

# GESTIONANDO

## INDICADORES

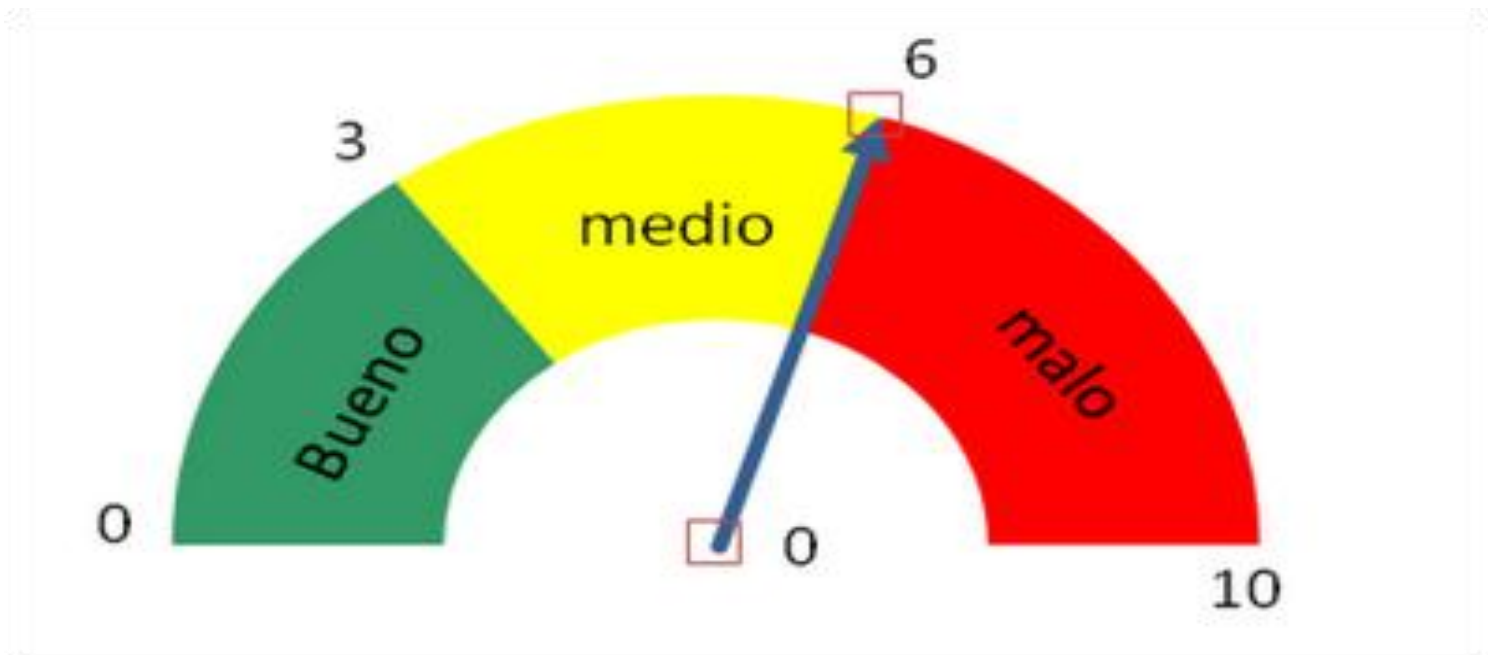


Ing. Christian Ovalle  
E-mail: [vbnetperu@gmail.com](mailto:vbnetperu@gmail.com)  
Cel.: 961-714785



# **AGENDA:**

- 1.-¿Qué es un Indicador?**
- 2.- Características de un Indicador**
- 3.-Intencionalidad, Correlación y Viabilidad**
- 4.-Tabla de Indicadores**
- 5.-¿Qué son los KPI's?**
- 6.-Taller 1 práctico**



Los ***indicadores*** son un señal y también expresan un magnitud del comportamiento o desempeño de un proceso.



## Definición de Indicadores

*Es la relación entre variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno en estudio, respecto a objetivos esperados o a establecer el logro o mejoramiento.*



# CARACTERISTICAS DE UN INDICADOR

- Exactitud
- Forma
- Frecuencia
- Extensión
- Origen
- Temporalidad
- Relevancia
- Integridad
- Oportunidad

Indicadores



## Un indicadores debe tener lo siguiente:

- **Nombre (Debe haber intencionalidad)**
- **Descripción (Describir el indicador)**
- **Enfoque (Son las áreas afectadas)**
- **Formula (Puede ser de 1 o 2 Variables)**



# Intencionali- dad



**Intención:** Propósito esencial

**Enunciado de Intención:** Frase que expresa una Intención

**P.e. Mejorar el compromiso con la empresa.**

**P.e. Entregar los estados financieros antes del segundo martes de cada mes.**

**P.e. Bajar de peso; Aprender Inglés.**

Se clarifica la intención al empezar su fraseo con **verbos en infinitivo (ar, er, ir).**

Los  
Enunciados  
de Intención  
expresan  
“Criterios de  
Éxito”



Aparecen en las **descripciones** de acción o prescripción en toda **comunicación escrita o verbal** en una organización

**A nivel estratégico**: Visión, Misión, Valores, Objetivos, Iniciativas, etc.

**A nivel Operacional**: Políticas, Procesos, Áreas, Funciones, Puestos, etc.



# Indicadores e Intencionalidad



**Indicador:** Variable cuyos valores están correlacionados con el grado de cumplimiento de cierta Intención.

**Ejemplos:**

Intención: Penetrar en el mercado Peruano

Indicador: Participación de mercado (% = 5.8; 7.3;...).

Intención: Bajar de peso.

Indicador: Talla de pantalón (N = 36; 34;...).

Correlación =  
Grado de  
equivalencia  
de un  
Indicador con  
la Intención  
bajo  
análisis.



Un indicador alineado con una intención, presentará sus valores más altos o más bajos, cuando la intención presente su mejor o peor cumplimiento.

Ejemplo de correlación máxima (100%, o cuando el Indicador es “Equivalente” al Enunciado de Intención):

**Intención:** “Incrementar la Participación de Mercado”.

**Indicador:** “Participación de Mercado”.

**Viabilidad** =  
Grado de  
facilidad para  
disponer de  
valores  
confiables y  
oportunos del  
Indicador



Debe recolectarse mediciones precisas al menor costo posible usando los sistemas o procedimientos vigentes.

Ejemplo de Viabilidad máxima (100%, o de Indicadores que ya se vienen usando en la organización).

**Indicador:** “Facturación por empleado”.

**Indicador:** “Utilidad después de impuestos”.

**Primero:**  
Definir los  
Objetivos  
(Intenciones)

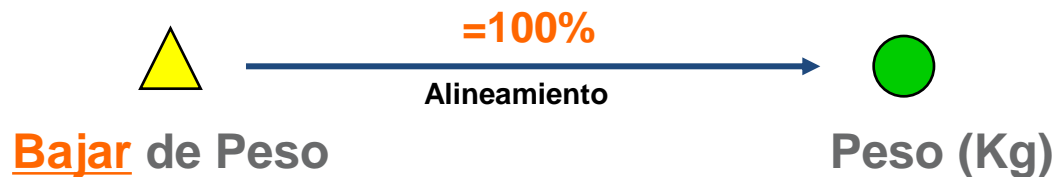
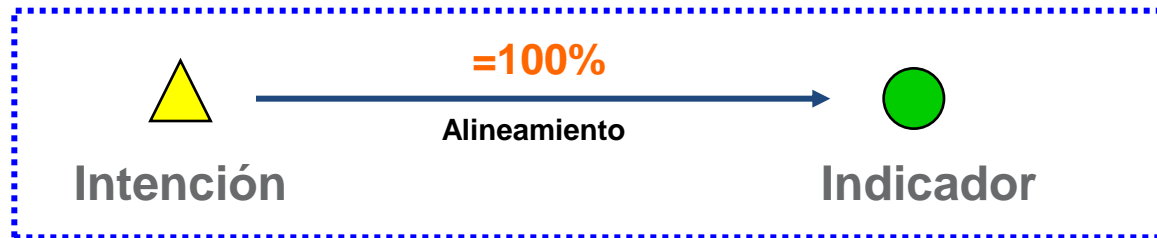
**Sólo luego:**  
Definir los  
Indicadores



El Diseño de Indicadores es un Problema de Definición de Intenciones o Necesidades. Si un indicador no puede asociarse a una Intención relevante, debe ser descontinuado.

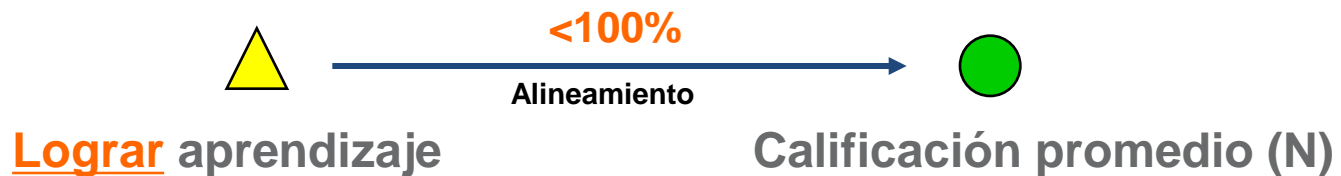
# Intenciones e Indicadores

## “Equivalentes” (Correlación = 100%)



Cuando el nombre de un Indicador esta incluido en el enunciado de la Intención ambos tendrán el alineamiento máximo (100%). Eventualmente uno podrá reemplazar al otro.

# Correlación Imperfecta (< 100%)



La principal razón para elegir indicadores que NO expresan exactamente el cumplimiento de una Intención, es que no es viable obtener el Indicador 100% Correlacionado.

# Inductores - Resultados: Relaciones Causa - Efecto



Dado un Objetivo (o Indicador), es útil identificar los Objetivos (o Indicadores) que pueden impulsar, conducir, determinar, predecir, o anticipar su cumplimiento.

# Semáforos: Reducen aún más la complejidad (menos estados posibles)

P.e. Indicador =

% atraso promedio en proyectos

## Parámetros del Semáforo (simple):

Límite mínimo para  
señalar éxito (E) = 5%



Límite máximo para  
señalar peligro (P) = 20%



## Valores Reales:

Indicador = 27% = 

Indicador = 16% = 

Indicador = 0% = 



# Tabla de Indicadores

## OBJETIVO:

Elaborar de manera adecuada el requerimiento de materiales (materia prima) para dar inicio a la producción y poder abastecer a la empresa, para cumplir con nuestros clientes y no tener problemas con el stock.

## POLÍTICAS:

**1° POLÍTICA:** Presentar reportes trimestralmente a la Gerencia de Compras con las estadísticas de la demanda de materiales.

ESTRATEGIA	INDICADOR	DESCRIPCION	ENFOQUE	CÁLCULO	PLAN DE ACCIÓN
Realizar reuniones después de cada cierre de mes con el área de Planeamiento.	Nivel de cumplimiento de reuniones en el Área de Planeamiento	Ejecución mensual del Forecast elaborado por el Área de Planeamiento  Aquí se describe que va hacer el indicar	Las personas que laboran dentro del Dpto de Planning	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reuniones canceladas o postergadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de reuniones programadas}} * 100$	Enviar un recordatorio vía mail a todos los participantes un día antes de la fecha programada para confirmarla. Los participantes que no puedan asistir deberán enviar a un representante.
Aplicar o incluir la información comercial en el pronóstico.	Índice de exactitud nivel de la demanda	Plasmar la información de la fuerza de ventas versus lo establecido en el forecast con datos históricos	Vendedores o Área Comercial, Área de Planning	$\frac{\text{Cantidad o volumen vendido}}{\text{Cantidad o volumen proyectado en el forecast}}$	Aplicar un incentivo (bono) a los vendedores cuando se presenta una desviación de +3% del volumen proyectado.

# INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI's)

INDICADORES DE RENDIMIENTO

INDICADORES ESTRATÉGICOS



# LOS KPI's son mediciones...

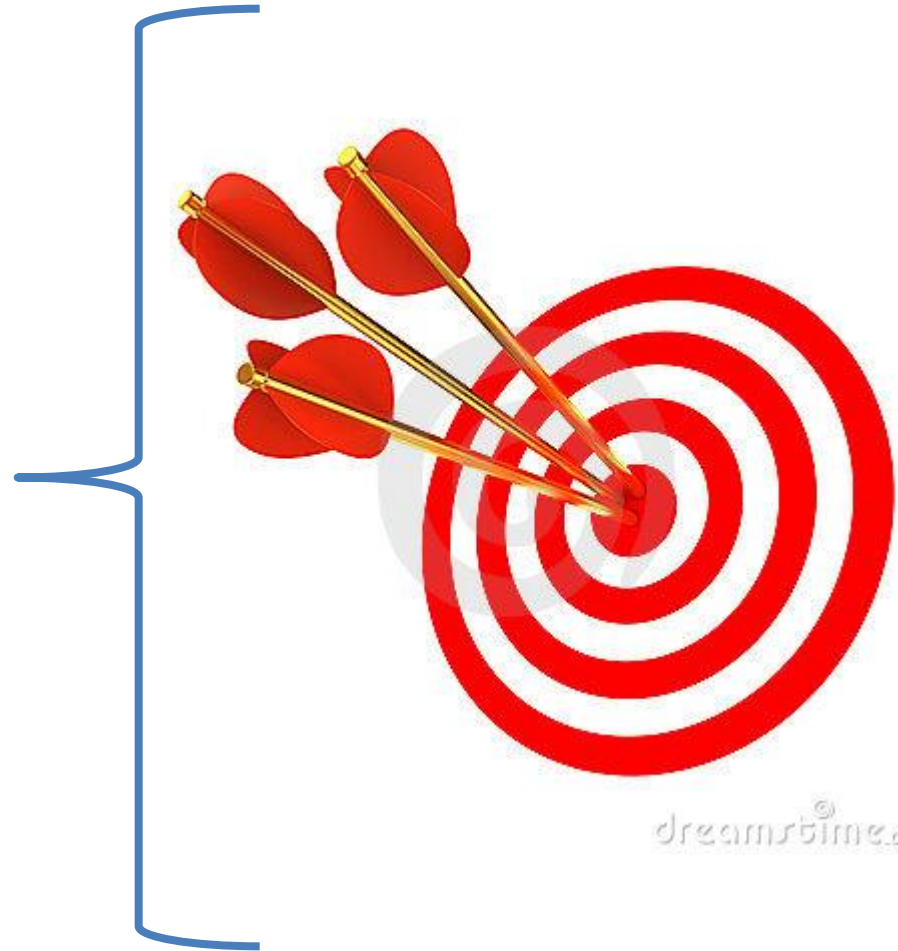
Identifican el nivel de:

- Avance
- Progreso
- Logro
- Conclusión

De un OBJETIVO ESTRATÉGICO



**Los KPI's son la parte medular de un Objetivo META**



**¿Para que sirven los indicadores  
Clave de Desempeño o KPI's?**

**1.-Establecer mediciones base de partida**

**2.-Definir el alcance esperado**

**3.-Evaluar el avance**

**4.-Evaluacion de los resultados**

**5.-Determinacion de los resultados**

# Un ICD bien definido

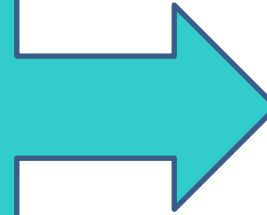
- ✓ **Previene malos entendidos**
- ✓ **Facilita la comunicación**
- ✓ **Evita discusiones si se logro o no el objetivo META**





[dreamstime.com](http://dreamstime.com)

**LOGRAR  
OBJETIVO  
META**



**C  
O  
M  
P  
E  
T  
I  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D**



C  
O  
M  
P  
E  
T  
I  
T  
I  
V  
I  
D  
A  
D

=

RENTABILIDAD

CRECIMIENTO

## **DOS TIPO DE INDICADORES**

**ACTIVIDAD**

**RESULTADO**

## ACTIVIDAD

- ✓ **Días de cartera vencida**
- ✓ **Cantidad de llamadas a clientes**
- ✓ **% Producto Inspeccionado**
- ✓ **Cantidad de Likes**
- ✓ **Horas de capacitación**

## RESULTADO

- ✓ **Índice de morosidad**  
--Índice de efectividad de cobranza
- ✓ **Volumen de ventas**
- ✓ **Costo de la no calidad**
- ✓ **Cantidad de procesos calificados**
- ✓ **Productos libres de defecto**

Solo se puede mejorar aquello que se puede medir

