



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**DESARROLLO, APLICACIÓN Y GESTIÓN DE LAS KEY  
PERFORMANCE INDICATORS (KPI) EN ÁREA CRÍTICA  
DEL PROCESO LOGÍSTICO.**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**RÍOS JACOBO OSCAR IVÁN**

**ASESOR: M.A. GUANES GARCÍA LUIS ROBERTO**



KEY PERFORMANCE INDICATORS



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: EVALUACIÓN DEL INFORME DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL.

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales de la FES Cuautilán

Con base en el Art. 26 del Reglamento de Exámenes Profesionales nos permitimos comunicar a usted que revisamos EL TRABAJO PROFESIONAL:

Desarrollo, Aplicación y Gestión de las Key Performance Indicators (KPI) en área crítica del proceso logístico.

Que presenta el pasante: Oscar Ivan Rios Jacobo
Con número de cuenta: 30308560-5 para obtener el Título de: Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"
Cuautilán Izcallí, Méx. a 29 de Junio de 2012.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

Table with 3 columns: Position (PRESIDENTE, VOCAL, SECRETARIO, 1er SUPLENTE, 2do SUPLENTE), Name (M.A. María Teresa Muñoz García, M.A. Luis Roberto Guanes García, M.A. Rodolfo Rojas Tovar, L.A. José Refugio Hurtado Ramírez, L.A. Juan Manuel Rivas Domínguez), and Signature (FIRMA)

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 120).
HHA/pm



## RECONOCIMIENTOS.

A mi Madre, por ser mi amiga y compañera que me ha ayudado a crecer, gracias por estar en los momentos determinantes de mi vida.

A mi Padre, por ser el ejemplo para salir a delante, tus consejos han sido de gran ayuda gracias por confiar en mí.

A mis Abuelos, que con su sabiduría me han ayudado a ser quien soy, gracias por la paciencia y enseñarme el camino de la vida.

A mis Tíos, por estar siempre a mi lado incondicionalmente.

A mis hermanos, gracias por preocuparse por su hermano mayor y compartir esta vida juntos, ustedes me motivan a hacer las cosas de la mejor manera.

A mis sinodales, gracias por darme la oportunidad de aprender de sus enseñanzas y por el tiempo que han dedicado para leer este trabajo.

A mis amigos, quienes me recuerdan siempre quien soy.

A todos ellos les agradezco por confiar en que si hago algo que sale bastante bien debería hacer algo más, algo maravilloso y que vaya un poco más allá y al poco tiempo. Sólo hay que pensar en lo que sigue.

**Mi mayor motivación, solo es mantener un reto a mi mismo.**

**“ellos” es “yo”.**



## INDICE

### **Capítulo 1- Currículum Vítae -----8**

Oscar Iván Ríos Jacobo Auction Management Staff en BNP y descripción del puesto.

### **Capítulo 2-Antecedentes -----11**

En te capitulo encontráremos los antecedentes del Banco Nacional de Paris en el mundo y entenderemos como fue que llego BNP a México veremos cuales son las operaciones y actividades en México sabremos también su visión, misión, valores, la cultura organizacional y su organigrama. También conoceremos cuál es la importancia de ser cada vez más competitivo como organización para poder contribuir al crecimiento del país como una empresa socialmente responsable.

### **Capítulo 3-Key Performance Indicators-----23**

En este capitulo encontraremos la indagación sobre el concepto de los KPI que no son más que medidas cuantificables que nos ayudan a evaluar el desempeño y con las cuales podemos analizar diversas situaciones tomando en cuenta cuáles son sus riesgos y desventajas.

Comparemos los Indicadores clave de desempeño contra otros tipos de indicadores considerando los riesgos y desventajas en su proceso de implementación.

También abarcaremos la situación actual de BNP y sus diversos clientes esto nos llevaran al planteamiento, el desarrollo, la conformación e implementación del Auction Management Driver que no es otra cosa más que el valor agregado de la subasta de activos fijos para BNP y para sus clientes.



**Capitulo 4 – Mediciones, Soluciones y Propuestas-----67**

En el caso práctico encontraremos la toma de mediciones de los procesos, causa de devoluciones de activos, flujo de clientes de BNP, medición de cada uno de los procesos (Lead Time) realizados dentro de la logística de pre venta, venta y post venta de activos analizaremos la teoría de la subasta la cual nos ayudara para el calculo optimo de venta de los bienes y finalmente las propuestas realizadas para llevarse acabo una correcta gestión de negocios y sus resultados.

**Recomendaciones-----88**

**Conclusiones-----89**

**Anexos-----91**

**Bibliografía-----97**

# Key Performance Indicators (KPI)



**RIOS JACOBO OSCAR IVAN**





“NOSE PUEDE GESTIONAR LO QUE NO SE MIDE, LAS MEDICIONES SON CLAVE SI NOSOTROS NO PODEMOS MEDIRLO NO PODEMOS CONTROLARLO Y SI NOSE PUEDE CONTROLAR NO LO PODREMOS GESTIONAR”

Peter F. Druker

## Introducción.

La Logística está compuesta por diversos elementos y uno de los más importantes es el proceso de distribución de los activos, sin esta distribución el proceso de abasto y planeación de la demanda no serviría de nada.

En este trabajo presento el caso de un proceso logístico dentro de la compañía Banco Nacional de Paris, la cual realiza venta de bienes en dación de pago por el financiamiento automotriz. La operación de la venta va dirigida a los asociados y socios comerciales de BNP, y es aquí donde existen diversas deficiencias operativas y administrativas.

Se pensó en la forma de corregir estas desviaciones, **¿pero como se puede controlar algo que no se mide? Y por lo tanto ¿Cómo se puede medir una actividad humana?** Y es aquí donde nuestro tema principal entra en acción” **los indicadores clave de desempeño”**.

Para entender los indicadores clave de desempeño lo primero es conocer el concepto de **métrica**, una métrica es una medida cuantitativa del grado que se posee un atributo dado, un **atributo** es la eficiencia y eficacia y estos atributos se utilizan bastante en la administración y en la reingeniería de los procesos.



La administración moderna reconoce la necesidad y el uso de las métricas del desempeño para el control de cualquier empresa y hace hincapié en los KPI, pues estos miden el resultado total de un proceso y por lo tanto me atrevo a decir que un KPI es una métrica que mide un proceso.

En la empresa BNP se comenzó con la implementación de estos indicadores a principios del mes de Diciembre 2010, el staff de logística estuvo analizando y realizando anotaciones y observaciones sobre los procesos que lleva BNP con el resguardo, distribución y venta de los activos en dación de pago por sus clientes, durante ese tiempo de análisis se pudo recopilar datos que nos permitieran establecer los KPI.

En este trabajo encontraras la implementación de los Key Performance Indicators como herramienta de evaluación para el incremento de la competitividad.



## **OBJETIVO DEL TRABAJO.**

Este trabajo profesional tiene como objeto plantear las directrices de la planeación, desarrollo, implementación y gestión de los indicadores clave de desempeño KPI en el departamento de Logística dentro de la sociedad financiera Banco Nacional de Paris Personal Finance.

Con esto pretendemos hacer de los KPI una herramienta básica dentro de la estrategia, logrando mejores prácticas corporativas.



## Capítulo. 1 Currículum Vitae.

**Oscar Ivan Ríos Jacobo**

**Teléfonos: 044-55-30-40-22-89 / 53-98-05-17**

**Correo Electrónico: [oskrios\\_1@hotmail.com](mailto:oskrios_1@hotmail.com)**

Aceros Nacionales #32 Col. Vista Hermosa Tlalnepantla Estado de México C.P. 54080  
R.F.C.RJO870430BK8



### EXPERIENCIA LABORAL

✚ **Empresa: Sonda Nextira One** (Marzo 2012 a la fecha)

**Puesto:** Administrador de Logística.

**Responsabilidades:** Coordinar embarques de entrega a clientes y a socios comerciales así como gestionar los diferentes indicadores del desempeño logísticos.

**Logros:** Desarrollar y aplicar prueba piloto en la generación y verificación de códigos de respuesta rápida (QR) para facilitar el reconocimiento de los diferentes números de referencia (SKU) en almacén.

✚ **Empresa: Comercializadora Comercial Mexicana** (Junio 2011 a Febrero 2012)

**Puesto:** Proyecto en Planeación Financiera.

**Responsabilidades:** Planear la demanda en base del análisis de las ventas diarias de toda la cadena de tiendas para conciliar ajustes sobre el retorno de inversión con el objetivo de plantear y ejecutar el presupuesto 2012.

**Logros:** Reducción de tiempo de 3 a 2 semanas en la elaboración del presupuesto 2012 para las 200 tiendas comerciales.

✚ **Empresa: Banco Nacional de París Personal Finance** (Octubre 2010 a Mayo 2011)

**Puesto:** Administrador de Logística y Distribución.

**Responsabilidades:** Gestionar el proceso de Logística y Distribución de subasta de activos.

**Logros:** Desarrollar, aplicar y gestionar de las métricas de desempeño (KPI), para evaluar el impacto sobre la productividad.

✚ **Empresa: Corporativo Net Wal-Mart de México** (Enero 2010 a Abril 2010)

**Puesto:** Auxiliar administrativo del área de compras de consumo interno.

**Responsabilidades:** Generar órdenes de compra de consumos internos de acuerdo a la planeación de la demanda manteniendo el costo comprador lo más bajo posible acorde a los objetivos.

**Logros:** Reducción en un 50% del tiempo de espera para la aprobación de transferencias de capital entre cuentas claves de inventarios.

### RESUMEN DE HABILIDADES

✚ Visión en el diseño y la aplicación de estrategias financieras para la evaluación de proyectos de inversión.

✚ Proponer, analizar y gestionar métricas de desempeño (KPI) e implementar acciones preventivas y correctivas en la administración de proyectos.

✚ Confianza y Asertividad en la toma de decisiones para la administración de proyectos.

✚ Soy una persona con alta creatividad y generación de ideas me gusta trabajar con responsabilidad, dedicación y perseverancia.

### OBJETIVO PERSONAL

Colaborar de forma honesta, responsable y en equipo en un puesto administrativo donde pueda desarrollar mis habilidades en administración estratégica, fortaleciendo mis conocimientos adquiridos en mi formación académica y así continuar aportando mi experiencia en administración y gestión de proyectos en una empresa sólida y comprometida con la innovación.

### ESCOLARIDAD

2006-2010 Egresado de la UNAM con la licenciatura en administración y con especialidad en finanzas.

En proceso de titulación con el desarrollo del tema:

“Key Performance Indicators en área crítica del proceso logístico”

### CURSOS E IDIOMAS

✚ Comprensión del idioma Inglés intermedio.

✚ Curso en mercados en la Bolsa Mexicana de Valores 8 hrs.

✚ Curso en administración de proyectos en Praxis 10 hrs.

### CONOCIMIENTOS

✚ Oracle Hyperion Planning.

✚ SAP Business Warehouse

✚ Office (Excel, Word, Power Point, Outlook, Visio, Project)



## Descripción del puesto.

### **Administrador de proyecto en el área de Logística.**

Dependiendo de la Dirección de Logística y Tecnología de la información, el área de Auction Management se responsabilizará de la gestión integral del proyecto y las negociaciones de las cuentas claves asignadas en la gestión de los activos.

- Llevará a cabo el diseño y seguimiento del proyecto de servicio de cada comprador apoyándose en las medidas de desempeño, responsabilizándose de las siguientes actividades en los clientes potenciales: ejecución del análisis inicial del cliente, definición de los objetivos y especificaciones de cada bien, gestión del riesgo, organización de recursos necesarios, seguimiento y apoyo del desarrollo, realización de informes.
- Gestionará y optimizará el presupuesto asignado, procurando mantener o disminuir el costo por almacenamiento.
- Supervisará el logro de los objetivos definidos y del equipo que lo ejecuta, de acuerdo a los KPI .analizando plazos, costes y calidades.
- Coordinará las reclamaciones de pre-venta, venta y post-venta con la debida atención y resolución de incidencias (documentación, transporte, estado vehículo).
- Contacto continuado con clientes de la compañía para potenciar su participación en las distintas subastas.
- Negociación con el cliente para alcanzar la mejor venta posible.
- Seguimiento de la actividad del cliente y fidelización.
- Atención telefónica al cliente profesional del automóvil (consulta de concesionarios, etc...).



- Gestión de altas nuevos clientes.
- Gestión de pagos y otros trámites para el cierre de la venta.
- Creará planes y manuales de la operación para la capacitación futura de los futuros asociados.
- Captará nuevos clientes.
- Mantendrá una estrecha colaboración con todas las áreas implicadas en el proyecto.
- Evaluación de los proveedores y de los clientes mediante encuesta de servicio.
  
- Pensamos en una persona, preferentemente con formación universitaria y experiencia a nivel nacional e internacional de al menos 1 años en puesto similar, valorándose muy positivamente en el sector de la Automotriz.
- Buscamos un profesional íntegro con clara orientación al cliente, dotes comunicativas, habituado (a) a la toma de decisiones y orientado (a) a resultados. Acostumbrado(a) a trabajar en equipó, con iniciativa y capacidad de generar nuevas propuestas de mejora dentro de la operativa de la compañía.
- Conocedor(a) del mercado y la competencia existente o potencial, definiendo acciones que permitan aumentar la cuota de mercado y el posicionamiento de la compañía.
- Implicación en los métodos de trabajo, procesos y especificaciones de la compañía.
- Amplio conocimiento informático y estratégico (Dominio de Paquete Office ,SAP y/o Oracle). Se valorará la experiencia con gestores de contenido y desarrollo de las métricas de desempeño.
- Imprescindible dominio de inglés. Se valorará conocimiento de francés.
- Este puesto exige disponibilidad total para viajar.
- Se negociarán condiciones económicas en función de validación de los candidatos.



## Capítulo. 2 Antecedentes.

### Antecedentes de BNP Paribas en el mundo.

BNP es líder europeo en servicios bancarios y financieros, No.1 en Francia, 5o lugar en el mundo. BNP Paribas tiene una de las mayores redes bancarias internacionales contando con una presencia en más de 85 países y 171,200 empleados, y creciente presencia en los Estados Unidos y Asia.

BNP Paribas cuenta con una cultura corporativa de apertura y cohesión, fundada en valores comunes. En todas sus empresas y filiales, BNP Paribas se centra en la satisfacción de los clientes y en el desarrollo de productos innovadores que se adapten y anticipen a sus necesidades.

#### Actividades Comerciales.

BNP Paribas es el mayor banco de la Eurozona por el total de activos y el segundo en capitalización bursátil según la revista The Banker. Emplea a 171,200 personas, de las cuales 120.000 trabajan en Europa y tiene presencia en más de 85 países. Las actividades del banco van desde las finanzas a las inversiones.

En Francia, BNP Paribas da servicios de banca al por menor con 2.200 sucursales y cerca de 3.200 cajeros automáticos (automated teller machine). BNP Paribas sirve 6 millones hogares franceses y 60.000 clientes corporativos.



### **Visión General.**

Sus oficinas representativas datan desde 1966, desde entonces BNP a jugado un rol importante en el desarrollo sector financiero de México.

Paribas fue uno de los socios fundadores de Banamex hacia el final del siglo 19, permanecido como socio minoritario hasta la privatización de la banca en 1982.

En México ha ofrecido una amplia gama de servicios financieros y de asesoría, se cuenta con un equipo representativo de 1000 profesionales buscando establecer relaciones duraderas con los clientes del grupo en todos los negocios principales a raíz de una estrategia de marketing global.

Todos los productos y servicios ofrecidos transfronteriza los mercados financieros esto para crear más alternativas financieras.

BNP Paribas ha dado un nuevo paso adelante en sus servicios a clientes corporativos con 'One Bank para Empresas de Europa'. Ofrece soluciones integradas de la banca sobre la base de una dinámica de cross-selling enfoque, con una red de 150 centros de negocios en 23 países europeos

BNP es uno de los mejores bancos posicionados y calificado con AA por Standard and Poors, y cuenta con tres posiciones claves: Banca minorista, Corporativa y soluciones de negocios.



A continuación se muestra algunos de los encabezados de la revistas de negocios más importantes en el mundo donde destacan el trabajo realizado por BNP.

**1<sup>st</sup> BANK OF THE EUROZONE**

Global 2000 Forbes 2011

**1<sup>st</sup> AMONG FRENCH**

**ENTERPRISES** Global 2000 Forbes 2011

**11<sup>th</sup> Of the world leading**

**companies** Global 2000 Forbes 2011

**Best bank in developed Europe**

Global Finance, 2011

**5<sup>th</sup> IN THE GLOBAL BANKING**

**SECTOR** Global 2000 Forbes 2011

**200,000**

employees, including more than

**150,000** in Europe (31/01/2012)

### **Valores y principios de gestión. Fundamentos culturales del grupo BNP Paribas.**

En los últimos diez años, el Grupo BNP Paribas se ha embarcado en una serie de transformaciones importantes.

La primera etapa fue la creación, en 2000, de BNP Paribas. La fusión entre BNP y Paribas fue un proyecto industrial de enorme escala, así como una tremenda aventura en términos humanos. El nuevo grupo cree que con el fin de hacer este esfuerzo corporativo de un éxito colectivo, es fundamental que se base en sólidos valores: responsabilidad, creatividad, compromiso y ambición.



Estos valores son ahora compartidos por los casi 200.000 empleados del Grupo. Son un reflejo del compromiso de nuestros empleados de servicio al cliente.

En 2006, la aventura continúa con la integración de BNL bc. En 2009, Fortis y se unió a BGL BNP Paribas, el fortalecimiento de su presencia en Europa.

El tamaño de la fuerza laboral se duplicó con creces, con cerca de 170 nacionalidades representadas en los 80 países en los que opera el Grupo. Además, esta nueva dimensión a BNP Paribas dio lugar a las expectativas del cliente.

Por todas estas razones, BNP Paribas ha decidido incorporar una serie de principios en sus prácticas cotidianas de gestión fin de aclarar su cultura de gestión: Enfoque al cliente, espíritu de empresa consciente del riesgo, valoración de las personas y dando el ejemplo.

Estos cuatro principios de gestión son un reflejo directo de los valores fundamentales de BNP Paribas, que se encuentran, ahora más que nunca, en el corazón de la ética de la empresa.

Estos valores y principios de gestión son los pilares en que se basa la cultura corporativa compartida por todos los empleados del Grupo.



### **Promover la gestión de la innovación.**

En un sector tan competitivo, la innovación actúa como un medio de diferenciación de la empresa y la mejora de la satisfacción del cliente. Se proporciona un impulso para el desarrollo de productos y servicios que son completamente en línea con las expectativas de los clientes. Para lograr este objetivo, BNP Paribas moviliza y motiva a sus empleados a través del Espíritu del Programa para la Innovación.

### **Responsable de la innovación: inspirar confianza.**

Tenemos que innovar, por supuesto, pero no sin un enfoque estratégico claro. Con el fin de desarrollar productos y servicios que también se ocupan de las preocupaciones de los clientes sobre el desarrollo sostenible, BNP Paribas aboga por la innovación responsable. Este enfoque responsable se centra en garantizar que nuestro progreso no sólo beneficiará al banco, sino también todas las otras partes interesadas.

### **Los Premios a la Innovación: Un controlador de Gestión de la Innovación.**

En 2007, BNP Paribas presentó una herramienta para promover la innovación en la forma de un concurso diseñado para estimular y recompensar la creatividad y la experiencia de sus empleados: Los Premios a la Innovación del Grupo.

Esta competición anual, que está abierta a todos los empleados de todo el mundo, tiene como objetivo inculcar un espíritu de innovación en todo el Grupo y para premiar a los ganadores (ya sean individuos o equipos) por sus ideas y proyectos.



## **BNP Paribas Personal Finance en México.**

Paribas fue uno de los socios fundadores de Banamex hacia el final del siglo 19 , permanecido como socio minoritario hasta la privatización de la banca en 1982.

En México ha ofrecido una amplia gama de servicios financieros y de asesoría, se cuenta con un equipo representativo de 1000 profesionales buscando establecer relaciones duraderas con los clientes del grupo en todos los negocios principales a raíz de una estrategia de marketing global.

Con 5 años de operación en México se han posicionado como una empresa que ofrece soluciones financieras flexibles e innovadoras para satisfacer las necesidades de los clientes y socios comerciales. Apoyando sus objetivos de negocio mediante un excepcional saber hacer y óptimo servicio al cliente.



### **Misión.**

La misión de BNP Paribas Personal Finance México, es ayudar a nuestros clientes a poner en acción sus planes y proteger su futuro a través de nuestra amplia gama de productos, con calidad en el asesoramiento, así como con el espíritu de innovación que nos rige.

### **Visión.**

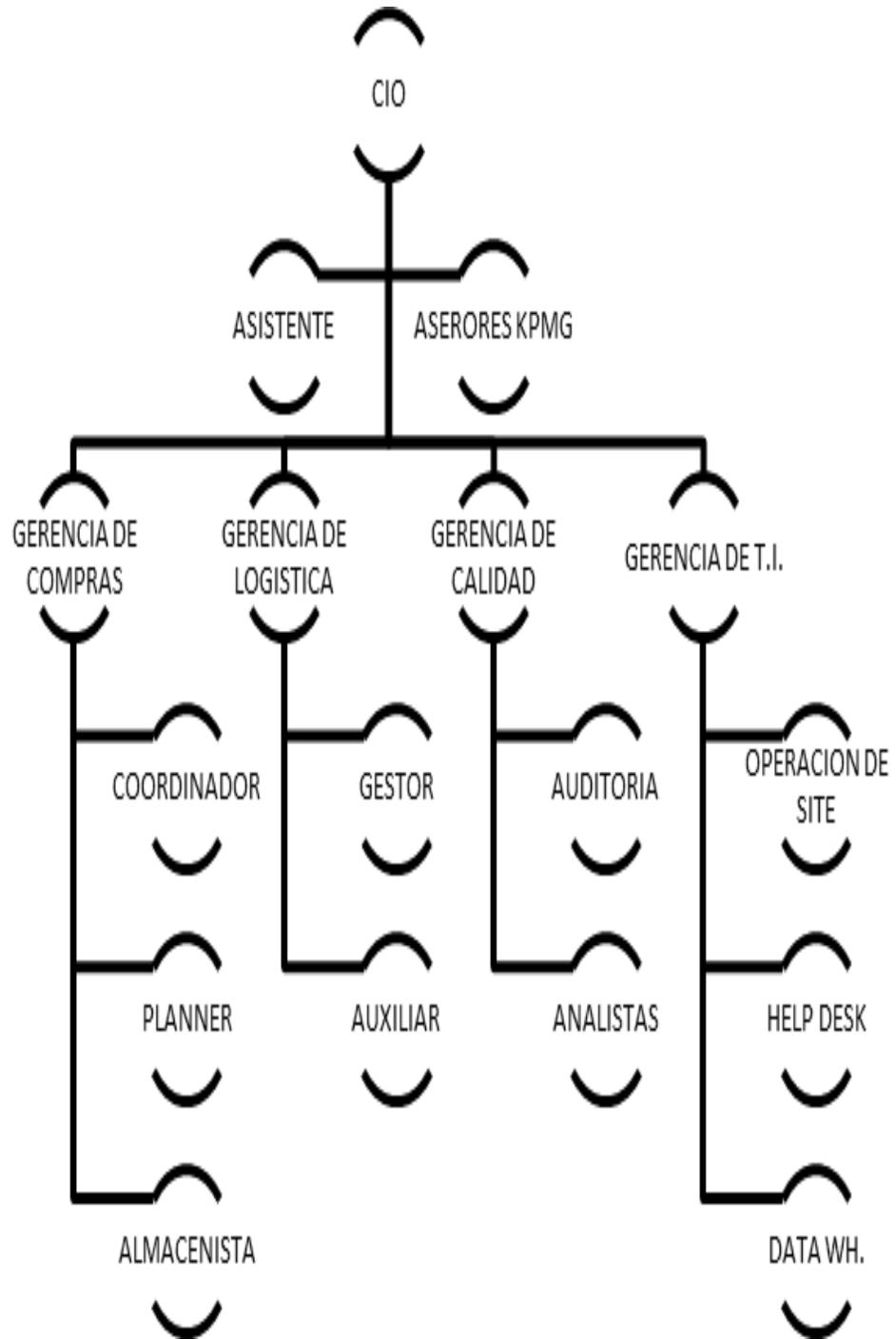
Convertirnos, dentro del mercado mexicano, en la empresa líder en el otorgamiento de créditos al consumo, desarrollando soluciones financieras innovadoras y adecuadas a las necesidades de socios y clientes.

### **Valores.**

Los valores tienen como finalidad generar un compromiso compartido entre BNP Paribas Personal Finance México y sus colaboradores, quienes son considerados como la pauta hacia la transformación humano-organizacional.



Organigrama de la dirección de Logística Tecnología de la información y Servicios.





## **Actividades Comerciales.**

### **a) Crédito Auto**

#### **Beneficios.**

BNP Paribas Personal Finance ha creado para los clientes un sistema de crédito competitivo ante el mercado para que compres el Auto de tus sueños, nuevo o usado de acuerdo a tus planes.

### **b) Crédito Moto**

#### **Beneficios.**

Para los que somos amantes de la adrenalina, BNP Paribas Personal Finance te ofrece un Crédito Moto para que puedas adquirir la motocicleta que más te guste.

## **Principales clientes de BNP Paribas.**

### **Socios Comerciales.**

Grandes cadenas de distintos sectores del mercado como mueblerías, línea blanca, electrónica, cómputo, saneamiento, cocinas, motos, autos, etc., confían en ellos para vender sus productos por medio de alguno de sus planes de financiamiento.

Con todos ellos han desarrollado una relación a largo plazo, entender su negocio y emprender estrategias que les permitan a ambas empresas obtener un mayor éxito.



**Principales Socios Comerciales.**



**Merito a BNP Paribas como una empresa socialmente responsable.**

Las universidades son un espacio propicio para la formación de jóvenes emprendedores, pues ofrecen programas de incubadoras de empresas, las cuales están vinculadas al sector productivo y profesional del país.

Las universidades pueden inculca e involucrar en los jóvenes una actitud creativa, el intercambio de ideas en los estudios de casos, la tolerancia y el entendimiento mutuo, valores que fomentan el desarrollo saludable y sostenible de la sociedad y de la economía.



Esta visión educativa está contenida de al menos dos iniciativas de carácter internacional y nacional, que ilustra los esfuerzos para inculcar y fomentar en los jóvenes el perfil de un emprendedor, con especial interés en el desarrollo sustentable.

En el contexto internacional, la promoción de desarrollo sostenible se ubica como una de las grandes estrategias de la ONU, para responder a los esfuerzos de las organizaciones ciudadanas en el desarrollo del concepto de educación ambiental que desde el año 2002 aprobó dicha resolución.

Así surge el Plan internacional de Aplicación Sostenible 2005-2014(DEDS) el cual pretende impulsar una educación solidaria en el sistema de enseñanza a todos los niveles , que contribuyan a una correcta percepción del estado del mundo, ya sea capaz de generar actitudes y compromisos responsables y que prepare a los ciudadanos para un procesos de toma de decisiones fundamentadas, dirigidas a lograr un desarrollo cultural plural, socialmente justo y ecológicamente sostenibles, el cual debe superar a las actuales practicas clásicas.

En México las ESR como Grupo Bimbo, Cemex, GNP, BNP Paribas etc. La estrategia de empresa socialmente responsable, ha funcionado no solo para ampliar su participación en el mercado, si no también para formar y promover talento humano, de perfil competitivo y educado en el desarrollo sostenible.

Las ESR aun tiene como objetivo aumentar la riqueza de los accionistas, pero lo hace atreves de la innovación, la formación de talento humano y la creatividad; no genera riquezas acosta de su entorno, sino que busca incidir positivamente en la gente, el entorno y su comunidad



El distintivo de ESR lo otorga la Alianza por las Responsabilidad Social (AliaRSE) y el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), organizaciones que acreditan a las empresas por asumir voluntariamente y públicamente, el compromiso de una gestión socialmente responsable en su cultura organizacional y en la estrategia del negocio.

En conclusión debe de existir una participación conjunta entre universidades, empresas y gobierno, para propiciar la formación de emprendedores en negocios sustentables , con acciones que son acreditadas y certificadas premiando los esfuerzos y las practicas , ya que las variables e indicadores a cubrir son cada vez más exigentes y requieren cada vez más recursos humanos y económicos que no todas las empresas y universidades poseen, pero que son necesarios para alcanzar un desarrollo sustentable.

Los puntos clave a tomar en las ESR a considerar son:

- Calidad de vida dentro de la empresa.
- Ética y vinculación con la comunidad.
- Comunicación, promoción y consumo responsables.
- Preservación del medio ambiente.



## **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](http://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.

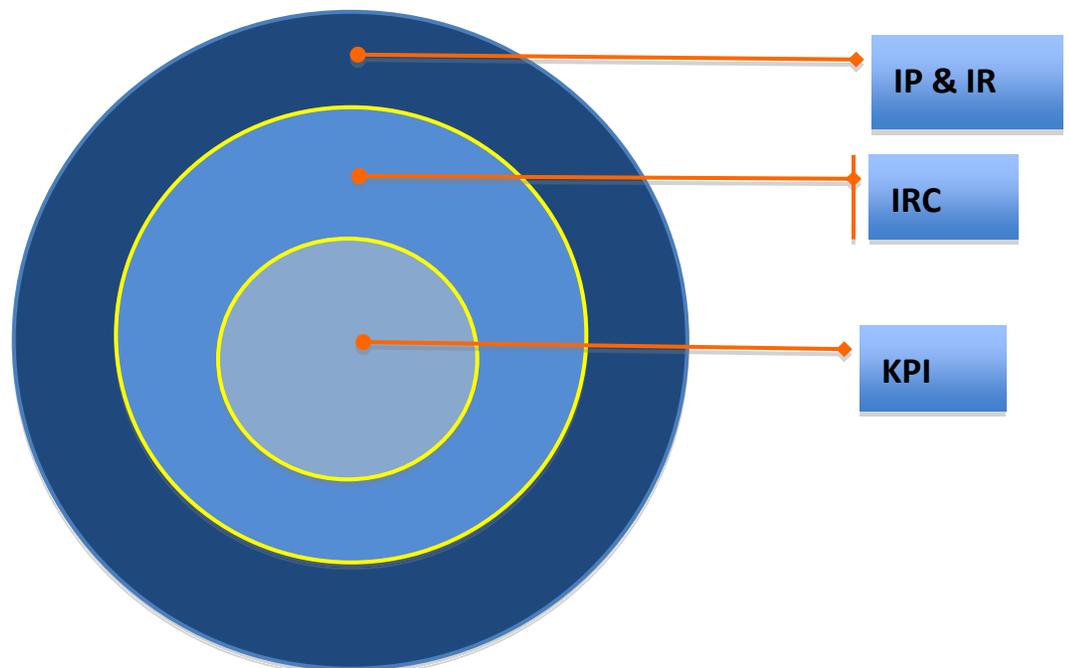
Para ayudar a todos los involucrados en la definición de la cantidad de KPI dentro del departamento de Logística de BNP nos ayudaremos de la **regla 10/80/10**. Esto implica que una empresa debe trabajar con alrededor de 10 IRC, con 80 indicadores IP e IR y con no más de 10 KPI.

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.

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, Yiu Kuen	7/9/99	8:38:28 AM	6:18:22 PM	0.00	9.67
Tam, 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	8:38:58 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:	\$1,900.45
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.

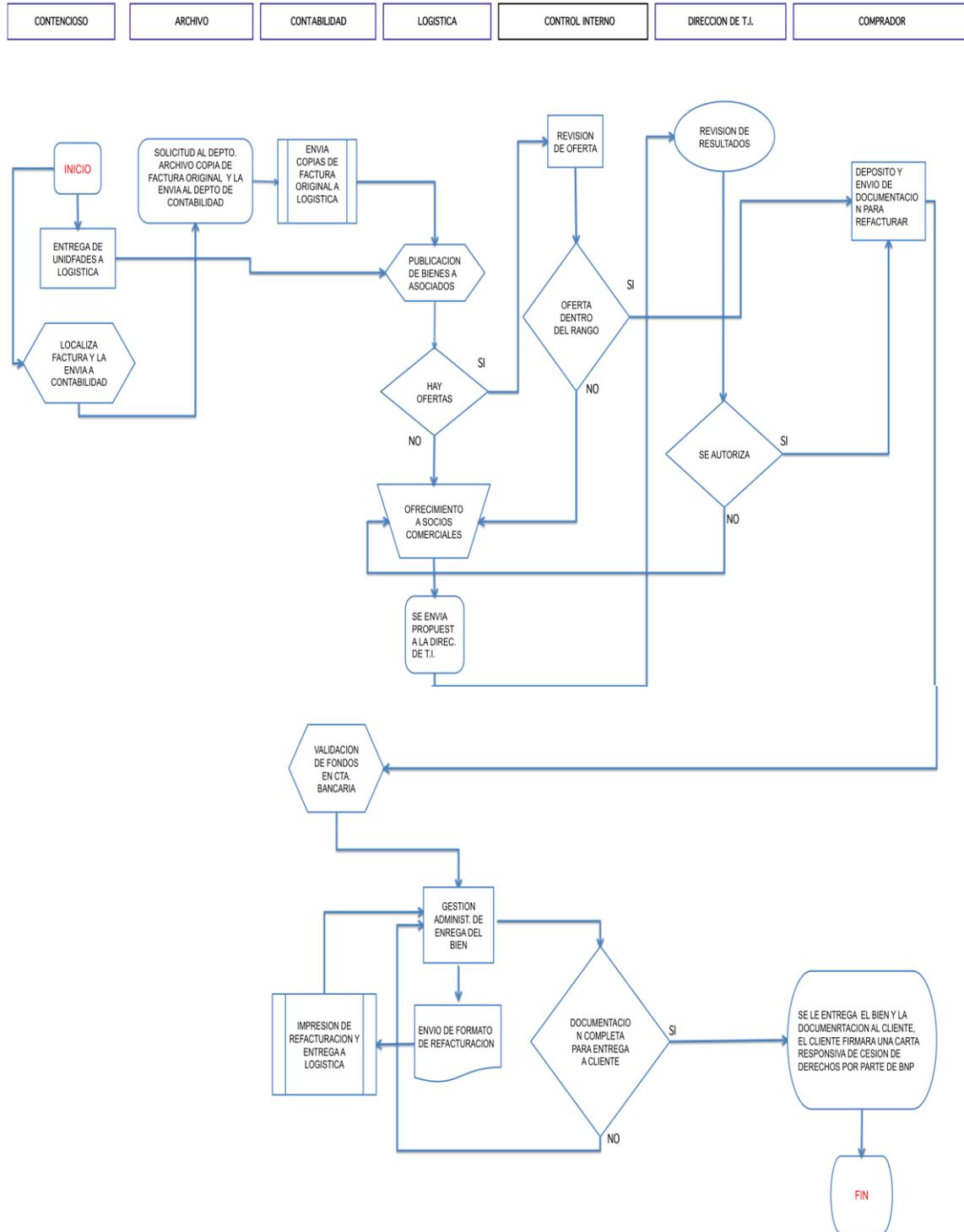
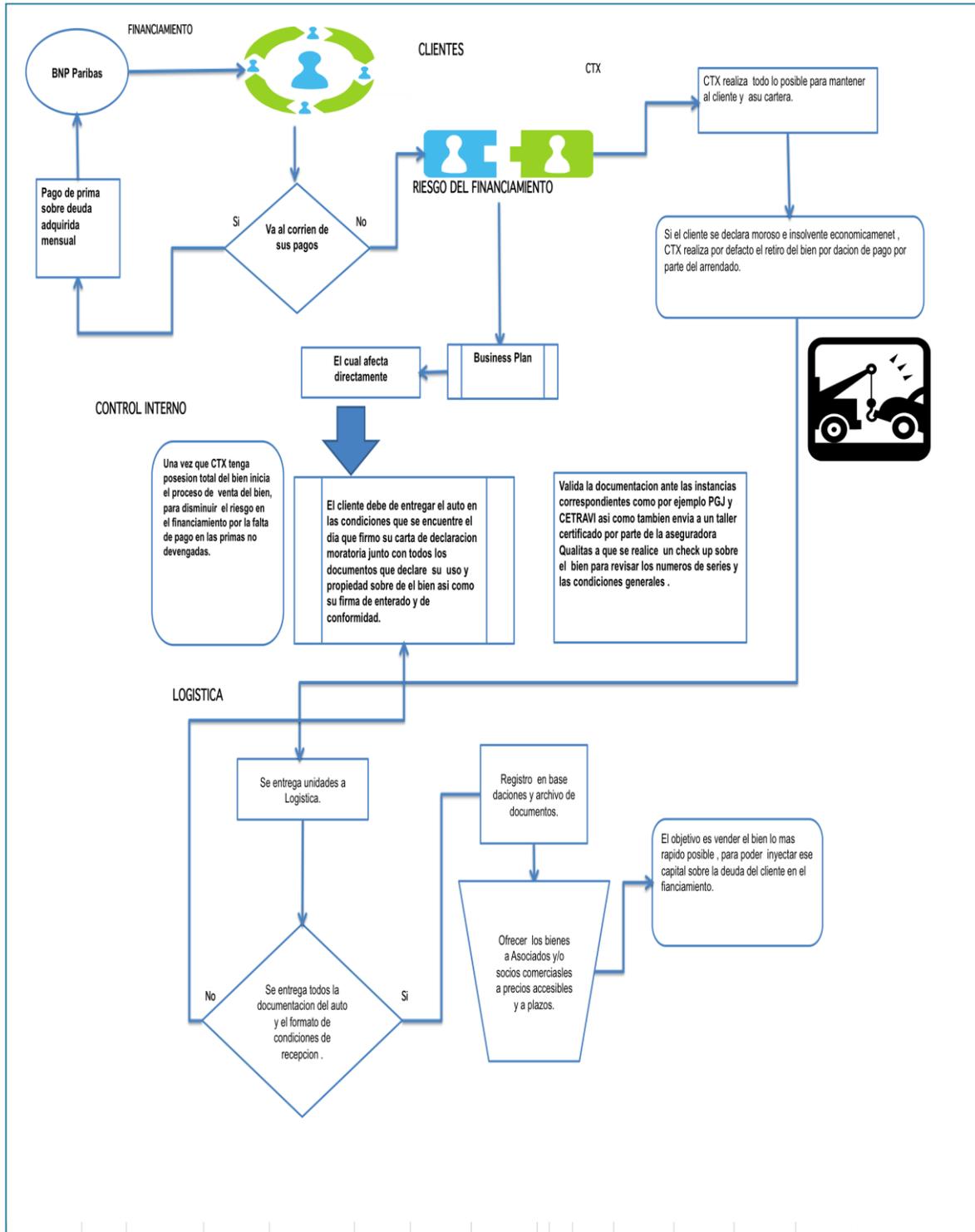


Diagrama del circulo de operaciones de financiamiento de BNP México.





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.

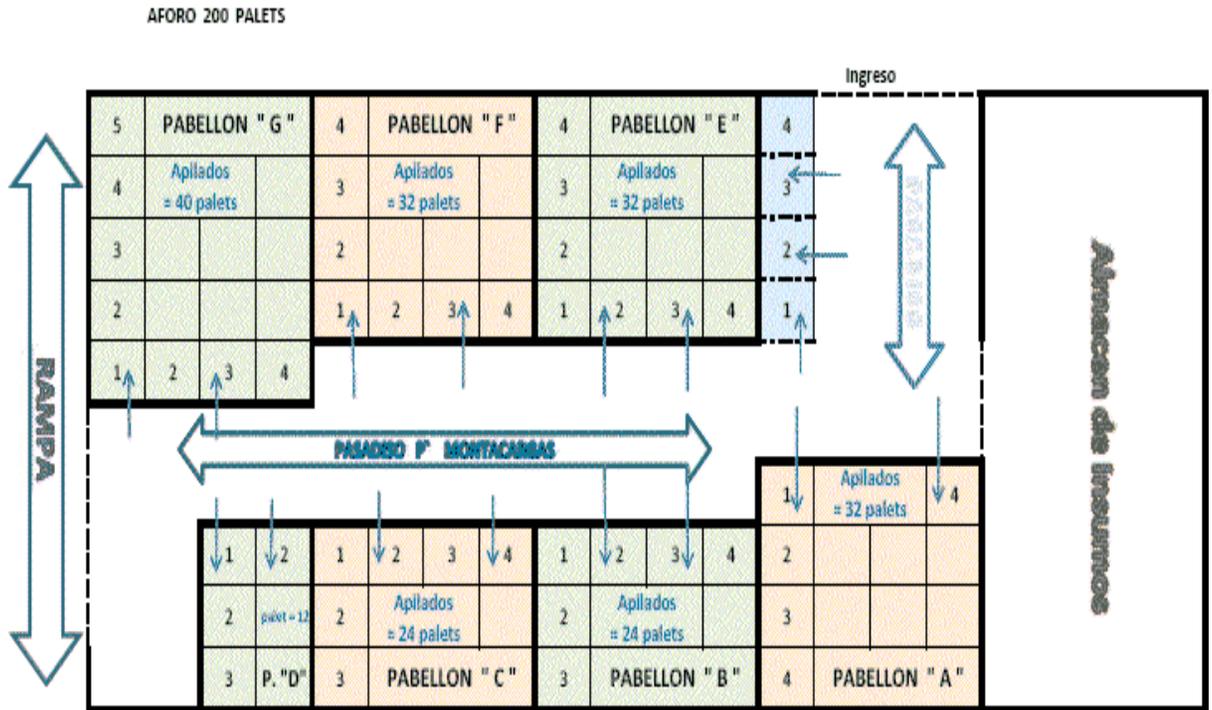
Nota: Estos puntos se pueden observar dentro del anexo del mapa estratégico y dentro del plan directivo

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.

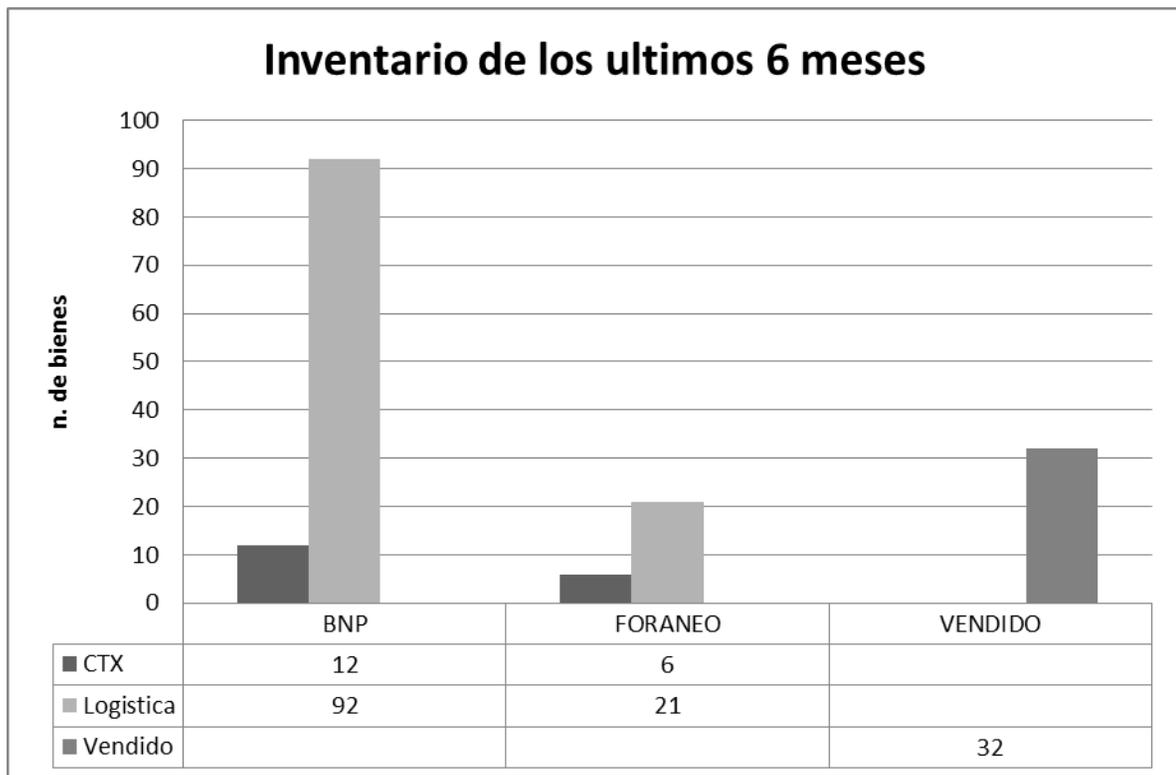
Lo que implica que existe poca gestión en el acomodo, y control de los bienes ingresados en el área del búfer 2 , lamentablemente y por la mala cultura organizacional que se vive actualmente en el área designada para el recibo de los bienes en la isla así como en el búfer 1 para la entrega de los bienes 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.**

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





### 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
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>59,000</b>	<b>5,600</b>	<b>60,800</b>	<b>815,624</b>	<b>117,000</b>	<b>487,927</b>	<b>131,100</b>	<b>333,600</b>	<b>68,821</b>	<b>194,500</b>	<b>103,004</b>	<b>2,376,976</b>
<b>TOTAL GENERAL DE BIENES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>32</b>

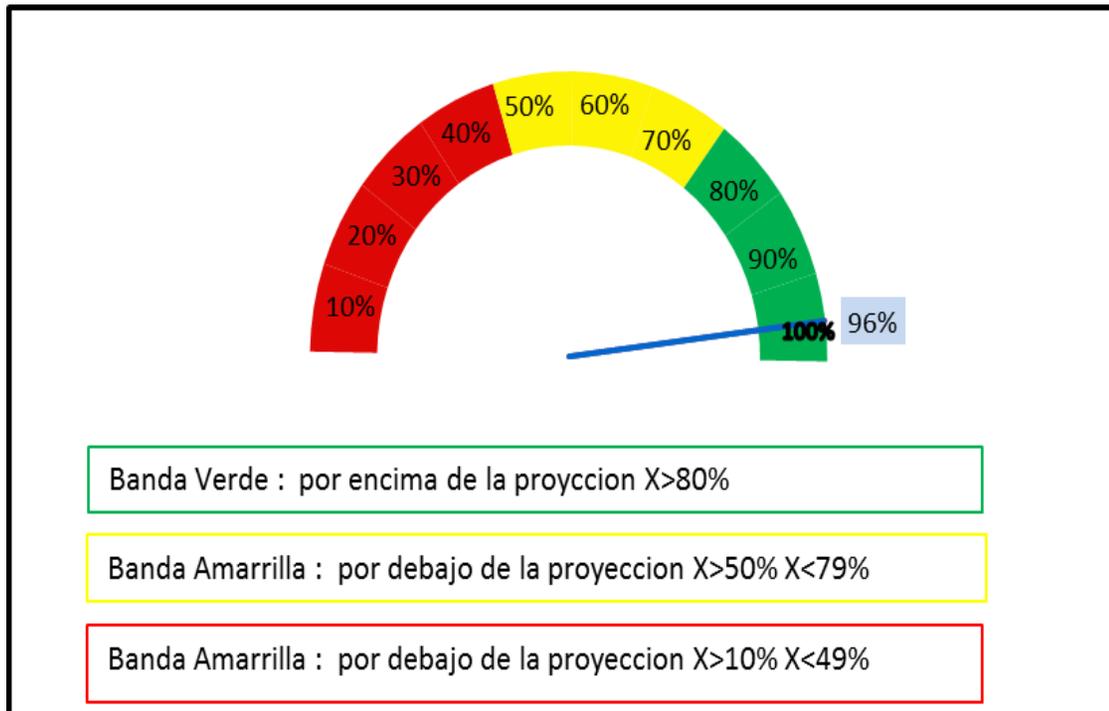
Estos bienes han sido vendidos a los diferentes socios comerciales o a los mismos empleados de BNP, desafortunadamente en la actual gestión no se tiene diferenciado entre las personas físicas o morales a las cuales se les vende los bienes.



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 búfer 2 hasta que algún interesado se lo lleve, mientras tanto ocupa espacio dentro del búfer 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 búfer 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.**

<b>ESTATUS DE BIENES EN PROCESO DE VENTA</b>			
<b>MARCA</b>	<b>CTX</b>	<b>Logística</b>	<b>Total general</b>
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
<b>Total general</b>	<b>18</b>	<b>113</b>	<b>131</b>

**Grafica 4 Rol Car bienes en resguardo CTX.**

<b>PLANOGRAMA DE BIENES CTX</b>			
<b>MARCA</b>	<b>oct-10</b>	<b>nov-10</b>	<b>Total CTX</b>
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	-	-
<b>Total general</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>18</b>



## **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.**

<b>PLANOGRAMA DE BIENES LOGISTICA</b>											
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
<b>Total general</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>14</b>	<b>30</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>131</b>

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)

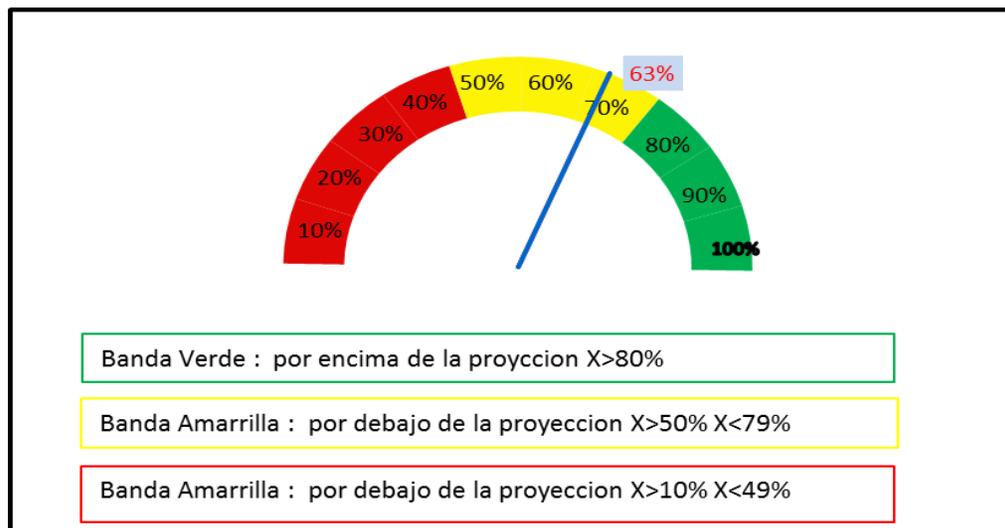
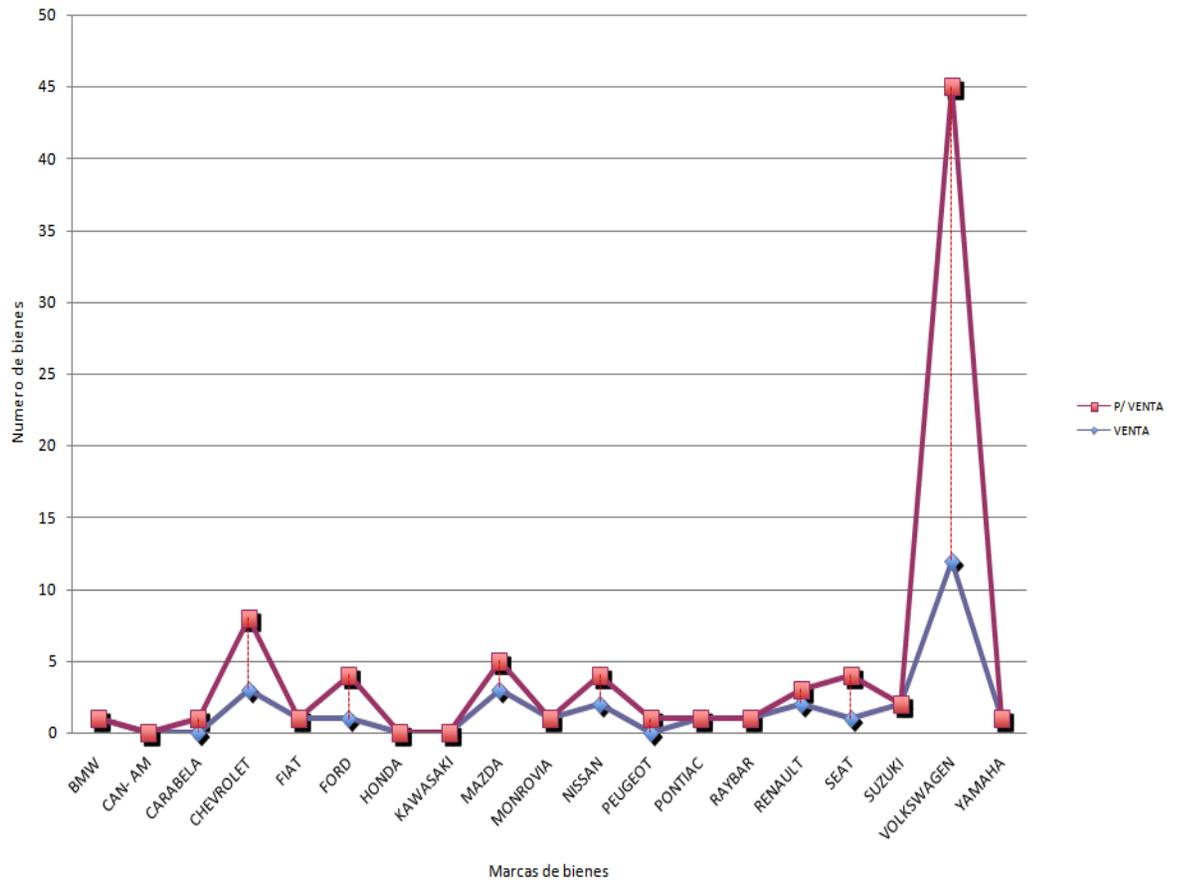


Grafica 6 Rol Car Venta de bienes VS bienes en proceso de venta.

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



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





## Capítulo. 4 Toma de mediciones y soluciones propuestas.

En el presente capítulo, desarrollaremos los **KPI** antes mencionados, en los cuales determinaremos, **la tasa de venta mínima por subasta, el control y manejo de bienes durante el proceso de venta desde el almacén hasta el momento de entrega al comprador y las propuestas que hacemos para el cálculo optimo del precio mínimo de venta.**

Es importante señalar, que a partir de este capítulo, pondremos en práctica, los indicadores mencionados, en un principio, lo que con llevara a dar una solución viable y eficaz a la empresa, y sobre todo, a mejorar la situación que vive actualmente **BNP PARIBAS PERSONAL FINANCE MEXICO**, que indicamos en el capítulo anteriores.

Este capítulo será el decisivo para resolver los problemas que enfrenta la empresa, y así solucionar la problemática inicial que es: “La implementación y la gestión de KPI”



### **Principal causa de la falta de control y manejo de los bienes.**

Los bienes en dación de pago a BNP fueron en su momento de clientes de BNP por el financiamiento automotriz, estos autos son **recuperados** por el despacho de abogados pertenecientes al departamento de CTX.

Sin embargo, como hemos mostrado en la graficas X nuestros almacenes están saturados, ya que la entrada de bienes al los búfer 1 y 2 están con un alto nivel de saturación que provoca deficiencias en los tiempos de venta de bienes y retrasa por supuesto la llegada de nuevos bienes para su venta

Lo que implica que los bienes tengan muy poca rotación para su venta , con un tiempo estimado promedio de 50 días lo que con el tiempo se complica mas su venta los autos con mayor tiempo de espera , y por ende la recuperación optima esperada sobre el financiamiento, no sea en el tiempo, ni monto y forma acordada. De ahí que se derive una de las principales causas de la falta de control sobre los bienes.

El primer punto a tratar será la base de datos, a esta base de datos la llamaremos base de daciones, y no es más que un reportador que se genera de un ERP, al momento de la dación del bien.

Lo más importante en esta base es asignarle un numero a cada uno de los bienes será como nuestro código de barras el cual se le conoce como Dossier , el cual se le otorgara de forma aleatoria por parte del ERP, y con este numero podremos identificar el estatus de cualquier bien, en el momento que se requiera.



En nuestra base identificamos mediante semáforos informativos, los cuales nos indicaran que bienes se encuentran con demasiados días sin poderse vender.

De color verde se mostraran los bienes que tienes menos de 30 días de retraso, de amarillo los de recién entrega a Logística es decir con cero días, y los de color rojo los que tiene más de 30 días de retraso, estas escalas es para equilibrar y para poder regular la venta , Pero en realidad crearemos un KPI para el control de los días transcurridos desde el momento que se le entrega a Logística para su venta, hasta el momento que se vende, complementando este KPI con cuantas subastas lleva cada bien, para conocer la tendencia del mercado.

La escala para este KPI es de color verde los bienes de 0 a 10 días, amarillo de 11 a 15 días y de rojo más de 16 días.

### **Lead Time.**

A este KPI lo llamaremos **Lead time**, el termino lead time está íntimamente relacionado con el proyecto en curso, la reducción del lead times es un objetivo muy importante en la reducción de costos y en la aplicación de otros KPI.



REPORTE LEAD TIME	
Días de retraso	Numero de bienes
1	6
3	5
4	3
5	5
6	2
7	1
8	1
11	2
13	3
14	4
15	5
17	1
18	2
19	4
20	3
21	3
22	4
24	1
25	1
26	1
33	3
34	4
35	1
36	5
40	2
41	2
42	1
43	1
45	1
47	1
48	1
50	3
55	1
56	1
57	1
59	1
60	1
63	1
64	2
66	1
68	1
69	3
74	1
80	1
81	1
82	1
83	1
91	1
96	1
97	2
100	2
102	2
103	1
104	2
105	2
109	2
111	1
112	1
113	2
118	1
119	1
120	2
129	1
131	1
138	1
139	1
146	1
164	1
202	1
236	1
<b>Total general</b>	<b>131</b>

Escala de KPI Lead time	
●	0-10 días
●	11-15 días
●	<16 días

Bajo este esquema cada día lunes de cada semana será el día que CTX le entregara a Logística los bienes para su venta y a partir de ese momento cuenta con 10 días hábiles para su venta.

En la grafica que sigue se muestra el semáforo indicador según la escala del KPI.

Como se puede observar en el reporte lead time los 59 bienes en el semáforo rojo son los que debemos de prestar mas atención ya que son los de mayor retraso ahí en ese semáforo se encuentra un bien con 236 días de atraso y es una motocicleta Kawasaki la cual se encuentra en tiene bastantes daños tanto mecánicos como estéticos, es mas en mi toma de mediciones y diagnósticos puedo asegurar que los 59 bienes con mayor atraso se encuentran en esta situación.



Este reporte deberá ser llenado cada que halla una subasta y se esta pronosticando 2 subastas por semana.

<b>LEAD TIME</b>									
Etapa	Procesos	Flujo operativo		Stock			Lead Time		Flujo de información
1	CTX	Legal	Revisar términos legales de bienes de daciones						
		Financiamiento	Revisar e informar saldo de la deuda						
		Auditoria	Revisar depósitos bancarios por la venta de bienes						
2	LOGISTICA	Auction	Venta a precio mínimo aceptado						
		Búfer 1	Entrega de Bienes						
		Búfer 2	Resguardo de bienes						
		Isla	Recepción y entrega de bienes						
		Venta	Gestión de documentación para re facturación						

<b>Calculo detallado para el KPI de lead time</b>	
<b>Total de bienes para su venta</b>	131
<b>Numero de subastas requeridas para equilibrar la operación</b>	4
<b>Total de bienes / numero de subasta requeridas = 32.75</b>	



<b>Red de logística detallado</b>	
<b>Numero de almacenes para resguardo</b>	2
<b>Numero total de cajones para resguardo</b>	40
<b>Numero de bienes entregados a Logística para su venta mensual.</b>	+40
<b>Numero de bienes entregables a compradores por semana .</b>	10
<b>Numero de empleados .</b>	2

### **Flujo de recepción**

El tiempo de entrada y salida de los bienes es muy variable , ya que depende de la cantidad de bienes por darle entrada al búfer 2 o darle la salida por su venta en el búfer 1, por supuesto teniendo en cuenta que aquí juega un factor muy importante y es las condiciones en las que se encuentran los bienes.

Para esta métrica tomamos una muestra de 40 a 60 unidades por mes , que es la estimación que se pretende recuperar por mes , según el Forecast del departamento de CTX en conjunto con el departamento de Financiamiento.

<b>Flujo de recepción de los bienes mensual</b>	
<b>Lote mensual de daciones 60 activos</b>	<b>N° de ventas necesarias por subasta 15</b>
<b>N° de subastas mensuales 4 necesarias</b>	



## Flujo de Preparación

La preparación consta de varios pasos, los cuales destacaremos a continuación.

- Entrega del bien al departamento de Logística los días Lunes.
- Logística le da aviso a las Subastadoras de la existencia de un vehículo ya sea Local o Foráneo en ese lapso mas tardar los días martes logística prepara la carta salida con las características del auto y el nombre del proveedor de grúas de Subastas Ventura o Adesa para su recolección en el búfer 2, en el caso de ser una recolección foránea se
- Le dará aviso a contencioso el día y el proveedor de grúas que pasara a recoger el auto de recién dación a los despachos de abogados en el interior de la república.
- Estos tiempos son variables ya que todo depende de la cantidad de bienes que se reciban por semana, se estima que sean entre 10 y 15 bienes.
- Otra variable a considerar es el área de entrega del búfer ya que es un espacio reducido, para realizar maniobras de remolque de los bienes, así como la zona de ubicación del búfer complica más las maniobras ya que se encuentra cerca de una vía rápida de la ciudad de México.



Los siguientes ejemplos fueron tomados arbitrariamente, por lo que encontraremos algunas diferencias en los tiempos.

<b>Flujo de recepción y entrega semanal</b>	
<b>Total de bienes para su traslado</b>	15
<b>Numero de grúas requeridas (madrinas)</b>	2 madrinas y dos plataformas
<b>Cada madrina caben 9 activos y cada plataforma 2 activos</b>	
<b>Lead time de proceso por semana 1 días acumulado al mes 4 días,</b>	
<b>Tiempo de expedición por semana 4 horas.</b>	

Cuando la empresa de traslados contratados por las subastadoras realicen el traslado deberán llenar un formato de condiciones de entrega , esto nos ayudara a deslindar responsabilidades en caso de incidentes durante el traslado así como cuando lleguen los activos a los patios de subastas, también este formato nos ayudar a calcular el precio de inicio de venta en la subasta , ya que podemos descontar los daños del activo así como informar al instante de los documentos con los que cuenta el activo para los futuros compradores.



Hoja de condiciones de entrega de activos para su traslado.

CONDICIONES DE RECEPCION															
NOMBRE DEL TITULAR: _____															
FECHA DE REVISIÓN: _____															
REVISADO POR : _____															
DATOS DEL AUTOMOVIL															
MARCA: _____			TIPO: _____			MODELO: _____			PLACAS: _____						
KILOMETRAJE : _____			SERIE: _____			MOTOR: _____			COLOR: _____						
INVENTARIO VEHICULAR															
EXTERIOR	Exte	Reg	Malo	INTERIOR	Exte	Reg	Malo	ACCESORIOS	Exte	Reg	Malo	ACC. ELECTRICOS	Exte	Reg	Malo
CARROCERIA				VESTIDURAS				LLANTAS				VIDRIOS			
PINTURA				ALFOMBRA				RINES				SEGUROS			
FACIA DELANTERA				TABLERO				TAPONES				CAJUELA			
FACIA TRASERA				ESTEREO				LLANTA DE REFACCION				TAPON GASOLINA			
PARRILLA				CONTROLES				GATO				CONTROLES ESTEREO			
COFRE				TAPA TRASERA				EXTINGUIDOR				RETROVISOR			
CAJUELA				RETROVISOR				HERRAMIENTA				CLAXON			
TOLDO				PUERTAS INTERNAS				FANTASMA				<b>PAPELES</b>	SI	NO	
FAROS				CINTURONES				BOCINAS				TARJETA DE CIRCULACION			
CALAVERAS				PALANCA				MOLDURAS				MANUAL DEL VEHICULO			
MANIJAS				VOLANTE				SPOILER				POLIZA DE SEGURO			
RETROVISORES				ODOMETRO				QUEMACOCOS				COMP DE VERIFICACION			
LIMPIADORES				INDICADORES				ANTENA							
VIDRIOS				CENICERO				BOLSAS DE AIRE							
				ENCENDEDOR				LLAVES							
				GUANTERA				CONTROL DE ALARMA							
				TAPETES											
COMENTARIOS:															
_____															
_____															
_____															
_____															
_____															
_____															
DAÑOS EXTERNOS EN LA UNIDAD															
 ANTERIOR			 DERECHO			 POSTERIOR			 IZQUIERDO						
RESPONSABLE _____				LOGISTICA _____											



Al observar la situación actual los bienes de los búfer 1 y 2 existen deficiencias, en el acomodo de los bienes y en el proceso logístico utilizado actualmente de ahí que nos demos a la tarea de proponer diferentes mejoras para la solución de la problemática inicial.

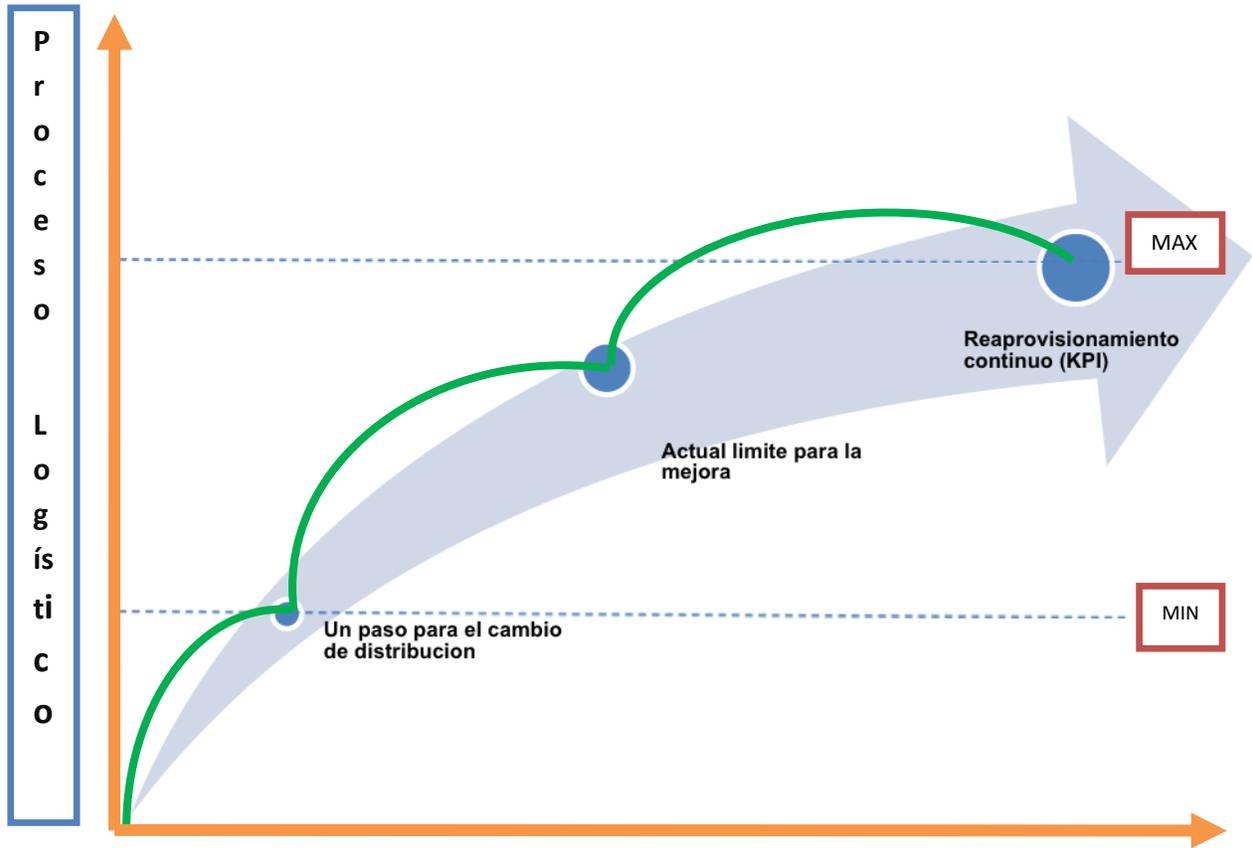
Una de ellas es el reaprovisionamiento continuo que conlleva que los bienes permanezcan rezagados, Esto hecho provoca un incremento en el costo por almacenamiento y también un se refleja en un decremento en el capital de trabajo esto debido a que si existen variaciones de efectivo, en las cuentas por cobrar y en los inventarios, esto puede afectar en la capacidad de la empresa para hacerle frente al pago de sus deudas a corto plazo. Si disminuye la entrada de efectivo y crece en exceso las cuentas por cobrar y los sobre-inventario pueden traer como consecuencia la inmovilización re recursos y afectar la liquidez de la empresa.

Esto también precisa un proceso de evaluación para asegurarse del flujo de efectivo circule.

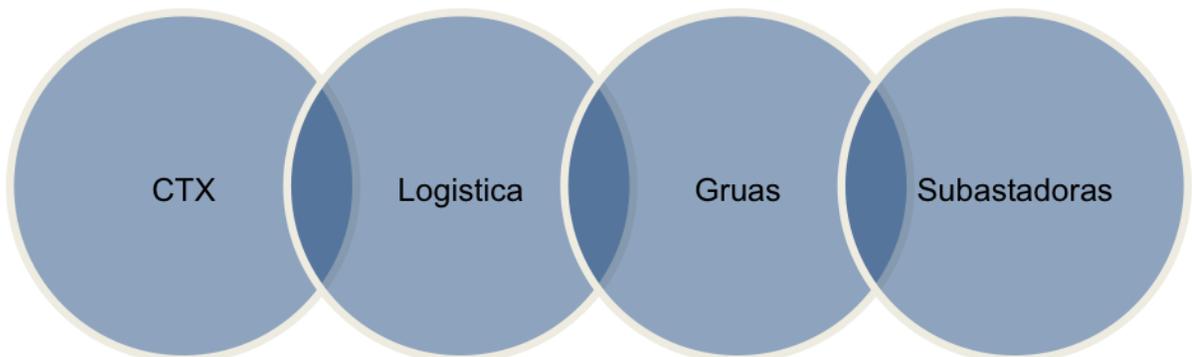
Con los siguiente mapa logístico podemos observar como el proceso que se establece a la relación de CTX(despachos de abogados)-Logística-proveedores-trasladistas (grúas), se ubiquen en una cultura de reaprovisionamiento continuo, en el cual se establezcan las medidas de seguridad optimas para las maniobras y el traslado de los bienes, es decir que las grúas se encuentren en optimas condiciones mecánicas para realizar el traslado y que los bienes se encuentren en condiciones optimas para su arrastre y no sea necesario darle algún tipo de servicio a los bienes mecánica o estéticamente ya que esto implica gastos y tiempos innecesarios para su venta.



Cadena de Suministro Punto de Reordenen.



La relación de procesos es inminente en cualquier organización.





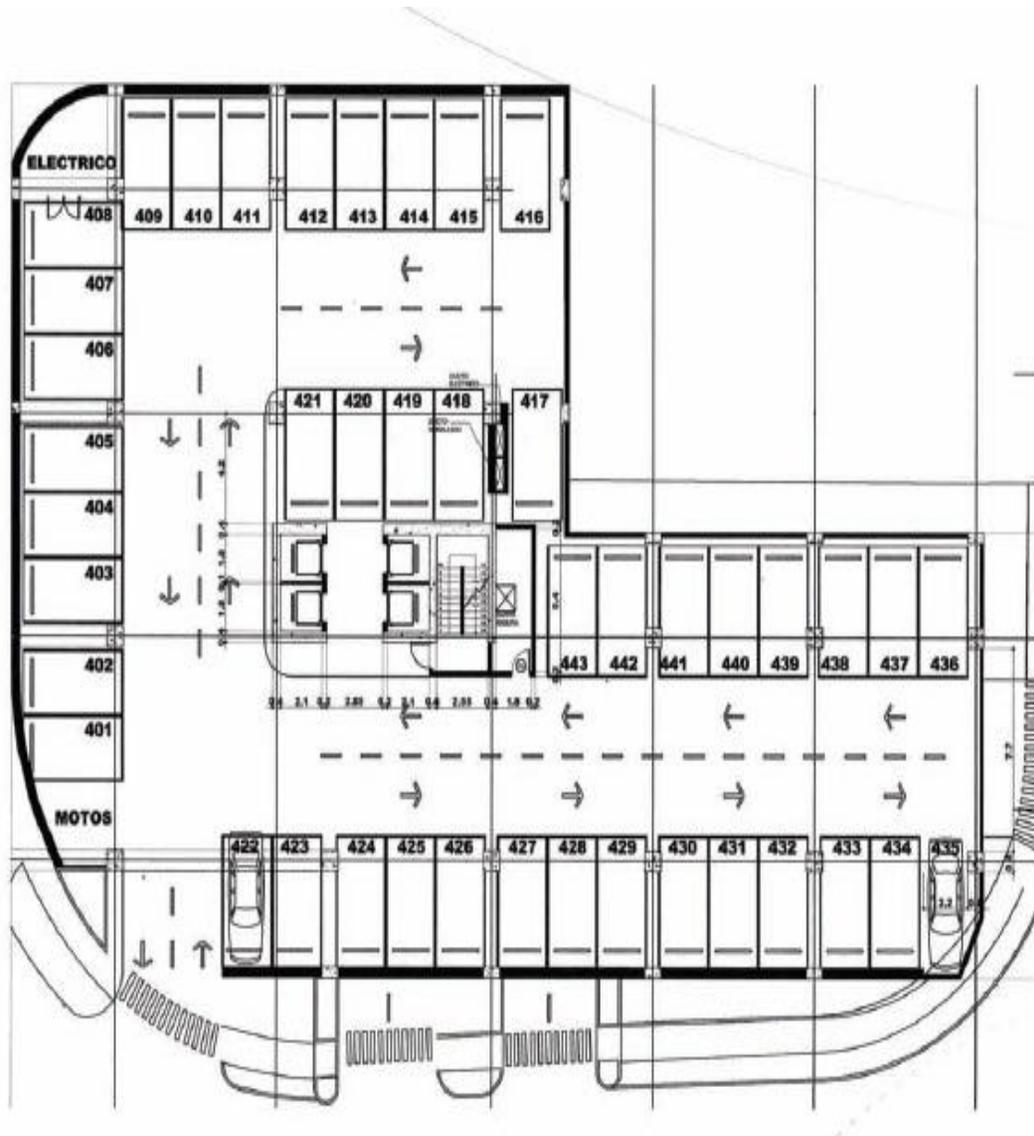
Así mismo todos los bienes se encuentran como ya lo comentamos en el bufer 2 para su traslado y en el búfer 1 para los autos que se entregaran a logística para su subasta, demos realizar el acomodo podría decirse que en un sistema de inventarios que es conocido como UEPS esto es para mantener el control sobre los inventarios con el plano grama que continuación se muestra debemos de enumerar los cajones de estacionamiento y el numero que le corresponda a cada bien lo debemos de capturar en la dase de datos general , también es importante señalar que se manejara una caja de llaves para mantener bajo resguardo y por seguridad las llaves de los bienes.

Cuando equilibremos los inventarios, sé espera que solo nos quedemos con el búfer numero 2 para toda la operación tanto recibo como entrega esto es para bajar el costo por operación que involucra el búfer 1 ya que considero que por semana no se ocuparan mas de 30 cajones.



Por lo tanto debemos de distribuir los bienes de la siguiente forma.

Ilustración del plano grama de distribución de los bienes.





## **Operación de subasta.**

Formaremos dos grupo, uno lo llamaremos Foráneos y el otro Locales.

Los Locales serán todos aquellos bienes que sean recuperados por dación en pago del financiamiento y que se encuentren en la zona metropolitana del valle de México.

Estos bienes serán enviados a los patios de subasta de Adesa y Ventura.

Adesa es un nuevo proveedor de servicios de subastas quien fue la elegida en un concurso mercantil al igual que Ventura.

Estos dos proveedores cuentan con una amplia experiencia en la subasta de Automóviles, Motocicletas y Maquinaria pesada.

Adesa se encuentra en el parque industrial 2000 de Toluca Estado de México, sus instalaciones son amplias y dentro del contrato firmado aparte del servicio de subasta ofrecerán el servicio de traslado de los bienes desde el búfer 2 de BNP hasta sus patios, además antes de la subasta enviaran un reporte de daños para tomarlo en consideración al momento del cálculo del precio de venta de salida.

Las subastas son presenciales y una vez a la semana, el día de subasta será el día Jueves.



Ventura cuenta con instalaciones en Tláhuac D.F. y su servicio de subasta es on line o presencial , se considero esto proveedor ya que cuenta con experiencia en la venta por subasta de autos colisionados, o dañados, además que ofrece un plus con su subasta on line ya que los autos que BNP tenga en la provincia los podrá enviar a alguna filial de Ventura y poder subastarlos desde el lugar donde se encuentren en el interior de la república, y así BNP tendrá una disminución en el costo por traslado y almacenamiento del 20% de los autos foráneos.

### **Flujo de entrega de los bienes a los compradores.**

La preparación para la entrega de los bienes a los nuevos compradores constara de varios pasos, estos bienes adjudicados por los compradores serán entregados en los patios de la subasta uno se encuentra en Toluca Estado México y el otro en Tláhuac DF, para ser entrega se los bienes deberá cumplir con cada uno de los siguientes pasos, donde el departamento de Logística deberá supervisar la entrega de los bienes los días sábados de cada semana. Esto debido que los días de subasta serán los días miércoles y jueves.

Mediante una ADENDA, será el contrato que se firmara para que las subastadoras puedan hacer la “**Prestación del Servicio Integral de Cobranza y facturación**”.

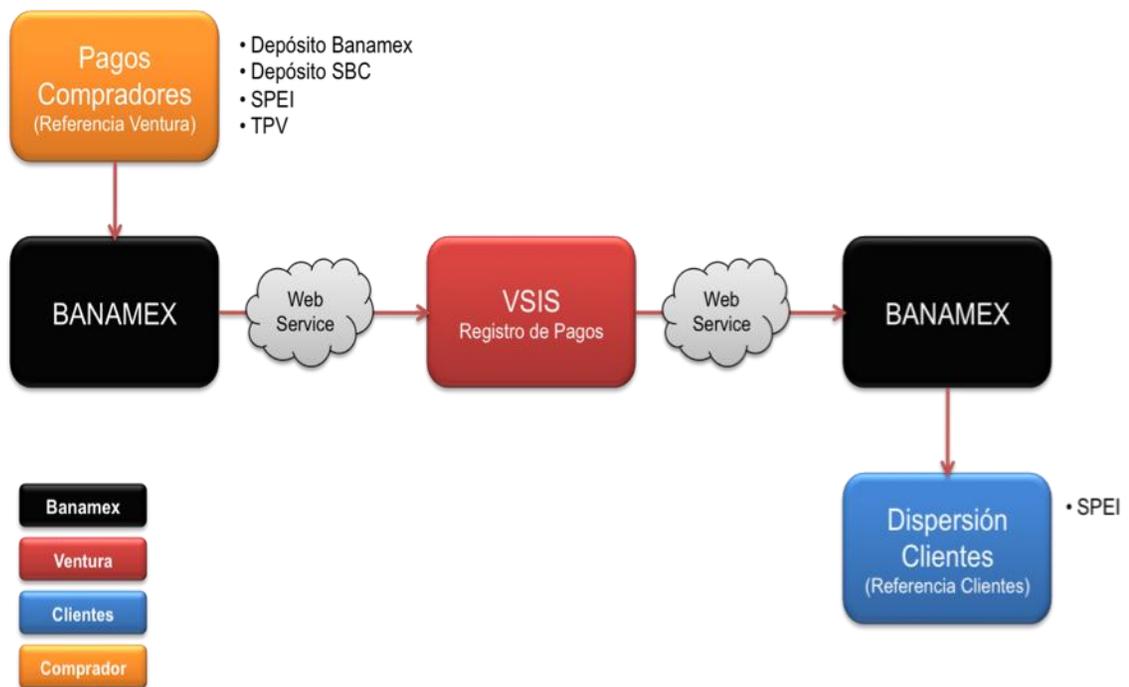
#### **EL OBJETO DE LA ADENDA ES:**

**PRIMERA.-** Convienen “**Las Partes**” que el objeto del presente “**Adenda**” es el de mejorar el proceso de cobranza de unidades, contemplado en el contrato de prestación de servicios profesionales celebrado el día \*\*\*\*\*, a efecto de



Minimizar y en su caso eliminar los riesgos y costos que éste proceso implica para **los compradores**, para **“EL CLIENTE”** y para **“EL PROVEEDOR”**, mediante la implementación y aplicación de la **“Prestación del Servicio Integral de Cobranza y facturación”**, por parte de **“EL PROVEEDOR”**,

**SEGUNDA.-** “Las Partes” convienen en que la **“Prestación del Servicio Integral de Cobranza y facturación”**, por parte de **“EL PROVEEDOR”** a **“EL CLIENTE”** consistirá en el siguiente procedimiento:





## Cálculo del precio de venta.

### Teoría de Subastas .

Se comentan dos enfoques alternativos. El primero sería el enfoque de pujas competitivas (“competitive bidding”) que presenta un método para determinar las pujas óptimas en una subasta con sobre cerrado al primer precio. Una de las claves del modelo es que para calcular la puja óptima es necesario analizar las pautas de comportamiento que han seguido los competidores en procesos anteriores. Por tanto, se asume que los competidores tienen un comportamiento “dado” contenido en las reglas que, supuestamente, han utilizado en el pasado para presentar sus pujas.

El otro enfoque no principal sería el que, utilizando la **Teoría de Juegos**, asume que las valoraciones de los compradores (o las cantidades máximas que están dispuestos a pagar) son de dominio público. De esta manera, en estos modelos, un comprador, cuando calcula su puja óptima no sólo conoce su valoración sino también la de sus competidores. Este supuesto no va a ser el utilizado por la mayor parte de los desarrollos de la Teoría de Subastas. Además, sería precisamente el desconocimiento por parte del vendedor de las valoraciones de los compradores lo que, desde un punto de vista teórico, justificaría la realización de una subasta.

Por tanto, el cuerpo central de la Teoría de Subastas va a utilizar la Teoría de Juegos pero asumiendo que las valoraciones (o la señal sobre el valor, en los modelos con valoraciones comunes) de los compradores son información privada. En este caso, la capacidad del vendedor de extraer el excedente del intercambio se encuentra más limitada.



**La Teoría de Subastas, se plantea un modelo en el que se intenta trasvasar el énfasis desde la reputación de los compradores hacia la reputación del vendedor.**

**La metodología para el cálculo del precio base de subasta es el siguiente.**

Todos los meses se le enviara al departamento de Logística la guía de vehículos mejor conocido como libro azul, este libro será la base para realizar el calculo del precio de venta inicial de los bienes para subasta, ya que ese libro refleja el valor comercial de los bienes y se va actualizando mes con mes.

Algo muy importante que debemos considerar para las subastas es que para los compradores es muy importante que los documentos del autos estén completos y con sus respectivas bajas como por ejemplo las placas y que tenga sus tenencias y verificaciones pagadas, sin estos documentos es un difícil que los autos se compren que es lo que sucedió con las gestión pasada.

Para evitarnos esto se ha tomado la decisión que al precio de compra o toma de un bien en el libro azul se le descuenta el importe de las tenencias no pagadas y también el precio de verificación del bien.

Pero a mi consideración la mejor forma de calcular el precio de venta base para la subasta es el siguiente:

- 1- Revisar mes con mes el precio de compra de los bienes.
- 2- Cuando los autos lleguen a los patios de subastas, las subastadoras enviaran un reporte de daños estéticos y automotriz, y este se compara con el reporte de condiciones de recepción que se lleno cuando el auto fue entregado a los trasladistas.
- 3- En base al tabulador de kilometraje descontar el porcentaje correspondiente.



TABULADOR DE KM		
DE	A	%
0	20000	5%
21000	50000	10%
51000	90000	15%
>91000		20%

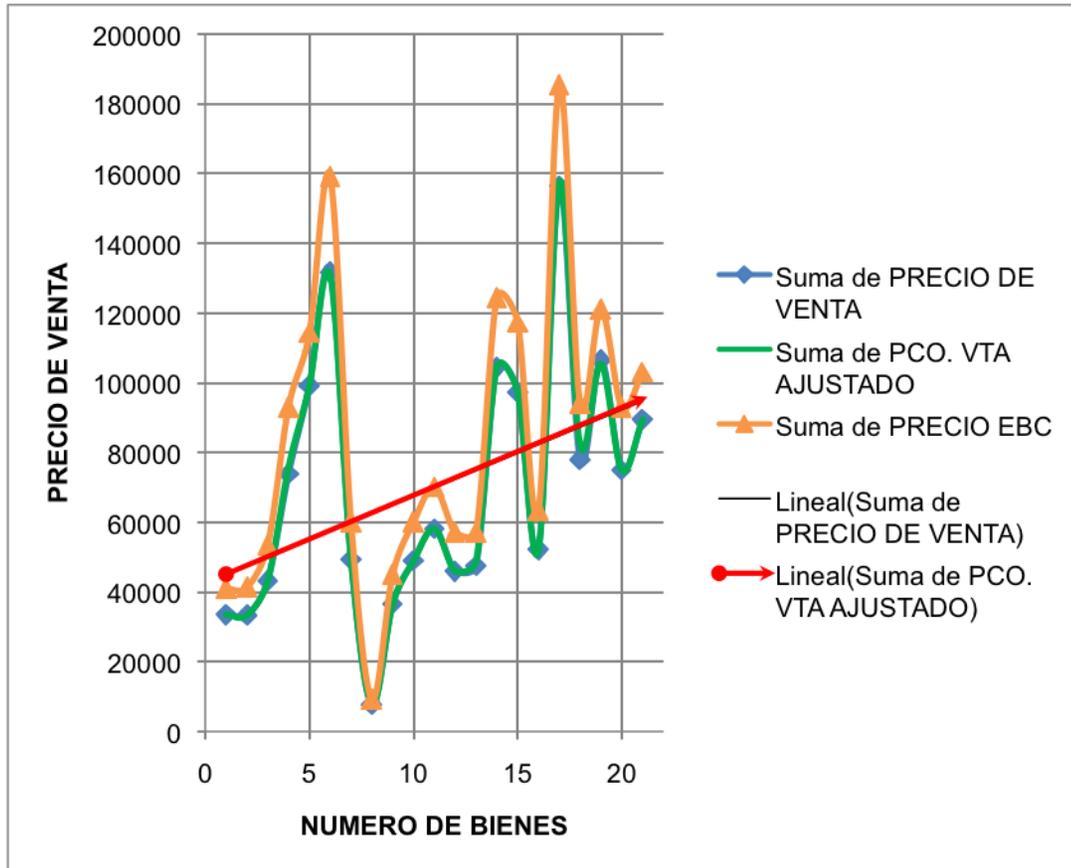
MARCA Y MODELO	KM	PRECIO L.A.	TENENCIAS	DAÑOS	PRECIO DE VENTA
CHEVROLET EQUINOX 2005	70000	\$92,800	\$12,000	\$2,000	\$77,180
debe tenencias 2010 y 2011					85%
daños menores en carrocería				Procede	

4-Cuando el auto tenga mas de 3 subastas y para el cual manejaremos los semáforos como indicadores en nuestra base de datos y el bien no se halla vendido se procederá a realizar un ajuste en el cual además de descontar todo lo anterior se le descontara las tenencias que deba el bien.

5-La única condición es que el precio de venta para subasta no tiene que ser inferior a un 85% del precio que refleje el libro azul, cuando sea así se realizara un ajuste manual de tal forma que el precio de venta no refleje menos al indicador de 85 %.



Grafico 7 de Pronósticos de la venta. (Forecast).



En el grafico anterior podemos observar que el pronostico realizado se debe a una muestra de 21 bienes , lo cual repercute en los precios mínimos esperados no menos de un %85 sobre el precio de compra del libro de EBC, es muy importante calcular el precio mínimo optimo para los viernes en futuras subastas ya que de estas ventas se pagara el costo generado por las subastas, como por ejemplo el costo de administración de la subasta, el costo por almacenamiento , el traslado de los bienes la cual se deberá realizar en la forma y hora pactada con el proveedor y así evitar retrasos y no generar mas costo de almacenamiento.



Los indicadores se emplearan y evaluaran en los próximos 3 meses para verificar su eficiencia y poder extender su aplicación para todas las operaciones de la compañía, sin embargo existe una mejora ya identificada y es el caso de la tasa de venta mínima por subasta y el control y manejo de bienes durante el proceso de venta desde el almacén hasta el momento de entrega al comprador ya que estas presentaban altas incidencias en la gestión pasada.



## Recomendaciones.

Al observar la situación actual del proceso logístico de BNP en especial en los bienes para ser subastados existen algunas deficiencias, en el acomodo de los bienes en los búfer's, de ahí que me he dado a la tarea de proponer diferentes mejoras para la solución de la problemática inicial.

Una de ellas es el reaprovisionamiento continuo el que conlleva que los bienes no permanezcan estáticos mas de 7 días en el búfer número 2 para su traslado. Esta hecho provoca una reducción de las pérdidas netas en el precio de venta , ya que por medio de subasta puedes generar mayor interés de los compradores y se reduce el gasto de almacenamiento. Lo que significa que es una mejora de carácter general en cuanto a la totalidad del proceso de logística, desde los almacenes hasta el comprador final, y gracias a estos indicadores se espera asegurar mediante una evaluación semanal que los bienes estén circulando por el canal de venta adecuado y en los tiempos precisos.



## Conclusiones.

En la actualidad es importante determinar cuáles son las herramientas clave para la corrección de gestiones y métodos equivocados para la realización de procesos dentro de las empresas, es por ese motivo que a través de este trabajo me he brindado a la tarea de indagar más acerca de cómo implementar correctamente un método de medición adecuado para que nos apoye en incrementar la rentabilidad y la competitividad dentro de la empresa.

De esta manera tomando en cuenta que la gran cantidad de bienes que se encuentran con una gran cantidad de días sin poderse venderse fue la principal causa por la cual en el departamento de Logística se encuentra en puntos críticos en su eficiencia, eficacia y en productividad, siendo que se cuenta con gran cantidad de información que se pudo obtener de diferentes fuentes privadas y públicas que me llevo a encontrar diversas oportunidades para implementar medidas preventivas así como correctivas para que el número de días y de bienes estancados en el área de resguardo disminuya con esto se ha logrado a ayudar a BNP a llevar su proceso logístico conforme a los objetivos marcados por la dirección, estos objetivos son soportados por las guías estratégicas de los KPI desarrollados y el cual en el momento deseado nos arroja datos muy concretos que nos servirán para controlar aspectos críticos de la operación de Logística y con esto aportar valor real a la toma de decisiones.

Cabe destacar que todas las mediciones tomadas fueron utilizadas para su interpretación ya que no sería posible tomar una correcta medición de los componentes de los KPI sin ayuda del staff de BNP Paribas ya que es este equipo quien realiza el mayor número de operaciones.



Hemos aprendido que los KPI o Métricas Claves de Desempeño son como termómetros que nos indican si un aspecto en particular de nuestra empresa, actividad o estrategia “va bien o mal” y por lo tanto si debemos realizar estudios mas profundos que permitan explicar la situación descrita por dichos KPI, para que a su debido tiempo se debe actuar directamente sobre conclusiones estadísticamente significativas y de esta forma los KPI basados en funciones ayudaron al directivo de operaciones a determinar si se mantiene el desempeño con los objetivos directivos y acorde al mapa estratégico.

Muchas de las recomendaciones dadas nunca fueron pensadas por los directivos como alternativas para un mejor desempeño sin embargo con toda la explicaciones y presentaciones que he dado que mas entendido y demostrado la importancia que tiene el conocer cuales son los problemas internos de un proceso dado y que es vital importancia tomar medidas correctivas y aun mejor preventivas para no dejar de ser una organización rentable y socialmente responsable.

Al principio del trabajo esta la indagación de las medidas de desempeño y como se utilizan por grandes empresas para su rendimiento y me di cuenta que dedican gran cantidad de trabajo, tiempo y dinero al desarrollo de sistemas personalizados de gestión de proyectos, esto para que tengan una visión global de la empresa , a lo que considero que la implementación que se utilizo en mi proyecto al introducir KPI en el proceso logístico estos nos ofrecieron una visión instantánea y detallada de los diferentes aspectos críticos en la operación de venta por subasta de activos en dación de pago.



## Anexos.

### Creación del Mapa Estratégico.

Cuando formule mi trabajo profesional por primera vez una de mis referencias fue el libro de R. Kaplan y R. Norton el cual se titula **“The Balance Scorecard; Translating Strategy into Action”** me intereso como construir el mapa estratégico a partir de mis entrevistas con directivos y de talleres interactivos con mis compañeros de trabajo.

Kaplan y Norton nos dicen en su libro; que el mapa estratégico en un cuadro de mando integral deja bien explicito las hipótesis de las estrategias. Cada uno de los indicadores en el CMI encaja en una relación de Causa –Efectos que conecta a los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor ya las finanzas por supuesto. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento.

Como ejemplo mostramos el siguiente diagrama donde ilustra la arquitectura genérica que describe la estrategia, con una relación causa – efecto y a partir de este generar la hipótesis de la misma estrategia futura.

Las perspectivas financieras contiene dos cuestiones para la proposición de valor una es el “crecimiento” y la otra es la “productividad”.

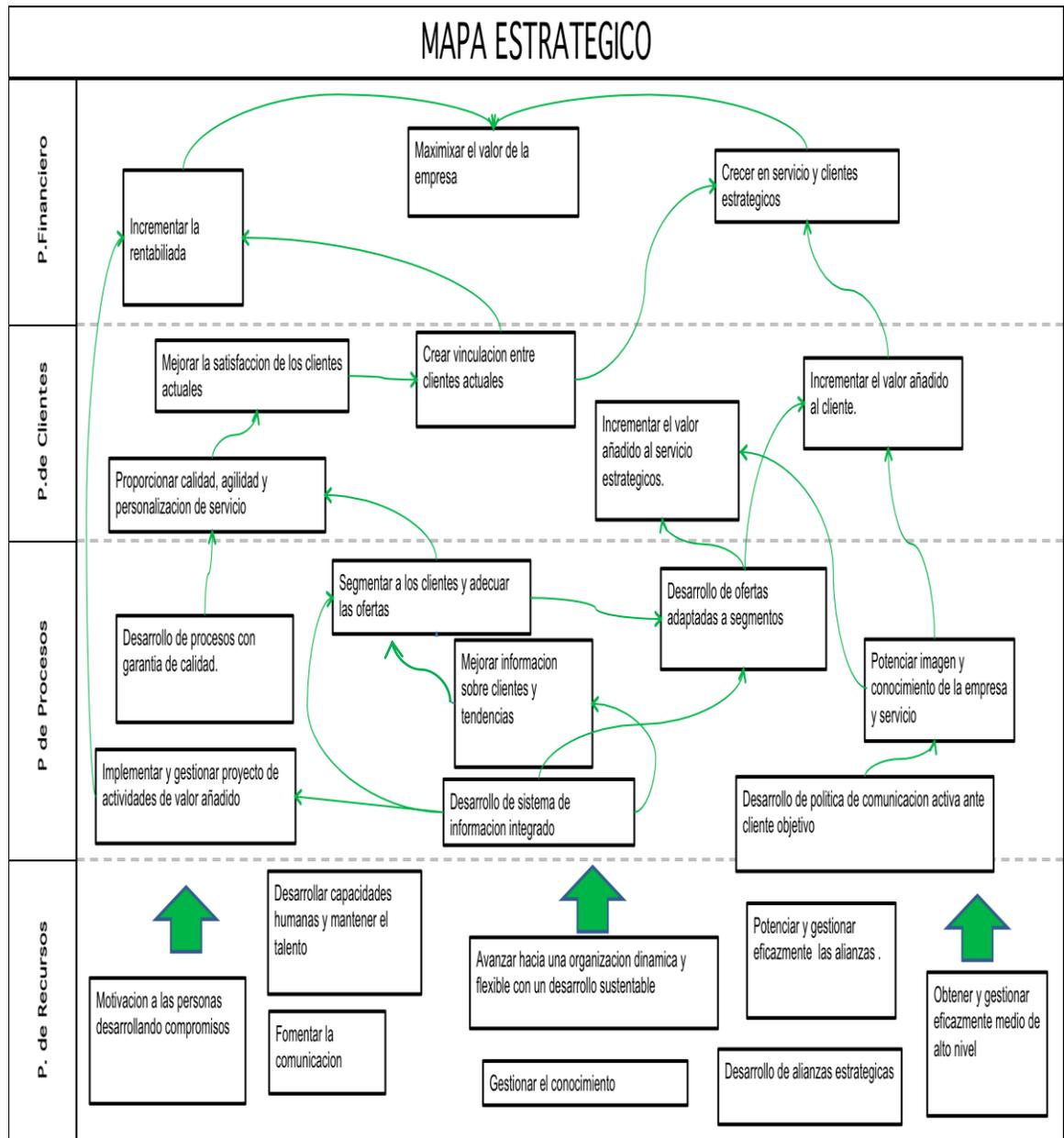


**La estrategia del crecimiento**

**<Obtener un crecimiento sostenido y rentable, aumentando la presencia en el top mind de los clientes>**

**La estrategia de productividad**

**<Mejorar la eficacia mediante la productividad de los bienes muebles y una correcta gestión de los inventarios mas adecuada.>**





La proposición de valor en la perspectiva del cliente destaca claramente la importancia de la experiencia de compra y de una línea de servicios complementarios para la estrategia de crecimiento.

Para la perspectiva interna tendremos cuatro cuestiones (dominio de procesos, excelencia en servicio, fuente y distribución de servicios y la experiencia de compra. Estas perspectivas conforman la proposición de valor para los clientes e impulsan el aspecto de la productividad financiera.

### **El plan director.**

Es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan sus intenciones para con el futuro de su compañía en el largo plazo, definiendo generalmente un período no inferior a 5 años.

Entre las características de este documento destacan que es **cualitativo** (no cuantitativo), **objetivo** (no subjetivo), y **atemporal**. Es cualitativo porque especifica las futuras cualidades de la organización, como su estructura, su misión ante la sociedad, o su catálogo de servicios. Es objetivo porque indica el fin por el que lucha la compañía, pero no entra en detalles de cómo conseguirlo. Es atemporal porque, independientemente de la duración del plan, no establece intervalos de tiempo que rijan las prioridades a llevar a cabo en el día a día.

En el caso concreto de una empresa comercial (caso más común para el que se define este tipo de documento), el plan director suele recoger tres puntos principales:

- **Productos y servicios.**
- **Mercado (clientes potenciales).**



• **Ventajas competitivas.**

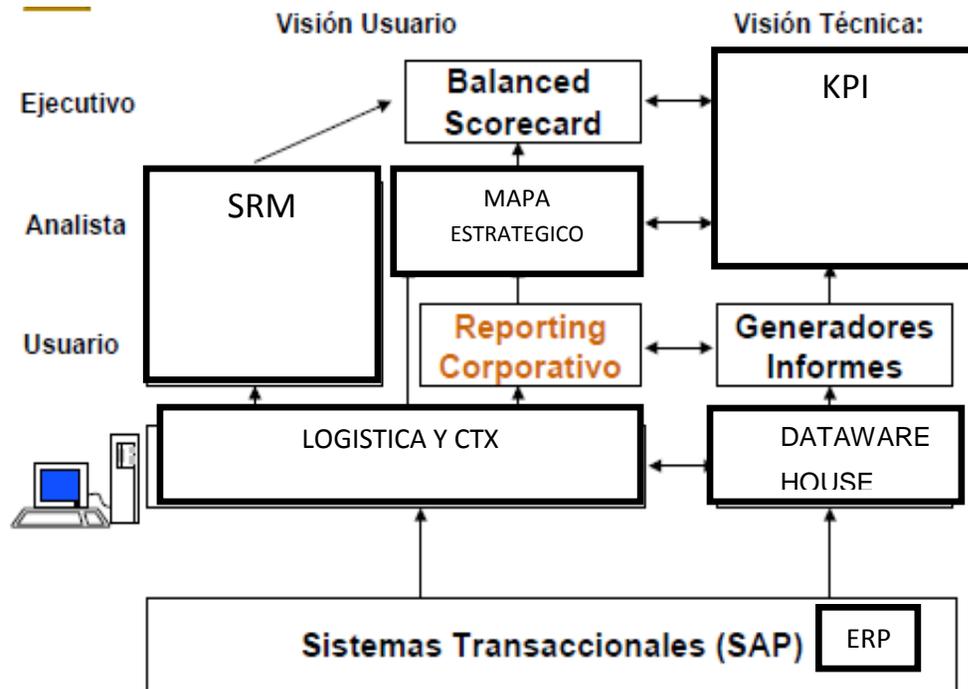
Cada **plan director** suele complementarse con un plan estratégico y, si fuese necesario, con varios planes operativos.

PLAN DIRECTIVO		
OBJETIVO ESTRATEGICO BSC	PRINCIPALES INDICADORES DE RESULTADOS	OBJETIVO
<p>Perspectivas financiera</p> <p>PF 1- Satisfacer Expectacion de los accionistas</p> <p>PF 2- Mejorar el rendimiento operativo</p> <p>PF 3- Lograr un crecimiento en la rentabilidad</p> <p>pf 4- Reducir el riesgo de los accionistas</p>		<p>Mayor desarrollo sustentable</p> <p>Aumentar la rentabilidad</p> <p>Promover la responsabilidad social corporativa</p> <p>Desarrollo de mejores practicas corporativas</p>
<p>Perspectivas del cliente</p> <p>PC 1- Certificacion de los agentes de ventas.</p> <p>PC 2- Satisfaccion del mercado crediticio</p>		<p>Programa de calidad satisfaccion del cliente</p>
<p>Perspectivas internas</p> <p>PI 1- Desarrollo de mercados potenciales de negocios</p> <p>PI 2- Asegurar la rentabilidad</p> <p>PI 3- Alinear la cultura organizacional al negocio</p> <p>PI 4- Mejorar la productividad laboral</p>		<p>Medicion de costos ABC</p> <p>Confibilidad del servicio</p> <p>Ser lideres de servicio</p> <p>Asegurar planes de contingencia y recuperacion de informacion</p>
<p>Perspectivas de inovacio y aprendizaje</p> <p>PIA 1- Mejoramiento de las competencias del staff</p> <p>PIA 2- Mejorar el acceso a las nuevas TI por deptos.</p> <p>PIA 3- Mejoramiento del clima y cultura organizacional</p>		<p>Atraer y retener al personal</p> <p>Servicio de calidad superior</p> <p>Desarrollo de competencias personales</p> <p>Plan de certificaciones para area de venta y TI</p>

KPI'S



### Software y tecnología de la información.



### Los Sistemas de Inteligencia del Negocio son:

“Describe la capacidad de una empresa para acceder y explorar información, y analizarla para desarrollar conocimiento y entendimiento, que llevan a una toma de decisiones mejor y más informada. En otras palabras son los conceptos y técnicas que facilitan el acceso y análisis de información para toma de decisiones de gestión estratégica y operativa de los negocios”.

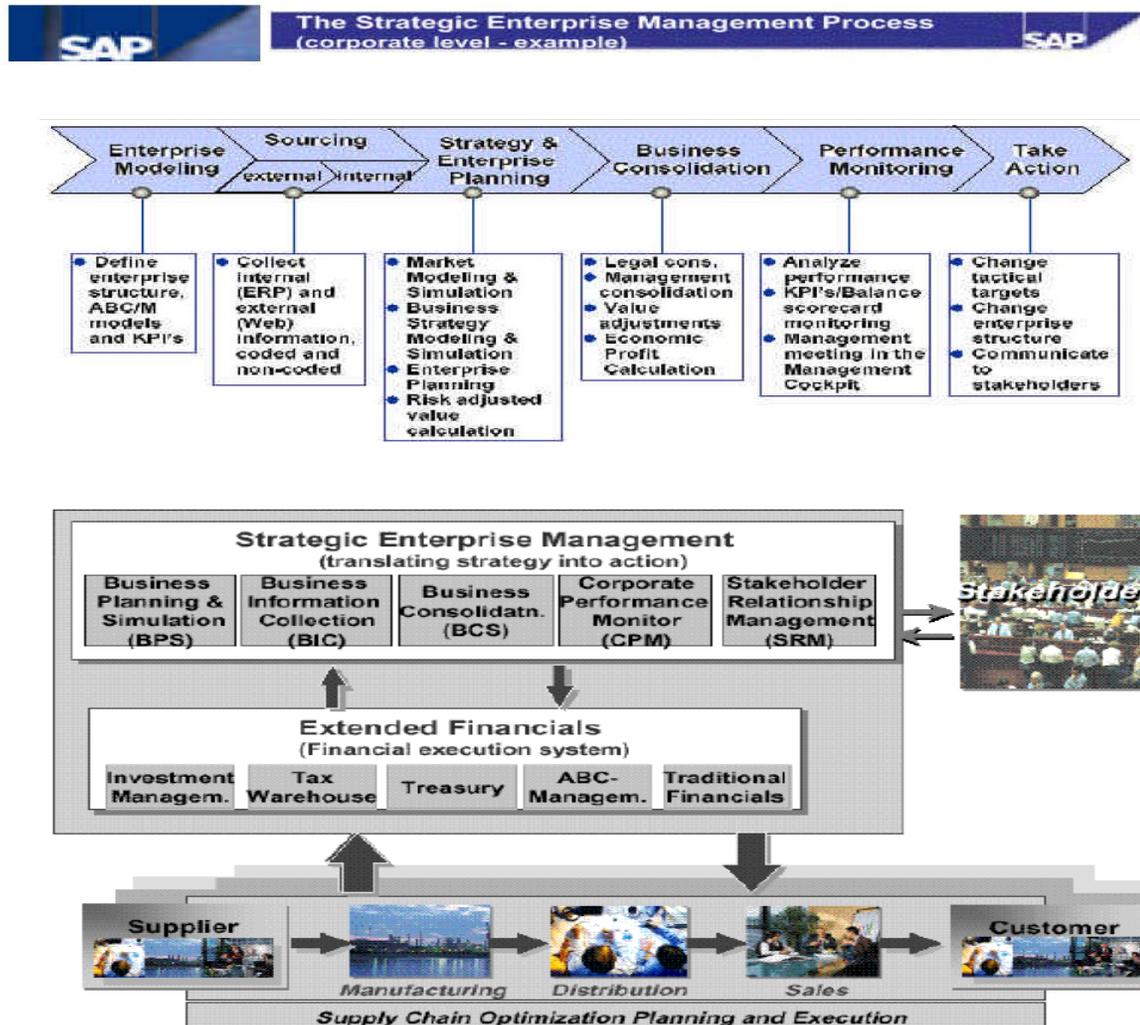
- Evalúe aspectos funcionales (conceptuales) y técnicos del software.
- Utilice listas de verificación (checklist), complemente con preguntas abiertas y entrevistas con el proveedor del software.
- Revise evaluaciones externas (publicaciones revistas).
- Compruebe las referencias de los clientes.
- Conozca y evalúe la competencia.



- Pregunte por futuras aplicaciones del software.
- Tenga en cuenta la integración con otras aplicaciones de su empresa y/o demás herramientas de apoyo a la toma de decisiones.
- Investigue antecedentes de la forma como se desarrollo el software. (Viene directamente de los creadores del concepto o es una interpretación de un tercero).

Este es un ejemplo de la orientación estratégica como trabaja SAP.

### Orientación del Strategic Enterprise Management





## Bibliografía

- 1.- Kaplan, Robert y Norton David. “Como utilizar el cuadro de mando integral “segunda edición 2009 , impreso en España, editorial gestión 2000.
2. - Drucker, Peter F. “Management challenges for the 21<sup>st</sup> century” New York. E.E.U.U. Edition Harper Business, 1998.
- 3.-Publicacion electrónica mensual del TDWI, Marzo 2006.
- 4.-Wayne Eckerson, “Diez características de un buen indicador clave de gestión KPI”, dirección de investigación TDWI.
- 5.- <http://www.apicsmexico.org> “The Association for Operations Management” Asociación Americana de Control de Producción e Inventarios
6. -<http://www.pmimexico.org> Project Management Institute México