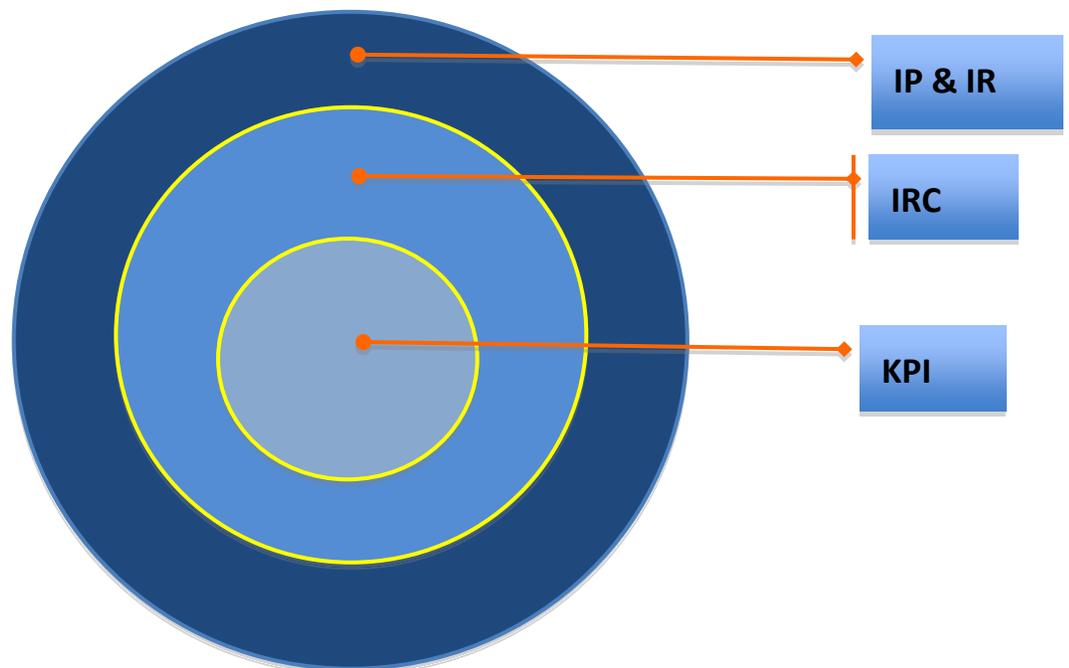
Para ayudar a todos los involucrados en la definición de la cantidad de KPI dentro del departamento de Logística de BNP nos ayudaremos de la **regla 10/80/10**. Esto implica que una empresa debe trabajar con alrededor de 10 IRC, con 80 indicadores IP e IR y con no más de 10 KPI.

Pocas veces se necesitan más métricas que éstas, en incluso menos en muchas ocasiones, como en nuestro caso.



La regla 10/80/10.

Esta regla menciona que los podemos visualizar los indicadores como si fuéramos a pelar una cebolla, estando los KPI en el centro, siendo una medición clave para el logro de los objetivos de la organización.



La diferencia entre estos indicadores y un KPI es que refleja siempre **guías estratégicas de valor**, mientras que otro indicador puede representar la medida de cualquier actividad económica, es decir, los KPI generalmente se recogen en el **plan estratégico** de la organización.



***LA GUIA ESTRATÉGICA**

Es el esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

Ronald Daniel

Los KPI aplicados en BNP son determinados y definidos por los ejecutivos en este caso por el CIO (CHIEF INFORMATION OFFICER) después de que se han definido los indicadores de valor en las sesiones de planeamiento que determina la dirección estratégica mediante el **plan estratégico** en el corto y largo plazo de la organización.

Para obtener lo mejor de estos indicadores de valor, los ejecutivos necesitan definir cómo desean medir el funcionamiento de la organización contra estos indicadores.

Los KPI existen en toda las partes de la organización desde producción hasta el servicio post-venta su clasificación va en función del área de aplicación.

Riesgos y desventajas

La supervisión y la integración de datos son críticas para un programa de KPI. El uso de métricas incorrectas le puede proporcionar una evaluación instantánea de la empresa incompleta o irrelevante. Hay un énfasis en la medición de las áreas críticas y esto puede dar lugar rápidamente a olvidarse de los elementos “suaves” con poca importantes, que son más difíciles de medir la técnica necesita un número de ciclos, los datos tienen que estar disponibles a tiempo.



Ejemplo de un Indicador de desempeño.

Imaginemos que queremos llevar un control de las horas que trabajamos al mes, o de las horas que trabajan nuestros empleados. En el caso de que nos interesase la segunda opción, si no tenemos muchos empleados, podríamos tener una hoja por cada empleado y otra hoja de resumen general. No obstante, en cualquier caso, la tabla resultante no es pequeña, ya que tendremos al menos 12 columnas (una por mes) y dentro de cada columna, al menos otras 3 (Hora Entrada, Hora Salida y Horas Trabajadas) y 31 filas (una por día) y además de esto, lo más probable es que tengamos otras tablas para controlar otras cosas.

Ciertamente la tabla resultante es bastante grande y su información no es visible de un vistazo, pero, ¿qué pasa si usamos indicadores? Vean la siguiente imagen.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled "Microsoft Excel - July99.xls". The spreadsheet is divided into two main sections. The left section is a data table with columns for Name, Date, In, Out, Late (min), and Total. The right section is a summary table for "Lucky Technology, Inc. (July-1999)".

Name	Date	In	Out	Late (min)	Total
Tam, Hon Kee	7/5/99	8:36:41 AM	6:25:10 PM	6.43	9.31
Leung, Wei Kun	7/6/99	8:38:28 AM	6:24:31 PM	0.00	9.78
Uu, Joseph	7/7/99	8:37:30 AM	6:26:53 PM	0.00	9.77
Mo, Lee Fong	7/8/99	8:36:36 AM	6:29:43 PM	0.00	9.85
Shet, Yoo-tuen	7/9/99	8:38:28 AM	6:18:22 PM	0.00	9.67
Tan, Hon Lee	7/10/99	8:33:35 AM	6:09:36 PM	0.00	9.60
Tao, Chung Ling	7/12/99	8:37:36 AM	6:20:26 PM	0.00	9.71
Tsui, Ping-huk	7/13/99	8:37:30 AM	6:21:49 PM	0.00	9.74
Wong, Kit-Ching	7/14/99	8:34:49 AM	6:20:11 PM	0.00	9.76
	7/15/99	8:39:26 AM	6:17:41 PM	0.00	9.64
	7/16/99	8:36:36 AM	6:15:20 PM	0.00	9.65
	7/17/99	8:31:14 AM	6:11:26 PM	0.00	9.67
	7/19/99	8:40:09 AM	6:20:50 PM	0.00	9.68
	7/20/99	8:34:36 AM	6:22:30 PM	0.00	9.80
	7/21/99	8:33:14 AM	6:40:42 PM	0.00	10.12
	7/22/99	8:32:44 AM	6:14:07 PM	0.00	9.69
	7/23/99	8:36:58 AM	6:24:19 PM	0.00	9.76

Lucky Technology, Inc. (July-1999)	
Name:	Tam, Hon Kee
Total # of Days (Weekday):	27
Total # of Days (Sunday):	0
Total # of Days:	27
Total (hrs):	223.58
Late (min):	6.43
Hourly Rate:	\$9.50
Total hourly paid:	\$1,909.45
Minus Late:	\$0.91
Total paid:	\$1,899.54



¿Qué les parece? Debido al tamaño de la tabla, ésta no ha salido entera en la captura de pantalla (aún habiendo reducido el zoom) pero, si se fijan, los indicadores son tan llamativos que en apenas un vistazo podemos ver si se ha trabajado más o menos horas de las debidas por día (he asumido que el trabajador trabaja media jornada) y se podría hacer lo mismo para los totales.

MES	NOMBRE DE ASOCIADO	FECHA DE REGISTRO	HORA DE ENTRADA	FECHA DE REGISTRO	HORA DE SALIDA	INDICADOR	NUMERO DE ASOCIADO
Octubre	LOPEZ MEDINA BERNARDO	01/10/2012	09:10	01/10/2012	17:00	● 07:50	1149
	JULIO CESAR CEBALLOS RIVERA	01/10/2012	09:01	01/10/2012	17:00	● 07:59	1148
	GILBERTO PRADO REYES	01/10/2012	10:00	01/10/2012	18:00	● 08:00	1138
	LUIS CARLOS RAMIREZ ONTIVEROS	01/10/2012	10:55	01/10/2012	19:00	● 08:05	1150
	GONZALEZ PEREZ SALAZAR JESUS	01/10/2012	09:20	01/10/2012	17:28	● 08:08	1139
	DOROTEA AMADA ALONZO Uc	01/10/2012	09:16	01/10/2012	17:28	● 08:12	1132
	ADRIANA MARTINEZ CRUZ	01/10/2012	09:18	01/10/2012	17:30	● 08:12	1129
	FABIOLA LOPEZ AVALOS	01/10/2012	09:10	01/10/2012	17:28	● 08:18	1135
	JOSE LUIS CARVAJAL SALCEDO	01/10/2012	09:10	01/10/2012	17:31	● 08:21	1144
	ALEJANDRA OCOTOXTLE MEDINA	01/10/2012	09:00	01/10/2012	17:28	● 08:28	1130
	JORGE SEGUNDO JUAREZ	01/10/2012	09:01	01/10/2012	17:29	● 08:28	1142
	FRANCO RINCON GENARO	01/10/2012	08:59	01/10/2012	17:28	● 08:29	1136
	GARCIA RODRIGUEZ DINORA JUDITH	01/10/2012	09:00	01/10/2012	17:31	● 08:31	1137
	EDWIN EDUARDO TURCIOS ROQUE	01/10/2012	09:01	01/10/2012	17:33	● 08:32	1133
	LUIS AGUIRRE SALCIDO	01/10/2012	09:00	01/10/2012	17:32	● 08:32	1145
	MARIO JESUS GARZA MEJIA	01/10/2012	09:01	01/10/2012	17:35	● 08:34	1151
	JOSE GUSTAVO TORRES PENICHE	01/10/2012	09:10	01/10/2012	17:51	● 08:41	1143
	IVON IDANIA REGALADO JIMENEZ	01/10/2012	09:11	01/10/2012	17:55	● 08:44	1141
	GORDILLO NATAREN JESUS FAUSTINO	01/10/2012	09:11	01/10/2012	18:00	● 08:49	1140
	ALVA MARTINEZ AIMEE	01/10/2012	09:00	01/10/2012	17:55	● 08:55	1131
ERICKA DEL CARMEN ALVARADO VILLEGAS	01/10/2012	08:30	01/10/2012	17:25	● 08:55	1134	
JOSE PRUDENCIO SOLIS GAMBOA	01/10/2012	08:55	01/10/2012	18:00	● 09:05	1146	
ADME ORLANDO MOTA PEREZ	01/10/2012	09:00	01/10/2012	18:10	● 09:10	1128	
JUAN JUVENCIO ESCAMILLA MEJIA	01/10/2012	08:59	01/10/2012	19:00	● 10:01	1147	

Si se fijan en esta segunda imagen, verán que hay dos indicadores configurados de la siguiente forma:

- Si el empleado no trabaja ese día o trabaja menos de 9 horas aparecerá una x roja.
- Si el empleado trabaja 9 horas o más aparecerá un símbolo verde.

Hacer esto es muy fácil y se tarda 5 minutos.



Situación actual del proceso de financiamiento del Banco Nacional de Paris en México.

En la introducción y las características de los KPI, en este capítulo 3 lo veremos relacionado a BNP, para que nos permita implementar la medición del desempeño y así obtener cifras solidas que nos den una mayor confianza en la aplicación de mejores prácticas corporativas en cualquier organización.

Como lo comente a principio de este trabajo BNP Paribas Personal Finance, es una SOFOL la cual otorga planes de financiamiento en artículos de consumo, como por ejemplo línea blanca y financiamiento en Automóviles y Motocicletas así como también créditos personales.

En este trabajo nos enfocaremos concretamente en el financiamiento automotriz.

BNP otorga planes de financiamiento automotriz a una amplia gama de clientes de las diferente concesionarias automotrices con la cual tiene vínculos comerciales.

Pero debido a la actual situación financiera del país, existen riesgo en el financiamiento que se les otorga a los diferentes clientes de las automotrices, que pasa cuando una persona se declara insolvente para continuar manteniendo su crédito automotriz, bueno ahí entra la parte legal y se le decreta que ese financiamiento se declare adjudicado por la parte legal de BNP y se considere como un “bien en dación de pago”.



Cuando la parte legal de BNP que en este trabajo lo manejamos como **CTX** lo cual significa “Contencioso”, retira el bien ya sea Automóvil o Motocicleta al arrendado por falta de pago en sus primas mensuales adquiridas con BNP, el obligado en este caso el arrendado queda obligado a entregar el bien en las condiciones en que se encuentre el bien el día de su declaración moratoria, si el arrendado se niega a entregar el bien a la parte de abogados y contraloría de CTX , estos están obligados a utilizar las instancias legales correspondientes o incluso la fuerza, para que el bien pase a manos de la área legal de BNP.

Cuando BNP ya cuenta con los bienes retirados a los arrendados en dación de pago, estos pasan para su total disposición y control al departamento de Logística de BNP en donde yo estoy contratado para desarrollar, aplicar y gestionar las nuevas guías en la estrategia de pre-venta, venta y post-venta de los bienes, ya que BNP al momento de financiar un automóvil o motocicleta corre un riesgo, y más si el arrendado se declara moroso e insolvente de continuar pagando las primas adquiridas con BNP . En este caso BNP tiene que liquidar esa deuda que no pago el cliente esto lo hace para no descapitalizar sus activos e inversiones y mantener un ROI adecuado y poder continuar dando financiamientos, la mejor forma de disminuir el riesgo del financiamiento es sobrevender el bien, esto consiste en vender el bien al mejor postor al mejor precio comercial posible e inyectar esa recuperación a la deuda del financiamiento del cliente moroso.



Situación actual del proceso logístico de venta de activos de BNP en México.

Al iniciar este trabajo dentro del área delimitada en BNP , cabe mencionar que la operación más importante dentro del departamento de Logística es la que tiene que ver la gestión de los activos tanto automóviles como motocicletas para su venta. Pues esta es de gran importancia para la área de planeación financiera, financiamiento y legal ya que la venta de bienes representa el 35% de las operaciones totales realizadas por el área de Logística, de ahí la necesidad de tener contemplada esta operación al 100 % gestionada.



Diagrama de flujo de proceso de venta actual.

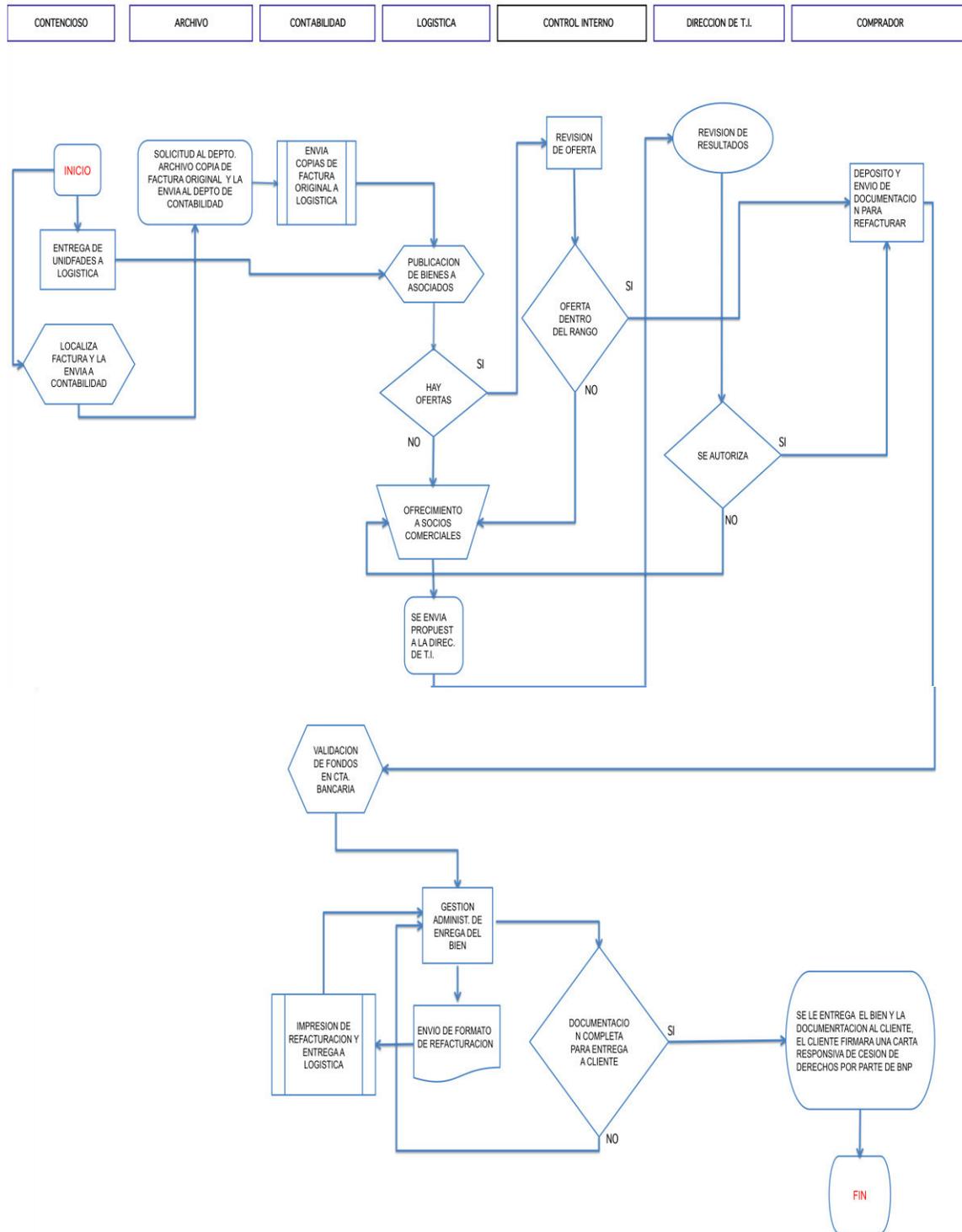
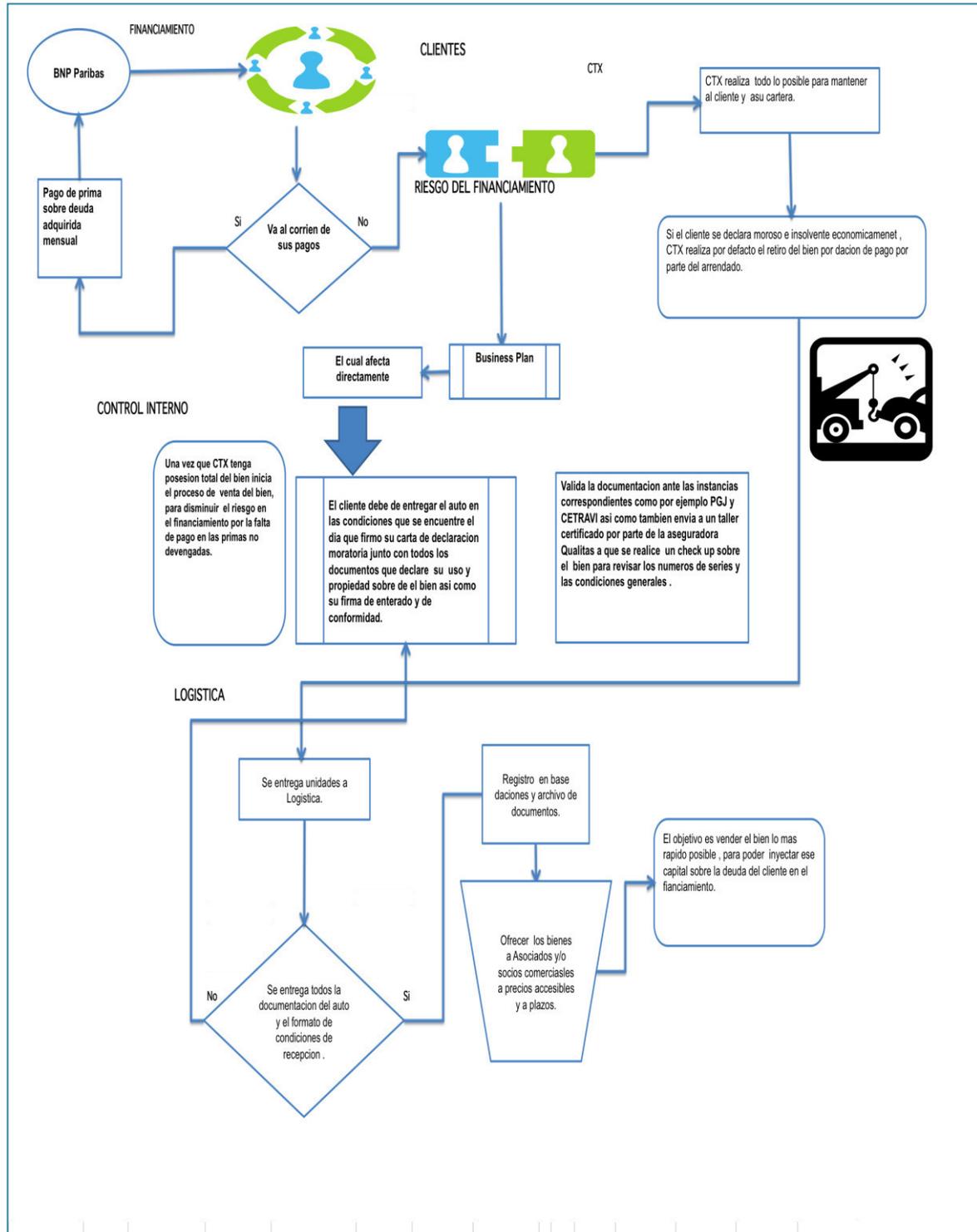


Diagrama del circulo de operaciones de financiamiento de BNP México.





Si bien BNP en el área de Logística no cuenta con una cadena de suministro, establecida ya que no es una empresa dedica a la obtención o la transformación de materia, dentro de su business plan la cadena de logística cuenta de tres puntos para la venta de activos, en su diagrama de flujo anterior:

- Recuperación de activos
- Control de activos
- Distribución de activos.

La parte más importante y donde se muestra mayores deficiencias es en el control y distribución de activos, ya que es aquí en la distribución de los activos para su venta donde se pierde el mayor retorno de capital esperado debido a las preferencias con ciertos socios comerciales de BNP.

Los principales objetivos de un sistema de distribución de clase mundial adaptado a la venta de activos serian:

- Brindar un mejor servicio a nuestros clientes finales en la venta y no a los intermediarios como son los socios comerciales.
- Mantener un inventario bajo en el sistema (esto depende de la recuperación de cartera vencida que desarrolle CTX), Esto no sirve de nada si para mantener un inventario bajo otorgamos facilidades de pago o favoritismo en las ventas a los socios comerciales, a cambio de no tener activos más de 15 días.



- Tener controlado el inventario diario, por decirlo de una manera el método PEPS sería ideal para BNP.
- No perder ninguna venta en el mercado final, ya que son los clientes finales y no los intermediarios quienes son la base y sustento de la pirámide.

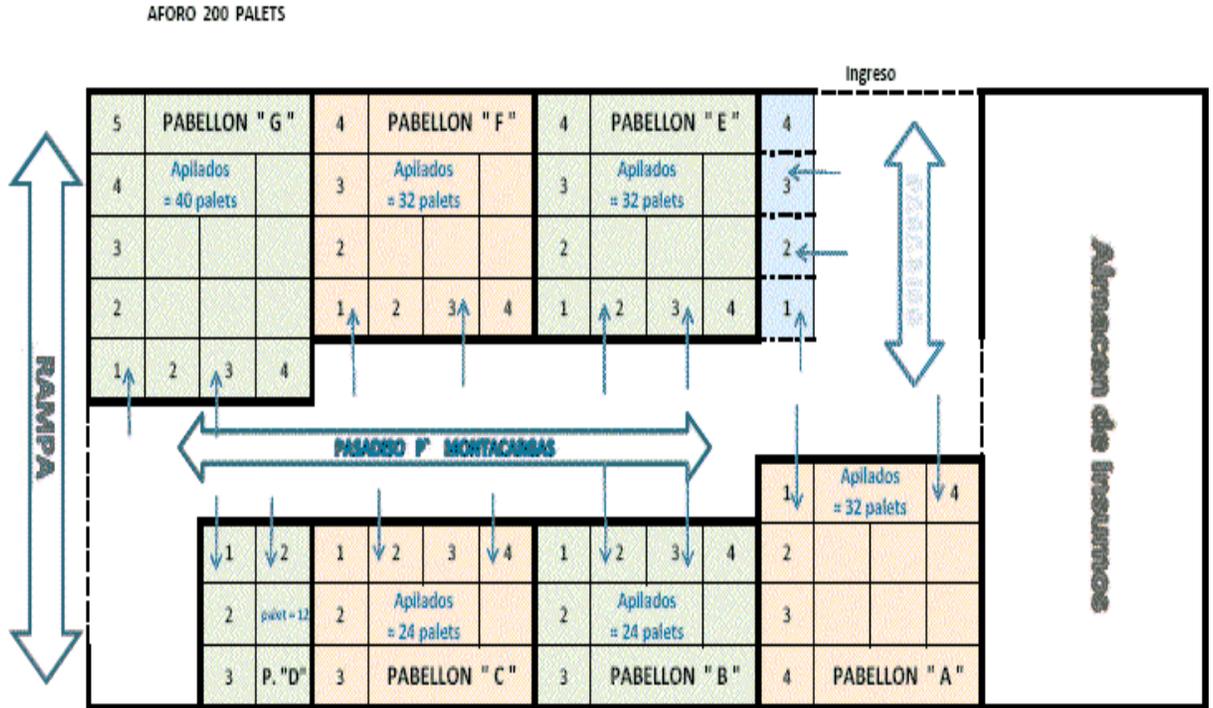
Nota: Estos puntos se pueden observar dentro del anexo del mapa estratégico y dentro del plan directivo

Una buena distribución debería entregar al cliente el activo en un lugar correcto en un tiempo exacto debido a la urgencia de recuperar en lo máximo el riesgo de financiamiento y con esto obtener un precio requerido, y con el menor costo posible ya que si bien representa un riesgo todavía tenerle que invertirlo mas no sería lógico.

Esto se puede solucionar con un KPI que se llama **LEAD TIME** el cual lo veremos mas adelante,
sin embargo de lo que debería ser a lo que es hay una gran brecha esta situación se observara mas adelante con los datos que la operación nos arroja.



Ejemplo de un sistema de distribución.



ALMACEN DE BOBINAS

Requerimiento par el funcionamiento adecuado

- 1.- Montacarga permanente
- 2.- Personal para recepcion de imprenta a Almacen
- 3.- Buen paletizado
- 4.- Standarisar el paletizado
- 5.- Medidad de parihuela 120x140
- 6.- 01 Pizarra para plano y ubicación



Conformación de los almacenes y los inventarios.

La manera en la que se distribuye el área de BNP, esta conformada por 3 zonas, las cuales son Isla, Búfer 1 y Búfer 2.

En la isla es la entrega de todos los bienes por parte de los despachos jurídicos es bastante amplia pero se encuentra muy cerca de una ruta que puede causar tráfico con otras áreas, en el área de búfer 2 se resguardan los bienes durante 15 días mientras se encuentra el comprador y en el búfer 1 se entrega los bienes a los compradores.

En el área búfer 2 no se diferencian los bienes que llevan mayor tiempo de espera de los que llevan menos tiempo, en otras palabras su rotación de oferta está estancada debido a problemas documentales como falta de factura original del bien.

En el búfer 1 es una pequeña área asignada a la entrega de los bienes a los nuevos compradores, en el cual se firman todos los documentos como son la cesión de derechos sobre los bienes a si como su re factura.

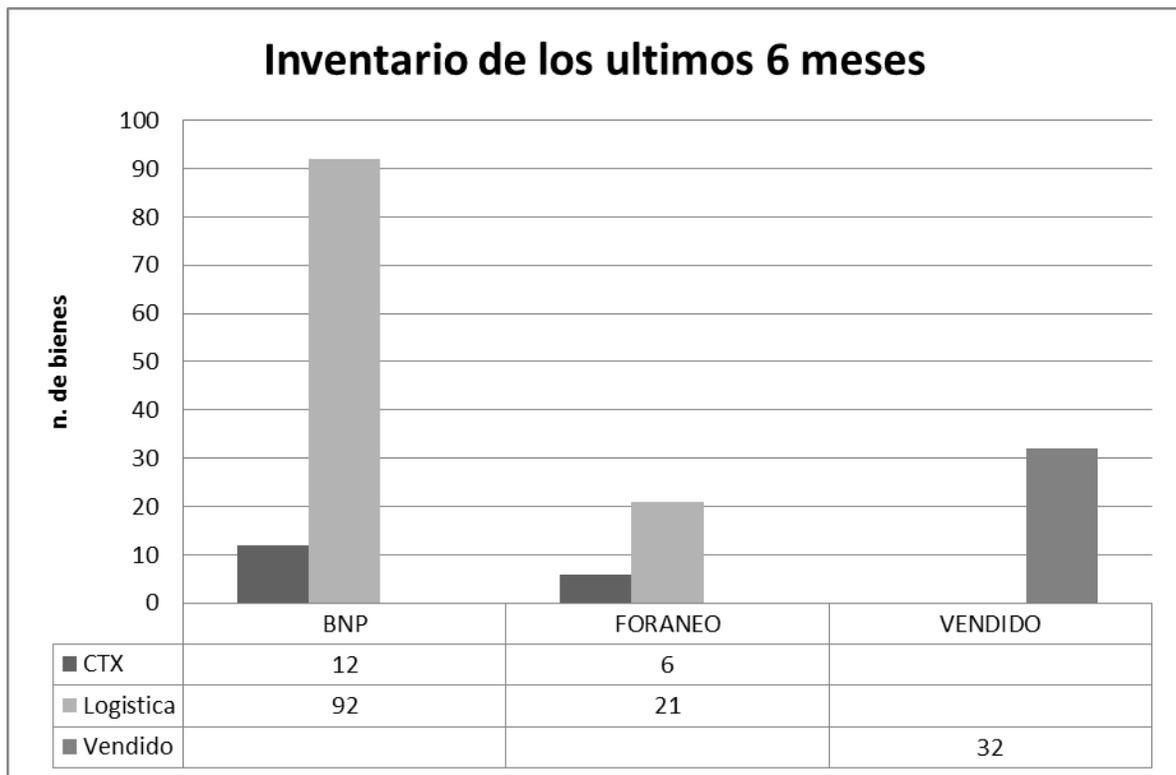
Lo que implica que existe poca gestión en el acomodo, y control de los bienes ingresados en el área del búfer 2 , lamentablemente y por la mala cultura organizacional que se vive actualmente en el área designada para el recibo de los bienes en la isla así como en el búfer 1 para la entrega de los bienes a los compradores las instalaciones están en mal estado, es un caos, ya que si bien esta la mercancía físicamente ordenada, no se sabe a ciencia cierta el volumen de bienes por vender cada semana y por tal razón no se tiene un reporte preciso de las unidades almacenadas.



Actualmente se cuenta con una base de datos con 163 bienes de los cuales en la siguiente tabla se muestra la forma en que se conforman los inventarios por áreas.

Resumen del estado de los bienes.

ESTATUS DE BIENES				
DEPARTAMNETO	BNP	FORANEO	VENDIDO	TOTAL
CTX	12	6		18
Logística	92	21		113
Vendido			32	32
Total general	104	27	32	163





Venta de Bienes.

De los 163 bienes en la base general de daciones se han vendido un total de 32 bienes lo cual representa el 19.6% del total, en la siguiente grafica se representan las marcas que mas se han vendido. (Grafica 1)

Grafica 1 rol car venta de bienes.

MARCA	oct-09	feb-10	may-10	jun-10	jun-10	jul-10	jul-10	ago-10	sep-10	sep-10	sep-10	TOTAL GENERAL
BMW						111,800						111,800
CHEVROLET				94,699		56,543						151,242
FIAT						78,270						78,270
FORD				123,546								123,546
MAZDA				174,462	117,000		101,100					392,562
MONROVIA										30,500		30,500
NISSAN									68,821		94,614	163,435
PONTIAC							30,000					30,000
RAYBAR		5,600										5,600
RENAULT				65,748		41,000						106,748
SEAT						90,000						90,000
SUZUKI										84,000	8,390	92,390
VOLKSWAGEN	59,000		60,800	357,169		96,314		333,600		80,000		986,883
YAMAHA						14,000						14,000
TOTAL GENERAL	59,000	5,600	60,800	815,624	117,000	487,927	131,100	333,600	68,821	194,500	103,004	2,376,976
TOTAL GENERAL DE BIENES	1	1	1	8	1	8	2	4	1	3	2	32

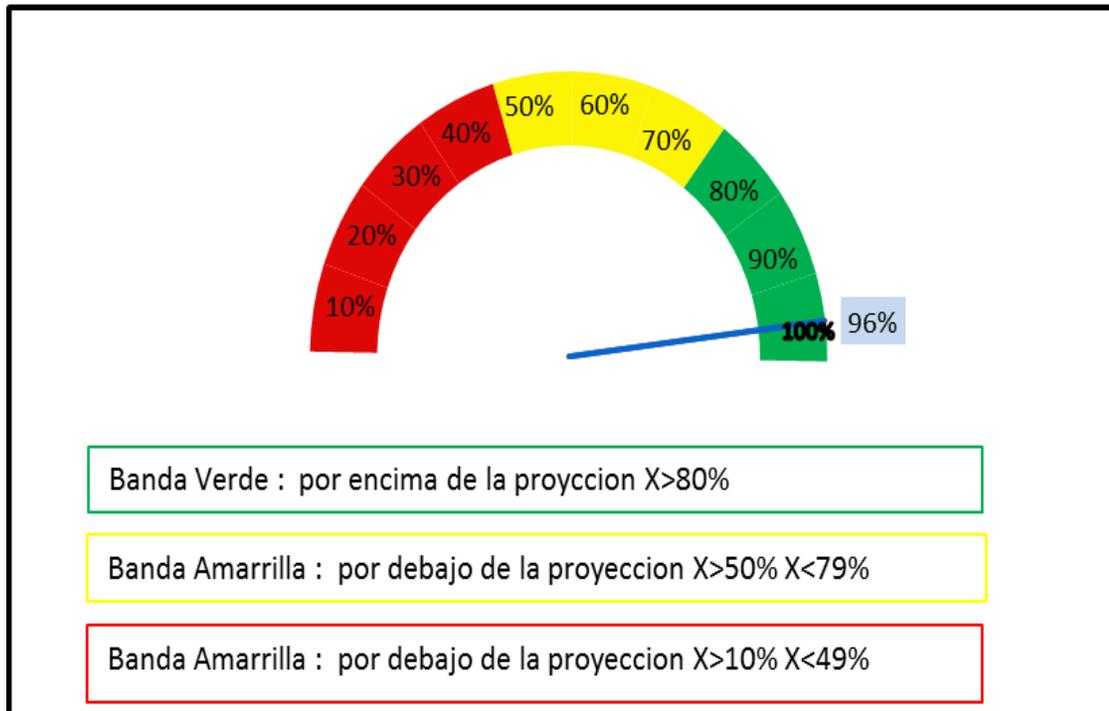
Estos bienes han sido vendidos a los diferentes socios comerciales o a los mismos empleados de BNP, desafortunadamente en la actual gestión no se tiene diferenciado entre las personas físicas o morales a las cuales se les vende los bienes.



Otro punto importante es a lo referente al monto de venta el cual se espera recuperar al menos un 85%(grafica 2)del precio de venta, el cual se calculan del precio de toma en el libro EBC (libro de cotizador de automóviles), mejor conocido como libro azul menos un 10% justificando que así la dirección tomo la decisión.

En el acumulado en el monto de venta de los bienes, representa un 96% (\$2,376,976) del acumulado del precio de venta (\$2,512,389) lo cual se encuentra dentro de un indicador financiero aceptable, el problema se presenta cuando revisa a nivel individual cada venta en algunos casos se nota una perdida sobre la venta hasta del 25%. (Grafica2)

Grafica 2 Indicador financiero de las Ventas.





Lo más relevante que he notado desde mi ingreso a BNP es la gran cantidad de bienes que se encuentran en posesión del departamento de Logística ya sea por el poco interés por parte de los asociados o socios comerciales de BNP debido a que los autos mejores cotizados en el mercado de semi-nuevos son los primeros que se van, y los que por daños en la carrocería o mecánicamente o hasta en la documentación son los más rezagados lo que ocasiona que los bienes se queden en el búmer 2 hasta que algún interesado se lo lleve, mientras tanto ocupa espacio dentro del búmer 2 lo que ocasiona que el costo de almacenamiento incremente y la recuperación del financiamiento sea más tardado.

Por parte del departamento de CTX el retraso en su proceso se debe a que los autos que se recuperan en dación en pago por el financiamiento adquirido por parte del área de jurídico no completan al 100% el proceso de dación por ejemplo, lo más común que les hace falta es la recuperación de la factura de origen de ahí se depende que el área de financiamiento consiga una copia de la factura de origen con la concesionaria correspondiente, a demás de esto otro retraso y el cual es el más importante a mi consideración es que no cuenta con espacio en el búmer 2 , ya que logística no vende los autos con mayor retraso y esto provoca a que tenga que buscar espacio para resguardar los autos, como por ejemplo rentar un estacionamiento privado lo cual genera más costos innecesarios. Estos retrasos serán eliminados con la nueva gestión que más adelante detallaremos.

En la (Grafica 3) se muestra el detalle de los bienes por marcas que el departamento de CTX tiene en su custodia con un total de 18 bienes y bajo resguardo de Logística con 113 bienes.



Grafica 3 Rol Car de los bienes en proceso de venta por departamento.

ESTATUS DE BIENES EN PROCESO DE VENTA			
MARCA	CTX	Logística	Total general
BMW		1	1
CAN- AM		1	1
CARABELA		3	3
CHEVROLET		7	7
FORD	1	10	11
HONDA		9	9
KAWASAKI		1	1
MAZDA	1	7	8
NISSAN	2	1	3
PEUGEOT	2	2	4
RENAULT	1	3	4
SEAT	2	9	11
SUZUKI	1	1	2
VOLKSWAGEN	8	56	64
YAMAHA		2	2
Total general	18	113	131

Grafica 4 Rol Car bienes en resguardo CTX.

PLANOGRAMA DE BIENES CTX			
MARCA	oct-10	nov-10	Total CTX
BMW	-	-	-
CAN- AM	-	-	-
CARABELA	-	-	-
CHEVROLET	-	-	-
FORD	1	-	1
HONDA	-	-	-
KAWASAKI	-	-	-
MAZDA	1	-	1
NISSAN	2	-	2
PEUGEOT	1	1	2
RENAULT	-	1	1
SEAT	2	-	2
SUZUKI	-	1	1
VOLKSWAGEN	7	1	8
YAMAHA	0	-	-
Total general	14	4	18



Puntos críticos dentro de BNP en el Proceso de Logística y distribución para la Venta de Bienes.

En esta etapa del proceso de venta de los bienes el departamento de CTX y Logística tienen 3 **puntos críticos** dentro del proceso de recuperación de los bienes, los cuales son:

1-Tiempo de espera en venta.

Este punto es el mayor problema que tiene en general BNP Paribas para la recuperación máxima monetariamente por la venta en dación de pago de bienes. Debido a que de los 131 bienes en general en proceso de venta 113 tiene un tiempo promedio en proceso de venta de 48 días y una rotación de inventarios de 50 días, lo cual genera que los 18 bienes en resguardo de CTX tenga que esperar más añadiendo que este departamento también cuenta con retraso lo cual detallaremos en el punto 3.

2-Espacio de resguardo.

Cuando nos referimos al espacio nos referimos en concreto al búfer número 2 el cual cuenta con espacio para 72 bienes, Si vemos la (gráfica 5) notaremos que se cuentan con 113 bienes en logística esto conlleva a que Logística en conjunto con CTX tengan que rentar un llano cercano a las instalaciones de BNP para resguardar los 41 bienes sobrantes de logística y los 18 bienes de CTX, esto incrementa el costo operativo en el rubro de almacenamiento, con un incremento del 60% sobre lo presupuestado.

Se podría ocupar el búfer 1 pero lamentablemente solo de los 72 lugares con los que cuenta 10 son pertenecientes al departamento de logística y es en ese búfer donde se realiza la entrega de los bienes cuando son vendidos.



3- Tiempo de espera para la venta.

En este punto nos referimos al tiempo que pasa desde que se realiza la dación del bien hasta que CTX le entrega el bien a Logística.

En la (Grafica 5) podemos observar que los bienes que mantiene bajo su control Logística mantienen un gran estancamiento en cuanto a su rotación o venta, esto se debe a diversos factores como podrían ser:

- a) CTX no entrega la documentación completa para la venta del bien, por ejemplo la copia de la factura de origen y la solicitud de entrega de bien inter departamentos.
- b) el bien al momento de la dación se entregó en mal estado tanto automotriz como estético, esto provoca la falta desinterés de los compradores.
- c) Debido a que su target es cerrado y el mercado es cautivo no tienen más opciones para ofertar, esto a que los socios comerciales no son más de 3 y los asociados pueden realizar malas prácticas corporativas aprovechándose de la compra de bienes.

Si observamos la gráfica en el mes de Julio a Octubre se encuentra el mayor estancamiento de los bienes, los motivos ya los explicamos en el punto número 3 de las causas de tiempo de espera para la venta.

Otro punto a observar es que los bienes de la marca Volkswagen son los de mayor estancamiento seguidos por los de la marca Ford y Honda.



Grafica 5 Rol Car Venta de bienes en resguardo en Logística.

PLANOGRAMA DE BIENES LOGISTICA											
MARCA	marzo-10	abril-10	mayo-10	junio-10	julio-10	agosto-10	septiembre-10	octubre-10	noviembre-10	diciembre-10	Total general
BMW	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
CAN- AM	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
CARABELA	-	-	1	-	-	-	1	1	-	-	3
CHEVROLET	-	-	-	-	-	-	2	5	-	-	7
FORD	-	-	-	2	3	1	2	3	-	-	11
HONDA	-	-	-	1	4	2	2	-	-	-	9
KAWASAKI	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
MAZDA	-	-	-	-	-	1	5	2	-	-	8
NISSAN	-	-	-	-	1	-	-	2	-	-	3
PEUGEOT	-	-	-	-	1	-	1	1	1	-	4
RENAULT	-	-	-	-	1	-	1	1	1	-	4
SEAT	-	-	-	-	4	-	4	3	-	-	11
SUZUKI	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	2
VOLKSWAGEN	-	-	-	-	7	9	12	33	1	2	64
YAMAHA	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	2
Total general	1	1	1	5	22	14	30	51	4	2	131

Si comparamos las ventas acumuladas totales de Octubre 2009 y Septiembre 2010 se observa que se tiene una venta de 32 bienes contra 51 bienes en proceso de venta de Logística de los meses de Octubre del 2010 ya que es el mes con los retrasos más fuertes. Esto refleja el gran problema del departamento de Logística de BNP en cuanto a la gestión de pre venta – venta y post venta de los bienes lo cual se ve reflejado en la tardía recuperación del riesgo de financiamiento ya que , al no vender los bienes no se factura y por lo tanto no se cuenta con ingresos. (Grafica 6)



Grafica 6 Rol Car Venta de bienes VS bienes en proceso de venta.

COMPARATIVO DE VENTAS vs PROCESO DE VENTA		
MARCA	VENTA	P/ VENTA
BMW	1	-
CAN- AM	-	-
CARABELA	-	1
CHEVROLET	3	5
FIAT	1	-
FORD	1	3
HONDA	-	-
KAWASAKI	-	-
MAZDA	3	2
MONROVIA	1	-
NISSAN	2	2
PEUGEOT	-	1
PONTIAC	1	-
RAYBAR	1	-
RENAULT	2	1
SEAT	1	3
SUZUKI	2	-
VOLKSWAGEN	12	33
YAMAHA	1	-
TOTAL	32	51



Grafica 7 Comparativo Venta de bienes VS bienes en proceso de venta.

