

2016



**Carlos Javier Durón
Buenrostro**

[IMPLEMENTACIÓN DE MODULO DE KPI'S EN EQDZ]

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	3
Lista de Figuras	4
Introducción	5
Marco Teórico	7
Metodología	13
Resultados	17
Conclusiones	26
Programa de actividades Cronograma de actividades	27
Referencias	28

Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción de los apartados de la ventanilla de indicador	20
Tabla 2. Descripción de los apartados de la ventanilla de POA/PAT	21
Tabla 3. Descripción de los apartados de la ventanilla de periodos	22
Tabla 4. Descripción de los apartados de la ventanilla de Procesos	23
Tabla 5. Descripción de los apartados de la ventanilla de captura de avances.....	24
Tabla 6. Descripción de los apartados de la ventanilla de cuadrante.....	25

Lista de Figuras

Fig. 1. Semáforo de desempeño de un indicador	11
Fig. 2. Tablero de los objetivos de la empresa Y.MEX.....	14
Fig. 3 Formatos elaborados en Excel	15
Fig. 4 Documentación generada por archivos de los objetivos	16
Fig. 5. Representación gráfica de los pasos en la metodología.....	18
Fig. 6. Representación gráfica de Los objetivos por niveles.....	18
Fig. 7. Ventanilla de indicador.....	19
Fig. 8. Ventanilla de POA/PAT.....	21
Fig. 9. Ventanilla de Periodos.....	22
Fig. 10. Ventanilla procesos.....	23
Fig. 11. Ventanilla de captura de avances	24
Fig. 12. Ventanilla de cuadrante.....	25

Introducción

YOROZU MEXICANA S.A. DE C.V. Es una Empresa Japonesa del ramo de automotriz con giro de fabricación de unidades de suspensión para automóviles y partes componentes relacionadas con la suspensión, fue fundada el 08 de Febrero de 1993 e inicio su arranque de producción en Mayo de 1994 con una capacidad de producción de 324 000 unidades por año (a nivel vehículo)

La empresa está dentro de los fabricantes de piezas y accesorios para vehículos automóviles en San Francisco De Los Romo. Heredando valores como el trabajo en equipo, la superación continua, el desarrollo sustentable, el compromiso leal, la eficiencia, la innovación y la organización, preocupándose por el desarrollo y la seguridad del personal, el medio ambiente y el entorno socioeconómico.

Y-MEX forma parte del “GRUPO YOROZU” que tiene su oficina corporativa en Yokohama Japón, además dos centros de diseño y desarrollo de nuevos productos en Japón y Tailandia (YE/YET). Se tiene plantas de manufactura en USA, México, Brasil, China, India, Tailandia, Japón, Indonesia.

Y-MEX entiende que cada parte del automóvil contribuye al buen desempeño del vehículo como unidad terminada y que nuestras unidades de suspensión son vitales para la seguridad del automóvil y sus pasajeros. Los materiales que se utilizan son de la mejor calidad para que los productos sean ligeros, de gran resistencia, durabilidad y buscamos el mejor desempeño (Lifetime Performance).

Para lograr que la empresa funcione correctamente cada uno de los departamentos tiene objetivos basándose en la teoría HOSHIN KANRI que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo.

Actualmente en Y-MEX se tiene un tablero donde se definen los objetivos primarios y secundarios, y cada área de la organización debe de darle seguimiento en el llenado de sus objetivos monitoreando mensualmente, semestralmente y anualmente, por lo que no aseguramos que se cumpla, por lo anterior se desea desarrollar un módulo en sistema EQDZ para el seguimiento y monitoreo de objetivos así como su cumplimiento de todas las áreas de la empresa.

La empresa desea monitorear y darle seguimientos a los KPI'S, con un sistema seguro, confiable con la intención de que la mejora continua se integre con el trabajo diario y el plan estratégico, desarrollando objetivos e indicadores clave, designando responsables y verificando los resultados obtenidos.

Implementando este método de administración para coordinar acciones de mejora continua, validado su funcionamiento en procesos de mejora que conduzcan a beneficios tangibles para el cliente, empleado y sociedad.

Su Razón Social es: YOROZU MEXICANA S.A. DE C.V. Carr. Aguascalientes- Zacatecas km. 18.8 San Francisco de los Romo, Aguascalientes. C.P.20300

Marco Teórico

Indicadores

Segun Thompson, Strickland, & Gamble (2012), Todo sistema de administración, sin considerar las características del negocio, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento. Es por ello que la dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común. Por otra parte, si queremos que dicha dirección administre estratégicamente, esta deberá enfocarse en las siguientes tareas:

- Desarrollar la misión y visión organizacional
- Establecer los objetivos
- Diseñar la estrategia para lograr los objetivos
- Implementar y ejecutar la estrategia
- Vigilar, evaluar y emprender acciones correctivas

En donde, la misión, visión, valores y objetivos organizacionales podrán ser revisados según lo que se necesite. El diseño, la implementación y ejecución de la estrategia podrán ser mejoradas o cambiadas. Y, el control constituirá una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Es decir que, el control servirá para evaluar el desempeño general frente al plan estratégico ya establecido.

Los indicadores claves de rendimiento permiten el seguimiento y animación del despliegue de la estrategia en acciones operacionales. La estrategia, se traduce en objetivos. Los objetivos se traducen en planes de acción, y dichos indicadores permiten medir el resultado de los planes de acción. "Los indicadores claves de rendimiento miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Según García & Valencia, (2007) Son métricas utilizadas para cuantificar objetivos y reflejar el rendimiento de una organización." "Los KPI's garantizarán la eficiencia en toda la operación obteniendo un impacto directo con la satisfacción y lealtad del cliente.

El seguimiento de indicadores clave de rendimiento es clave para evaluar la rentabilidad y el rendimiento de un negocio. Análisis de tendencias, revisión de datos que permitirá actuar con rapidez y corregir cualquier problema. Esto contribuirá a maximizar los ingresos por servicios e impulsar cambios basados en datos reales." "Key Performance Indicators (KPI), son también conocidos como Key Success Indicators (KSI, indicadores claves de éxito) son medidas utilizadas para reflejar el éxito crítico de una organización.

Estas son utilizadas en Inteligencia de Negocios (BI) para mostrar el estado actual un negocio y recetar un plan de acción. Los KPI's difieren dependiendo de la naturaleza de una organización. Ellos ayudan a la organización a medir el progreso hacia las metas organizacionales.

Para **Goodstein, (1998)** Una medición significativa utilizada por si misma o en combinación con otros indicadores claves de desempeño para monitorear que también un negocio está logrando sus objetivos cuantificables. Una medida cercana del éxito de parte de una organización, o un gerente de esa parte. Para la medición de los indicadores claves de rendimiento se debe tener información veraz, que permita la identificación de procesos anómalos, creación de estrategias y ejecución de planes de acción.

El alcance de este objetivo se adquiere por medio de la sistematización en la captación de los datos, para el análisis de la trazabilidad del proceso y obtención de datos en tiempo real, que permitan aumentar la eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente.

Indicadores Clave de Desempeño

KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, puesto lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

Los KPIs son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Importancia de los Indicadores

Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización

Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.

Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

La clave del proceso de selección de KPI's

Aunque cada empresa tiene sus propios KPI, las mediciones más comunes apuntan a tener indicadores de la productividad de los empleados, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad del negocio, el cumplimiento de plazos, la eficacia de los procesos, los tiempos de desarrollo de trabajos, el uso de los recursos, el crecimiento, control de costos, el nivel de innovación y desempeño de la infraestructura tecnológica.

En general, los indicadores más utilizados ayudan a las organizaciones a determinar si se están manejando acertadamente los recursos y costos, contribuyendo a que la gerencia tenga una noción clara de lo que acontece en un momento específico para tomar medidas correctivas oportunamente.

Definir, sin embargo, un conjunto correcto de KPI en cada organización tiene sus complejidades, ya que el desafío real no es seleccionar sólo indicadores que ayuden a cumplir con las metas presupuestarias, sino también, y más importante aún, que estén en perfecta sintonía con las metas estratégicas de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, cuando se definen los KPI'S se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los indicadores tienen que ser:

Específicos (*Specific*)

Medibles (*Measurable*)

Alcanzables (*Achievable*)

Realista (*Realistic*)

Tiempo (*Timely*)

Sistema de Indicadores

Un sistema de Indicadores se encuentra conformado por el Indicador, el nivel base, el valor actual, la meta, y el uso de semáforos para la evaluación del desempeño del Indicador.

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Es aquí donde el uso de indicadores tiene su mayor fortaleza. Los indicadores pueden ser de tipo positivos o negativos, veamos:

Indicadores Positivos: Son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. El nivel de cumplimiento o desempeño, se mide mediante: incremento

Indicadores Negativos: Son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia, estarían indicando un avance en la situación deseada. Su nivel de desempeño se mide por: decremento

Nivel Base: Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de las iniciativas estratégicas.

Valor Actual: Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

Meta: Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las acciones de mejora.

Semáforos: Para poder observar de una manera fácil el nivel de desempeño de los indicadores, se hace uso de semáforos, donde el verde representa un desempeño esperado, el amarillo un desempeño preocupante y el rojo nos indica un desempeño inaceptable.



Fig. 1. Semáforo de desempeño de un indicador.

Fuente: Elaboración propia

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

¿Por qué medir?

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.

- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Evolución

En un principio, los KPI apoyados por tecnología estaban restringidos a las grandes organizaciones, que invertían tiempo y dinero en desarrollar sistemas propietarios para tener una visión global. Sin embargo, con la masificación de los paquetes de software las empresas medianas también han comenzado a utilizar estas herramientas para analizar y supervisar la marcha del negocio. Esto ha sido posible por la facilidad que brindan estas soluciones para integrar aplicaciones y sistemas, ofreciendo también la posibilidad de contar con datos más específicos para cada gerencia.

Metodología

Actualmente en la gestión de toda organización se debe obtener el mayor provecho de los recursos utilizados para el desempeño de sus actividades, por lo tanto, los conceptos de eficacia, eficiencia, economía y calidad son ampliamente conocidos para poder determinar decisiones, basados en los términos mencionados, la correcta aplicación de los fondos, de manera que se logren los objetivos planificados en el lapso de ejecución establecido.

Así mismo, Y-MEX, no escapa a esta realidad, debido a que el cumplir o no cumplir con sus objetivos tiene un impacto que afecta el estado de la empresa notablemente, incidiendo en el cumplimiento de la ejecución de programas, proyectos etc

La metodología aplicada consistió en desarrollar un módulo de KPI's en el sistema EQDZ para el seguimiento y monitoreo de objetivos así como su cumplimiento de todas las áreas de la empresa, todo esto para mostrar una mejora notable en la medición de cada indicador.

Se tomaron en cuenta los aspectos que impedían el desempeño correcto de los indicadores y se corrigieron los cuales fueron:

1. Tablero de objetivos

En Y-MEX se tiene un tablero donde se definen los objetivos primarios y secundarios, y cada área de la organización debe de darle seguimiento en el llenado de sus objetivos monitoreando mensualmente, semestralmente y anualmente, por lo que no aseguramos que se cumpliera.



Fig. 2. Tablero de los objetivos de la empresa Y.MEX

Fuente: Elaboración propia

En la figura número dos se muestra el tablero donde cada uno de los departamentos actualiza el avance de sus indicadores elaborados en Excel para colocarlos en la parte inferior.

El cual no es confiable que se actualice continuamente porque no existe algún programa que indique las fechas de actualización.

2. Se requiere tiempo para desarrollar formatos en Excel

Actualmente los empleados de la empresa Y-MEX llevan a cabo el monitoreo de sus objetivos en Microsoft office Excel lo que les conlleva tiempo para vaciar los datos y hacer un diseño de las gráficas, crear formulas etc. para ver el avance de los indicadores, esto lleva a tener errores al medir los objetivos ya que los formatos que tengan información confiable y actualizada ya que en cada cambio que se hace se tiene que actualizar el documento completo.



Fig. 3 Formatos elaborados en Excel

Fuente: Elaboración propia

En la figura número tres se muestran los formatos elaborados en Microsoft office Excel por cada departamento los cuales se colocan debajo del tablero para ver el avance de cada objetivo.

3. Generación extensa de documentación

Además de pérdida de tiempo en diseñar graficas crear formulas y vaciar cada uno de los datos en Excel, esto llega a tener demasiada documentación en las computadoras, archiveros, etc. lo cual implica ocupación de espacio en archivo muerto y desperdicio de materia prima como lo son las hojas de papel bond.



Fig. 4 Documentación generada por archivos de los objetivos

Fuente: Elaboración propia

En la figura número cuatro se aprecia toda la sobre documentación que implica el estar imprimiendo cada semana, mes, semestre y año los objetivos para tenerlos actualizados con el avance correcto en el tablero.

Resultados

Los indicadores en una empresa son una parte esencial ya que todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Contar con un sistema que brinde información efectiva, exacta y confiable para los indicadores es de suma importancia para proporcionar que los objetivos se manejen correctamente de mismo modo medir exactamente el avance de cada uno ellos, para así cumplir con los objetivos de la empresa.

Por tal motivo la empresa está convencida que creando los indicadores en un sistema informático tendrá mejor seguimiento y monitoreo de objetivos así como su cumplimiento de todas las áreas de la empresa.

La metodología aplicada consistió en desarrollar un módulo de KPI's en el sistema EQDZ para el seguimiento y monitoreo de objetivos así como su cumplimiento de todas las áreas de la empresa, todo esto para mostrar una mejora notable en la medición de cada indicador.

Para ver resultados se llevaron a cabo en 7 pasos, en el primero se identificaron los niveles de cada objetivo, por primero, segundo y tercer nivel, en el segundo paso se creó la ventanilla de indicador, en el tercero se creó la ventanilla de POAT/PAT, en el cuarto se vaciaron los periodos, en el quinto se capturo la ventanilla de procesos, en el sexto se capturaron los avances de los indicadores semestral, mensual, semanal o diaria en el último y séptimo paso se revisa el cuadrante de para ver los resultados y avances del indicador.

En seguida se muestra una imagen de los pasos que se llevaron a cabo para crear los indicadores en el sistema EQDZ.



Fig. 5. Representación gráfica de los pasos en la metodología.

Fuente: Elaboración propia

En la imagen podemos apreciar de una manera clara los pasos que se siguieron en la metodología para llevar a cabo la solución del problema del proyecto. Generando un panorama amplio y atractivo al momento de visualizar los pasos de la metodología.

Paso 1: Identificación de objetivos por niveles

En este paso se identificaron cada uno de los objetivos de todas las áreas de la empresa por niveles (primero, segundo y tercer nivel)



Fig. 6. Representación gráfica de Los objetivos por niveles.

Fuente: Elaboración propia

En la figura numero 6 podemos apreciar cómo se dividen los objetivos por niveles.

- En el primer nivel son los objetivos de la dirección.
- En el segundo nivel son los objetivos del departamento.
- En el tercer nivel son los objetivos personales.

Paso 2: Creación de ventanilla de indicador

Una vez ya identificados los niveles de cada objetivo se comenzó con la creación de los indicadores en el sistema EQDZ.

The screenshot displays the 'Contenido Indicador' (Indicator Content) form within the EQDZ system. The interface includes a sidebar menu on the left with options like 'Inicio', 'Control documental', 'Acciones', 'Quejas', 'Indicadores PRO', 'Secciones', 'KPI's DIRECCIÓN', 'AUDITORIAS', 'Indicadores Cancelados', and 'Reporte'. The main form area is titled 'Contenido Indicador' and contains the following fields:

- Indicador**: POA/PAT, Periodos, Procesos
- Nombre**: Q1 Ford
- Clave**: 2N-2.2.3
- Finalidad**: Aplicación estricta del sistema de control cambio 4m's.
- Tipo de Indicador**: Calidad
- Unidad de Medida**: Porcentaje
- Responsable**: Y-512 SUPERVISOR GE
- Periodo de Revisión**: Diario
- Tipo**: Simple (selected), Compuesto
- Tendencia**: Incrementar
- Valor Mínimo Deseado**: 0.00
- Valor Mínimo Aceptable**: 100.00
- Inicio**: 02/05/2018
- Fin**: 27/05/2018

Fig. 7. Ventanilla de indicador.

Fuente: Elaboración propia

En la imagen anterior se describe la primera ventanilla para la creación del indicador en el sistema EQDZ, la cual se creó llenando los apartados con los siguientes datos:

APARTADOS	DESCRIPCION
Primer apartado	Se colocó el nombre para identificar el indicador.
Segundo apartado	se creó una clave de identificación para el indicador empezando con las iniciales 1N, 2N, 3N dependiendo del nivel de cada indicador
Tercer apartado	se describió detalladamente la finalidad del indicador
Cuarto apartado	Se identificó que tipo de indicador es si es de seguridad, calidad, costo, moral, ambiental o legal.
Quinto apartado	Se identificó el tipo de media, si se mediría por segundo, minuto, hora, días, porcentaje, cantidad, puntos o peso.
Sexto apartado	se determinó el responsable del indicador el cual se encarga de darle seguimiento y verificar que se cumpla el objetivo
Séptimo apartado	Se determinó el periodo de revisión, si sería diario, semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual.
Octavo apartado	se describió el tipo de indicador si sería simple o compuesto
Noveno apartado	se selecciona la tendencia si es de incrementar, decrementar y mantener
Décimo apartado	Se asignó el valor mínimo deseado y el valor mínimo aceptable.
Onceavo apartado	se selecciona la fecha de inicio y fecha de finalización del indicador

Tabla 1. Descripción de los apartados de la ventanilla de indicador

Fuente: elaboración propia

Este primer paso fue vital para la creación del indicador en el sistema EQDZ ya que prácticamente en esta ventanilla se describen la mayoría de los datos importantes del indicador y llevar a cabo su seguimiento correcto.

Paso 3: Creación de ventanilla de POA/PAT

Ya creada la primera ventanilla del indicador en el sistema el tercer paso fue crear la ventanilla de POA/PAT.

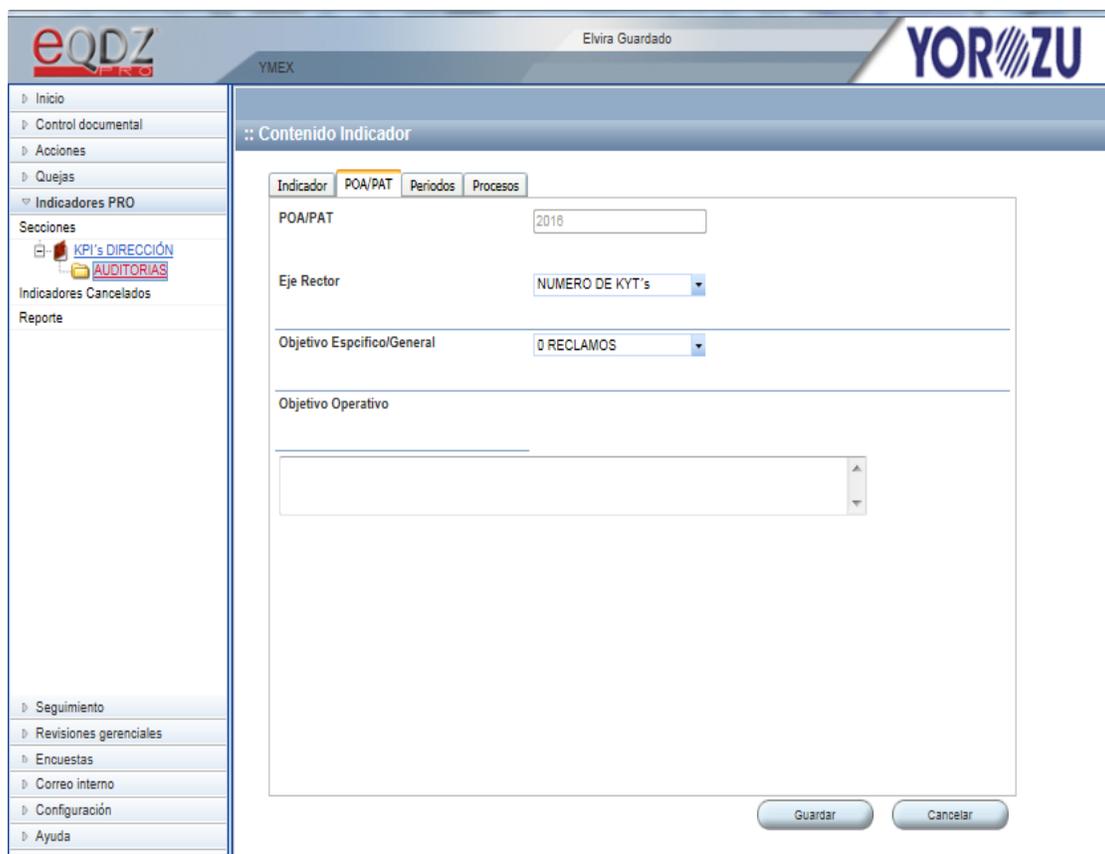


Fig. 8. Ventanilla de POA/PAT
Fuente: Elaboración propia

En la siguiente imagen se describe la segunda ventanilla para creación del indicador en el sistema EQDZ la cual se creó llenando los apartados con los siguientes datos:

APARTADOS	DESCRIPCION
Primer apartado	En la ventanilla POA/PAT se asignó el año en curso
Segundo apartado	se seleccionó el eje rector en base al eje se mostró el objetivo específico
Tercer apartado	se creó el objetivo específico del indicador
Cuarto apartado	se creó el objetivo operativo

Tabla 2. Descripción de los apartados de la ventanilla de POA/PAT

Fuente: elaboración propia

Paso 4: Captura de ventanilla de periodos

En esta ventanilla fueron creados los periodos de cómo se medirá el indicador ya sea semanal, mensual, semestral, anual etc.

Indicador	POA/PAT	Periodos	Procesos
02/05/2016	0.00		%
03/05/2016	0.00		%
04/05/2016	0.00		%
05/05/2016	0.00		%
06/05/2016	0.00		%
07/05/2016	0.00		%
08/05/2016	0.00		%
09/05/2016	0.00		%
10/05/2016	0.00		%
11/05/2016	0.00		%
12/05/2016	0.00		%
13/05/2016	0.00		%
14/05/2016	0.00		%
15/05/2016	0.00		%
16/05/2016	0.00		%
17/05/2016	0.00		%
18/05/2016	0.00		%
19/05/2016	0.00		%
20/05/2016	0.00		%
21/05/2016	0.00		%
22/05/2016	0.00		%
23/05/2016	0.00		%
24/05/2016	0.00		%
25/05/2016	0.00		%
26/05/2016	0.00		%
27/05/2016	0.00		%

Fig. 9. Ventanilla de Periodos
Fuente: Elaboración propia

APARTADOS	DESCRIPCION
Primer apartado	Se captura en porcentaje en cada uno de los espacios el avance obtenido del indicador.

Tabla 3. Descripción de los apartados de la ventanilla de periodos
Fuente: elaboración propia

Paso 5: Captura de ventanilla de procesos

En esta ventanilla se vaciaron los documentos que estén relacionados con el indicador, como lo son reportes, minutas, etc. Todo para tener un control en el manejo de los documentos del indicador.

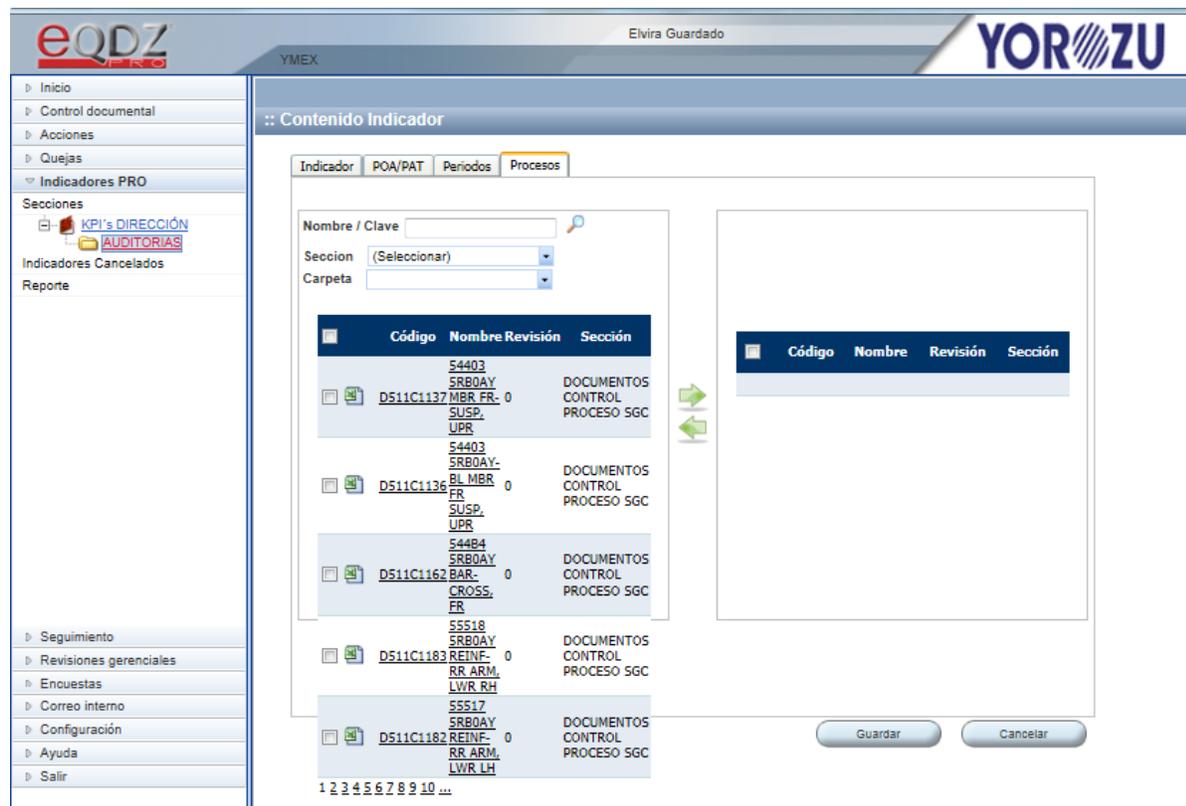


Fig. 10. Ventanilla procesos
Fuente: Elaboración propia

APARTADOS	DESCRIPCION
Primer apartado	Se creó el primer apartado para buscar el documento por nombre o clave.
Segundo apartado	Se creó el segundo apartado para seleccionar la sección donde se encuentra guardado el documento.
Tercer apartado	Se creó el tercer apartado para buscar la carpeta donde está guardado el documento y a si seleccionarlo y pasarlo a la parte derecha y subir el documento para que forme parte del indicador.

Tabla 4. Descripción de los apartados de la ventanilla de Procesos

Fuente: elaboración propia

Paso 6: Captura de avances

Una vez ya generadas las cuatro ventanillas, el indicador es creado y pasamos al siguiente paso que es la captura de los avances del indicador. El cual se mide de acuerdo al objetivo ya sea semanal, mensual, trimestral etc.

Período	Valor	Fecha de Captura	Valor	ValorPorcentaje
Periodo 1	02/05/2016	03/05/2016	90	0
Periodo 2	03/05/2016	03/05/2016	85	0
Periodo 3	04/05/2016	03/05/2016	90	0
Periodo 4	05/05/2016	03/05/2016	80	0
Periodo 5	06/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 6	07/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 7	08/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 8	09/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 9	10/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 10	11/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 11	12/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 12	13/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 13	14/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 14	15/05/2016	Sin Fecha	NO	NO
Periodo 15	16/05/2016	Sin Fecha	NO	NO

Fig. 11. Ventanilla de captura de avances
Fuente: Elaboración propia

APARTADOS	DESCRIPCION
Primer apartado	Se captura en porcentaje en cada uno de los espacios el avance del indicador para que se genere el cuadrante del indicador.

Tabla 5. Descripción de los apartados de la ventanilla de captura de avances

Fuente: elaboración propia

Paso 7: Revisión de cuadrante

Una vez capturados los avances del indicador, automáticamente se crea el cuadrante para verificar si nuestro indicador va funcionando correctamente y ver en que vamos bien y en que vamos mal para así aplicar acciones correctivas.

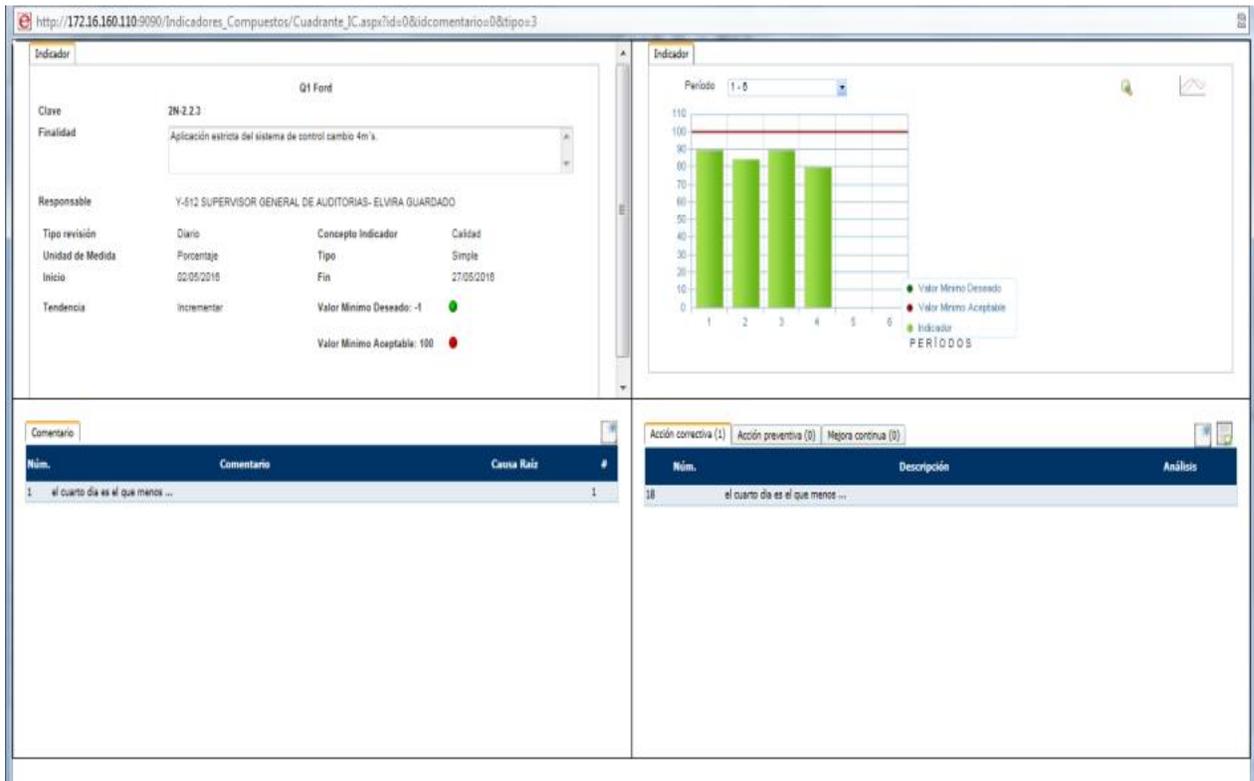


Fig. 12. Ventanilla de cuadrante
Fuente: Elaboración propia

APARTADOS	DESCRIPCION
Primer apartado	Se hace cualquier tipo de comentario que tenga que ver con el desempeño del indicador.
Segundo apartado	De acuerdo a los comentarios se crean acciones correctivas, para la mejora del indicador,

Tabla 6. Descripción de los apartados de la ventanilla de cuadrante
Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En las empresas que han implantado un Sistema de Gestión para la Calidad y la Mejora, las ventajas encontradas versus el modo de operar anterior son muchas, entre otras:

Con este nuevo módulo implementado la organización se asegura que el desempeño de los indicadores funciona de manera correcta y de esta forma puede cumplir los objetivos de la empresa.

Ya se cuenta con un sistema que permite gestionar, con calidad, el desarrollo de las actividades.

El sistema permite analizar el desempeño de forma integral y además, poder detectar las oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente, reflejaron un cambio sustancial de los indicadores de desempeño de la organización.

Con el modulo implementado de los KPI's, la forma de organizarse para hacer el trabajo es mejor y más simple, el modulo avisa a los funcionarios por medio de Outlook si los objetivos se están cumpliendo, si están por caducar, y si van con un avance correcto.

Programa de actividades Cronograma de actividades

Actividades por Quincena	Ene-1a	Ene-2a	Feb – 1a	Feb – 2a	Mar – 1a	Mar-2a	Abr – 1a	Abr. – 2a	may-1a
CAPACITACION DE OBJETIVOS Y EXPLICACION DE HOSHIN KANRI YMEX									
CAPACITACION DEL MODULO KPI's EQDZ									
PILOTAGE DE OBJETIVO EN EQDZ Y GENERACION DE RESULTADOS									
CAPTURA DE KPI's PRIMER NIVEL (POLITICA DIRECCIÓN)									
CAPTURA DE ESTATUS DE KPI's PRIMER NIVEL 2016									
1ra DUFUSIÓN A FUNCIONARIOS									
COMPILACION DE KPI's SEGUNDO NIVEL DE TODAS LAS AREAS									
CAPTURA DE KPI's SEGUNDO NIVEL 2016									
DIFUSION Y CAPACITACION A FUNCIONARIOS DE TODAS LAS AREAS Y SUPERVISORES									
CAPTURA DE RESULTADOS DE ENERO A MAYO TODAS LAS AREAS INCLUYENDO PLAN DE ACCION									
MONITOREO DE RESULTADOS AL CIERRE DE ABRIL -MAYO INCLUYEDO PLAN DE ACCIONES CORRECTIVAS									
REPORTE SEMESTRAL									

Referencias

Garcia & Valencia, (2007) “Metodología para la Gestión Empresarial basada en el Balance Scorecard” Guayaquil-Ecuador.

Goodstein, (1998) “The Balance Scordcard: Translating Strategy Into action” Boston-EE.UU.

KPI Midiendo el Desempeño del Negocio. Cientec Grupo Entel.
<http://www.cientec.com/management/management-kpi.html>

Thompson, Strickland, & Gamble(2012)-Adm. Red Sucursal Siemens. Data Warehouse. Modelo, conceptos e implementación orientada a SQL Server.

Artículo de BusinessWeek Magazine hablando sobre la importancia de los KPIs: Giving the Boss the Big Picture: A dashboard pulls up everything the CEO needs to run the show;