

LOS INDICADORES DE GESTIÓN



NOÉ BELTRÁN RODRÍGUEZ

2011

EJEMPLO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Banco latino: Grupo de promotoras para la colocación de tarjetas de crédito.

ESPECIFICACIONES PRELIMINARES:

- Se trabajaran 20 días al mes, 5 días a la semana
- Cada promotora tiene capacidad de realizar 120 contactos por mes es decir 30 entrevistas personales con clientes potenciales previamente referenciados por mercadeo cada semana.
- El estándar establecido por el banco es que de 30 contactos se coloquen 25 tarjetas semanalmente y que cada promotora coloque 100 tarjetas por mes
- Hacer cada contacto tiene un costo total de \$120.000
- Cada tarjeta colocada (sin incluir intereses por compras o avances) aporta al banco un ingreso de \$190.000
- El grupo esta compuesto por 5 promotoras.

EJEMPLO: BANCO LATINO **IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO**

Se establecen los siguientes factores de éxito:

-EFICACIA-EFICIENCIA-EFECTIVIDAD-RESULTADO Y PRODUCTIVIDAD
(expresada en unidades colocadas por día promotora y respecto del monto de ingresos frente a los costos de cada contacto).

NOTA: Un factor clave es la calidad , la cual en cuanto a utilizaciones se refiere, esta se relacionada con el cumplimiento de los clientes frente a sus obligaciones y con la reincidencia en las compras o avances en efectivo cosa que es posible establecer únicamente después de varios meses.

EJEMPLO BANCO LATINO
DEFINIR INDICADORES PARA CADA FACTOR CLAVE DE ÉXITO
ESTOS INDICADORES SE DERIVAN DE LAS ESPECIFICACIONES PRELIMINARES

1. **EFICACIA:** Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada promotora y del grupo con respecto a la cantidad mensual de contactos programados

Eficacia
 = $\frac{\text{colocaciones realizadas por mes}}{\text{contactos realizados por mes}}$

Meta mensual por promotora

Eficacia
 = $\frac{100. \text{ colocaciones}}{120. \text{ contactos}} \times 100 = 83.33\%$

2. **EFICIENCIA:** Mide el grado porcentual de cumplimiento de cada promotora y del grupo con respecto a la cantidad de contactos programados por mes

Eficiencia
 = $\frac{\text{contactos realizados mes}}{\text{Contactos programados mes}}$

Meta mensual por promotora

Eficiencia
 $\frac{120 \text{ Cont. Realizó}}{120 \text{ Cont. program.}} \times 100$

=100%

EFECTIVIDAD: Mide porcentualmente la relación entre eficacia y eficiencia

Efectividad: $\frac{\text{eficacia} \times \text{eficiencia}}{100}$

Meta mensual por promotora

Efectividad = $\frac{83.33\% \times 100}{100} = 83.33\%$

**EJEMPLO BANCO LATINO
DEFINIR INDICADORES PARA CADA FACTOR CLAVE DE ÉXITO
ESTOS INDICADORES SE DERIVAN DE LAS ESPECIFICACIONES PRELIMINARES**

<p>4.RESULTADO: mide el total de colocaciones logrado por cada promotora y por el grupo</p> <p>RESULTADO= total colocaciones realizadas en el mes</p> <p>Meta mensual por promotora</p> <p>RESULTADO: 100 colocaciones por mes</p>	<p>5.PRODUCTIVIDAD: mide la relación de las colocaciones realizadas por día promotora</p> <p>PRODUCTIVIDAD</p> <p>= $\frac{\text{total colocaciones realizadas al mes}}{\text{Promotora x días trabajados por mes}}$</p> <p>Meta mensual por promotora</p> <p>Productividad $\frac{100}{1*20} = 5$ ventas por día</p>	<p>6.PRODUCTIVIDAD (\$): mide la relación entre las colocaciones realizadas por promotora y el costo total de los contactos realizados.</p> <p>PRODUCTIVIDAD (\$):</p> <p>$\frac{\text{total colocaciones x ingreso colocación}}{\text{Total de contactos x costo contacto}}$</p> <p>Meta mensual por promotora</p> <p>Productividad(\$)</p> <p>= $\frac{100*190.000}{120*120.000} = 1.32$</p>
--	--	---

EJEMPLO BANCO LATINO**ESTABLECER RANGOS DE GESTIÓN**

Valor máximo 120% del umbral = 100%

Valor sobresaliente 105% del umbral = 87%

Valor satisfactorio 100% del umbral = 83,33%

Valor aceptable 95% del umbral = 79%

Valor mínimo 90% del umbral = 75%

Esta política es establecida por alguien que conoce muy bien las características de la gestión y del proceso en el que se aplican los indicadores meta.

DISEÑAR LA MEDICIÓN

VENDEDOR FACTOR	MARIA	PAOL	DIANA	SUSY	MARTHA	GRUPO
CONTACTOS						
COLOCACIONES						
1. EFICACIA						
2. EFICIENCIA						
3. EFECTIVIDAD						
4. RESULTADO						
5. PRODUCTIVIDAD						
6. PRODUCTIVIDAD (\$)						

DETERMINAR LOS RECURSOS

En este ejemplo no se requieren recursos adicionales.

El responsable de aportar los datos semanales será cada promotora y el responsable de consolidar será el gerente de colocación .

MEDIR Y EVALUAR

VENDEDOR FACTOR	MARIA	PAOLA	DIANA	SUSY	MARTHA	GRUPO
CONTACTOS	90	70	130	140	110	540
COLOCACIONES	80	50	90	96	100	416
1. EFICACIA	88.8	71.4	69.2	68.6	90.9	77.0
2. EFICIENCIA	75	58.3	108.3	116.6	91.6	90.0
3. EFECTIVIDAD	66.0	41.6	74.9	79.9	83.2	69.3
4. RESULTADO	80	50	90	96	100	83.2%
5. PRODUCTIVIDAD	4.0	2.5	4.5	4.8	5	4.16
6. PRODUCTIVIDAD (\$)	1.40	1.13	1.09	1.08	1.44	1.22

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN REALIZADA

Establecer el índice de cumplimiento

INDICADOR	VALOR	VALOR MARTHA	
	META	OBTENIDO	CUMPLIMIENTO
EFICACIA	83.33%	90.9%	1.09
EFICIENCIA	100.00%	91.6%	0.91
EFFECTIVIDAD	83.33%	83.2%	0.99
RESULTADO	100.00	100.00	1.00
PRODUCTIVIDAD	5	5	1.00
PRODUCTIVIDAD (\$)	1.32	1.44	1.09

El índice de cumplimiento se calcula dividiendo el valor obtenido entre el valor meta

EJEMPLO DEL BANCO LATINO EJERCICIO

Calcular el índice de cumplimiento de DEL GRUPO

INDICADOR	VALOR META	VALOR	INDICE DE
EFICACIA			
EFICIENCIA			
EFFECTIVIDAD			
RESULTADO			
PRODUCTIVIDAD			
PRODUCTIVIDAD (\$)			

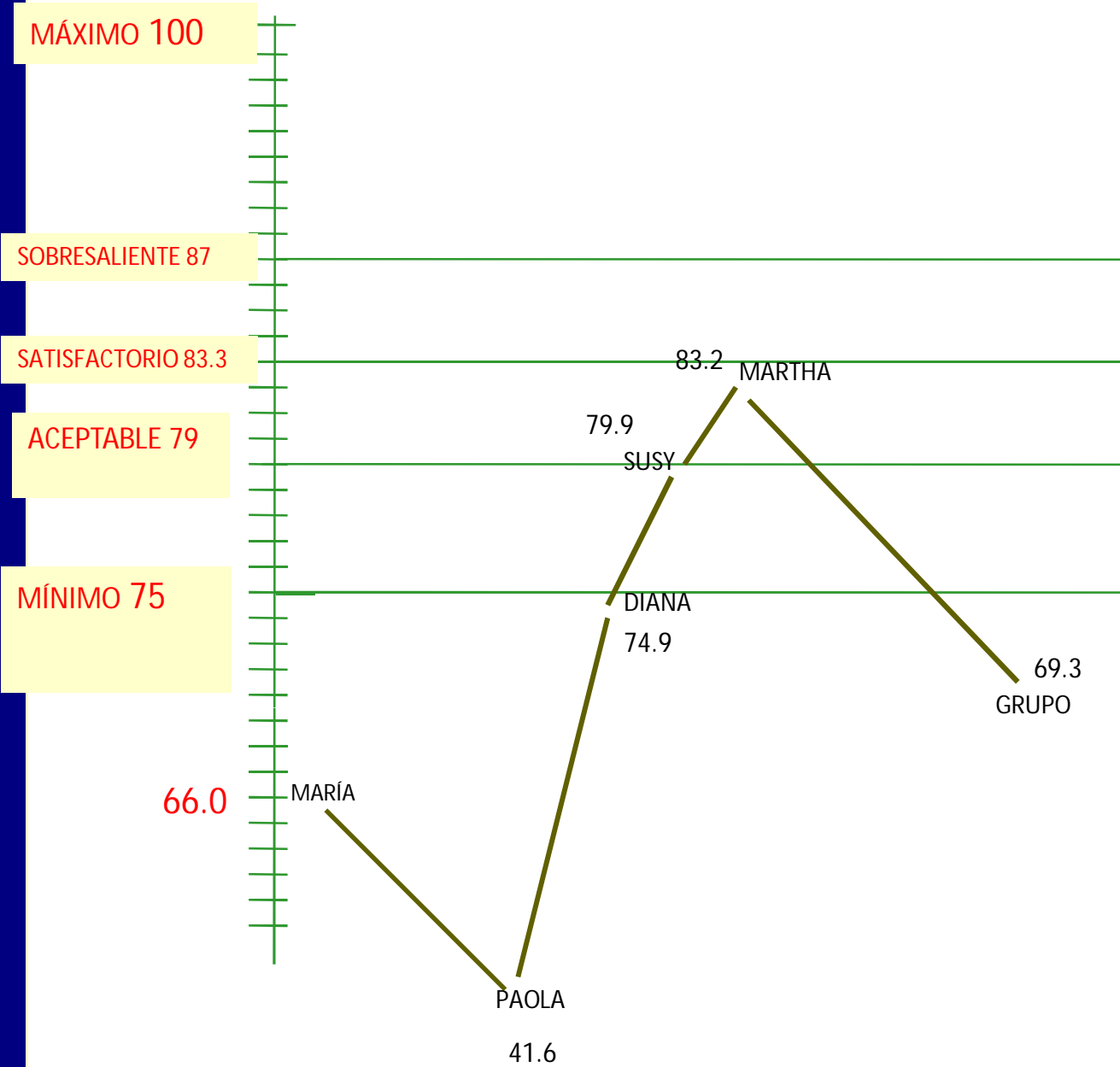
RETROALIMENTACION ANÁLISIS DE LA GESTIÓN REALIZADA

Establecer el índice de cumplimiento

INDICADOR	VALOR	VALOR GRUPO	
	META	OBTENIDO	CUMPLIMIENTO
EFICACIA	83.33%	77%	92.4%
EFICIENCIA	100.00%	90%	90%
EFFECTIVIDAD	83.33%	69.3%	83.16%
RESULTADO	100.00	83.2%	83.2%
PRODUCTIVIDAD	5	4.16	83.2%
PRODUCTIVIDAD (\$)	1.32	1.22	92.4%

El índice de cumplimiento se calcula dividiendo el valor obtenido entre el valor meta

BANCOLATINO: efectividad de cada promotora y la del grupo en general con respecto al rango establecido










NIVEL DE INDICADORES

PROCESO:		GESTION DE MANTENIMIENTO								
SUBPROCESO	CODIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	PERIODICIDAD	TENDENCIA	RANGOS DE GESTION			META
							MINIMO	SATISFACTORIO	MAXIMO	
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE COMPUTO	GMI-IP-001	Cumplimiento del programa de mantenimiento de equipos de computo	$(MTO_REALIZADO_EQUIPO_COMPUTO / MTO_PROGRAMADO_EQUIPOS_COMPUTO) * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral		90	95	100	100
	GMI-IP-002	Numero de quejas por fallas en los equipos de computo	QUEJAS_EQUIPOS_COMPUTO	Cantidad	Mensual		0	2	5	0
MANTENIMIENTO DE REDES E INTRANET	GMR-IP-001	Cumplimiento del programa de mantenimiento de redes e Intranet	$(MTO_REALIZADO_REDES_E_INTRANET / MTO_PROGRAMADO_REDES_E_INTRANET) * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral		90	95	100	100
	GMR-IP-002	Numero de quejas por mal mantenimiento en las redes e Intranet de la empresa	QUEJAS_REDES_E_INTRANET	Cantidad	Mensual		0	2	5	0

PROCESO:		SISTEMAS								
SUBPROCESO	CODIGO	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	UNIDAD	PERIODICIDAD	TENDENCIA	RANGOS DE GESTION			META
							MINIMO	SATISFACTORIO	MAXIMO	
ADMINISTRACION SISTEMAS DE INFORMACION	SII-IP-001	Software legal	$(SOFTWARE_LICENCIADO / SOFTWARE_INSTALADO) * 100$	Porcentaje (%)	Mensual		80	90	100	100
	SII-IP-002	Cumplimiento del programa de mantenimiento de sistemas de informacion	$(MTO_PREVENTIVO_REALIZADO_SISTEMAS_INFORMACION / MTO_PREVENTIVO_PROGRAMADO_SISTEMAS_INFORMACION) * 100$	Porcentaje (%)	Trimestral		80	90	100	100
	SII-IP-003	Disponibilidad Sistemas de Informacion	$(1 - (NO_DISPONIBILIDAD_SISTEMAS_INFORMACION / (DIAS_MES * 24 * 60))) * 100$	Porcentaje (%)	Mensual		95	97.5	100	100
SOPORTE TECNOLOGICO A PROCESOS	SIT-IP-001	Proyectos tecnologicos	$(PROYECTOS_TECNOLOGICOS_IMPLEMENTADOS / PROYECTOS_TECNOLOGICOS_PROGRAMADOS) * 100$	Porcentaje (%)	Semestral		80	90	100	100

INFORMES EJECUTIVOS

SUBPROCESO		ADMINISTRACION SISTEMAS DE INFORMACION			
Indicador	Formula	Tendencia	% Ejecución	Status	
Cumplimiento del programa de mantenimiento de sistemas de informacion	$(\text{MTO_PREVENTIVO_REALIZADO_SISTEMAS_INFORMACION} / \text{MTO_PREVENTIVO_PROGRAMADO_SISTEMAS_INFORMACION}) * 100$	Creciente	100.00	100.00	
Disponibilidad Sistemas de Informacion	$(1 - (\text{NO_DISPONIBILIDAD_SISTEMAS_INFORMACION} / (\text{DIAS_MES} * 24 * 60))) * 100$	Creciente	-7.08	91.97	
Numero Indicadores:	2				
Verde:	 1	50.0%			
Naranja:	 1	50.0%			

SUBPROCESO		DISTRIBUCION			
Indicador	Formula	Tendencia	% Ejecución	Status	
Continuidad Sector 1	$(1 - ((\text{SUMA_HORAS_SUSPENDIDAS_X_SUSCRIPTORES_AFECTADOS_SECTOR_1}) / (\text{SUSCRIPTORES_SECTOR_1} * (\text{DIAS_MES} * 24)))) * 100$	Creciente	-3,202.13	49.47	
Indice Agua no contabilizada	$((\text{VOLUMEN_TOTAL_DISTRIBUIDO} - \text{VOLUMEN_DE_SERVICIO}) - \text{VOLUMEN_FACTURADO}) / ((\text{VOLUMEN_TOTAL_DISTRIBUIDO} - \text{VOLUMEN_DE_SERVICIO})) * 100$	Decreciente	85.07	41.12	
Presion punto 1 Coruniversitec	PRESION_PUNTO_1	Cumplimiento	100.00	40.50	
Presion Punto 2 Principe	PRESION_PUNTO_2	Cumplimiento	100.00	54.00	