



Gracias a la efectividad de Praxxis no desgastas a tu equipo de trabajo en acciones que no generan valor



**INDICADORES
QUE GENERAN
VALOR**

www.praxxis-consultores.com



ÍNDICE

- | | |
|---|----------------|
| 1. Generalidades sobre indicadores | 2 - 18 |
| 2. ¿cómo definir una meta, nivel de riesgo y el potencial de un indicador? | 19 - 22 |
| 3. Análisis y planes de acción | 23 - 24 |
| 4. Asume tu reto | 25 - 38 |

1. GENERALIDADES SOBRE INDICADORES

¿QUÉ ES UN INDICADOR?

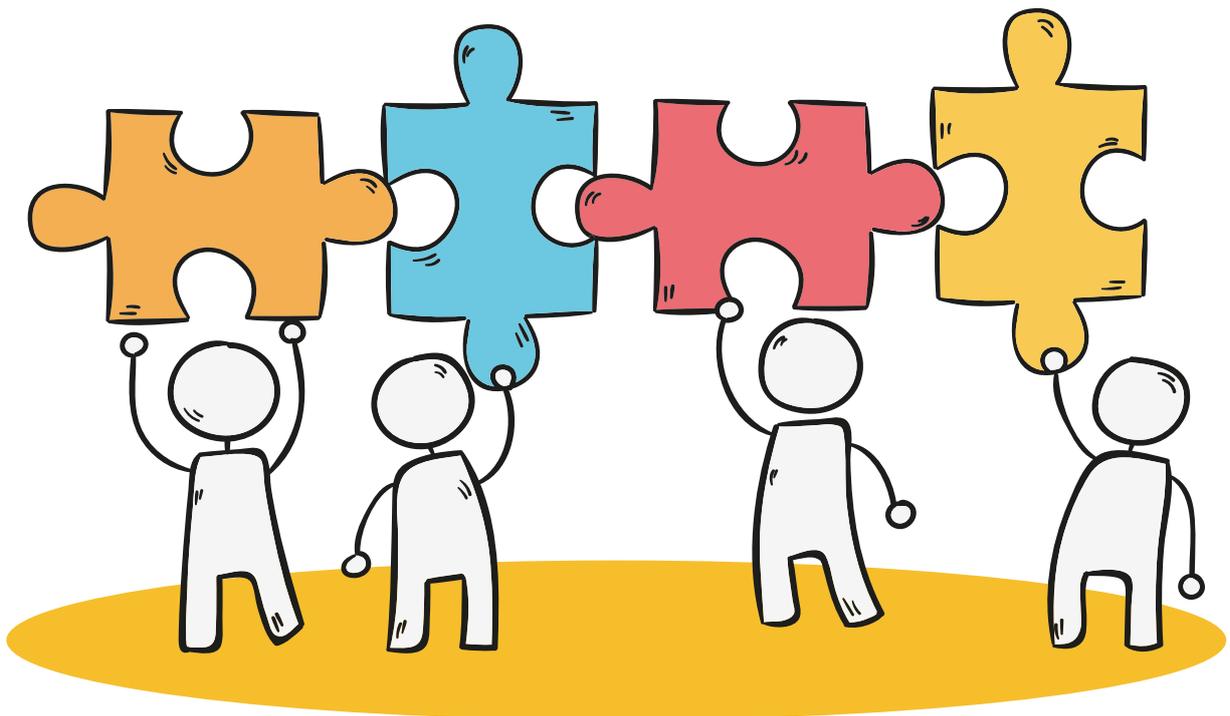
- *Representación cuantitativa o cualitativa
- *Relación entre 2 o mas variables.
- *Presenta información relevante
- *Tiene un rumbo esperado
- *Mide avance o retroceso sobre un nivel esperado.

¿QUÉ NO ES UN INDICADOR?

- *Dato cuantitativo no comparable con una línea base.
- *No se puede saber si esta bien o mal

¿CUÁNDO SE REQUIEREN?

- Necesidad de conocer si se logró un objetivo
- Necesidad de monitorear variables críticas en el desempeño de un proceso.
- Necesidad de saber los recursos usado
- Necesidad de tomar una decisión basada en información



PEGUNTAS FRECUENTES EN LA MEDICIÓN DE INDICADORES

1. ¿Cada cuanto tiempo debo cambiar mis indicadores?

No existe una frecuencia estándar depende de:

- Si lo que mide es una variable crítica para la estrategia, la operación, productividad de un equipo y debe mantenerse en un rango de medición.
- El tiempo definido para lograr el objetivo
- Si existen otros mecanismos confiables que me suministran la información.

2. ¿Qué me indica que debo cambiar el indicador o su meta?

*El indicador: Cuando se logro la meta y existe una tendencia prolongada y estable de cumplimiento.

*La Meta: Cuando se logra su cumplimiento por un tiempo que muestra tendencia y su estabilidad.

*Cuando el mercado me exige una nueva meta

*Cuando la estrategia me exige una nueva meta

*Cuando la meta no reta el desempeño y se tiene la capacidad de dar mas por el proceso o equipo.

*Cuando esta por debajo de los niveles del mercado

3. ¿Qué medir y que no medir?

*Medir: Planes y programas (Indicadores temporales), unidades y estrategias, políticas, procesos (calidad, cantidad, recursos, resultados)

*¿Qué no medir? Actividades no críticas para la operación

(Crítico: Depende del nivel de medición si el objetivo de la medición es estratégica, táctica u operativa)



PEGUNTAS FRECUENTES EN LA MEDICIÓN DE INDICADORES



4. Como se que mis indicadores generan valor?

Si el indicador me informa lo que quiero conocer o controlar en el nivel de detalle esperado, para esto lo primero que debo tener claro es: ¿que realmente quiero que el indicador me indique?:

- Cumplimiento del objetivo
- Desempeño del proceso
- Desempeño de las funciones
- Uso de recursos.

El indicador que genera valor, me muestra donde esta la causa del buen desempeño o mal desempeño: Las variables críticas a intervenir (variables críticas de análisis)

5. ¿Cuántos indicadores debo tener?

Los mínimos necesarios para:

- Saber si cumplí la estrategia y el objetivo del proceso , proyecto, presupuesto o actividades críticas.
- Monitorear las variables críticas de éxito del negocio- proceso.
- Monitorear la productividad.
- Monitorear la calidad
- Monitorea el uso de recursos

¿QUÉ OTROS MECANISMOS EXISTEN DE SEGUIMIENTO ?

Informes
Comités
Auditorías
Inspecciones
Rondas

TIPOS DE INDICADORES

Gestión: Cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante la etapa de implementación.

Producto: Cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos.

Efecto: Mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos.

Indicadores de la generación de los resultados

- Insumos (Inputs)
- Procesos o actividades
- Productos (outputs)
- Resultados finales (outcomes)

Indicadores que miden el desempeño de las actuaciones

Eficiencia
Eficacia
Calidad
Economía

Indicadores de Proceso: Pretende medir que esta sucediendo con las actividades.

Indicadores de resultados: Miden las consecuencias del objetivo estratégico (Indicadores de efecto)

Indicadores de causa: Miden el resultado de las acciones que miden la consecución de los objetivos (Indicadores inductores)

CLASIFICACIÓN



**EFECTIVIDAD:**

Es la evaluación del impacto de la gestión de acuerdo al uso racional de los recursos

**EFICIENCIA:**

Uso racional de los recursos en la producción o prestación de servicios

**EFICACIA:**

Logro de las metas organizacionales (Diferente niveles) y los atributos de calidad del producto o servicio

EFICACIA (Atributos)	EFICIENCIA (Recursos)	EFECTIVIDAD (Impacto)
* Calidad	* Personas	* Cobertura
* Oportunidad en la entrega	* Tiempo	* Rendimiento
* Amabilidad	* Insumos, maquinas	* Productividad
* Seguridad	* Costos	* Crecimiento
	* Utilización	
	* Rotación	
	* Disponibilidad	

EJEMPLO EFICACIA

Número de desempleados capacitados / Total de desempleados inscritos en Sistema de Reversión Laboral en un periodo determinado.

Porcentaje de edificios pertenecientes a la autoridad local accesibles para discapacitados.

Porcentaje de personal de minorías étnicas en la organización con respecto al porcentaje de minorías étnicas de la región.

Número de beneficiarios/ universo de beneficiarios.

Porcentaje de alumnos que desertan del programa en el año actual en comparación con el año anterior.

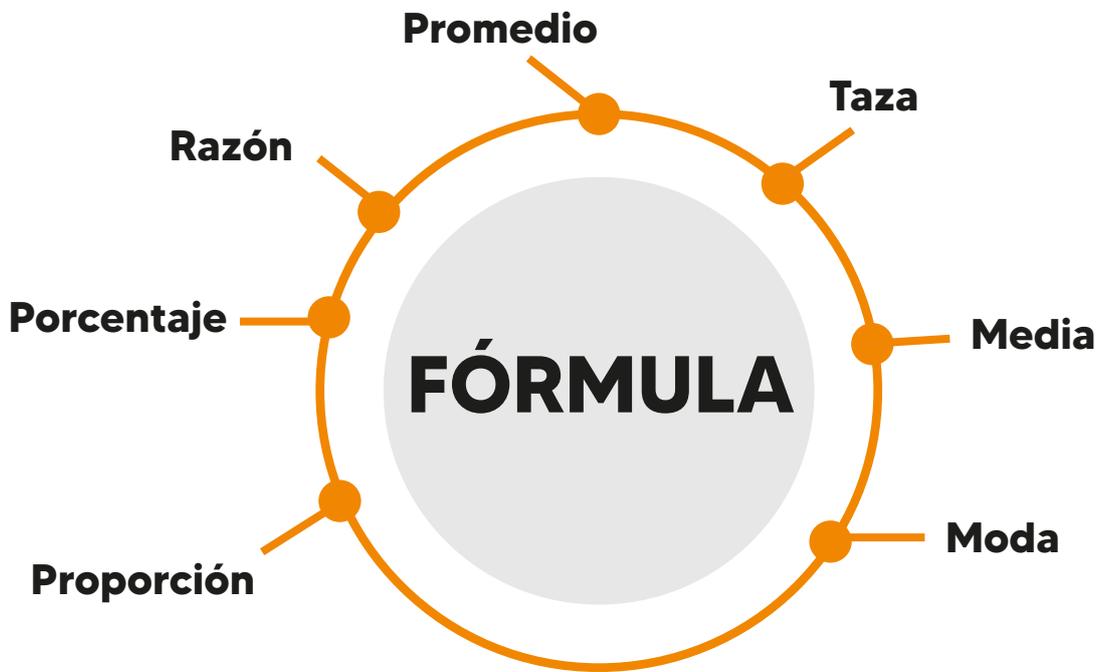
Porcentaje de egresados exitosos de los alumnos del programa en el año actual en comparación con el año anterior.

Porcentaje de alumnos que desertan del programa en el año actual en comparación con el año anterior.

EJEMPLO EFICIENCIA

Eficiencia/ Producto Medio	Eficiencia/Costos Medios
(Número de inspecciones/número de inspeccionados en el periodo evaluado).	Costo total programa becas/número de beneficiarios.
Número de expedientes resueltos por semestre/dotación de personal en la tarea.	Costo total inspecciones/total de inspecciones.
Tasa de variación de casos ingresados por juez respecto del periodo anterior.	Costo de un servicio en relación al número de usuarios.
Tasa de congestión (número de casos registrados en el Año + pendientes inicio periodo) / asuntos resueltos en el año.	Tasa de variación anual del costo de mantenimiento.

FÓRMULAS DE CÁLCULO



PROPORCIÓN

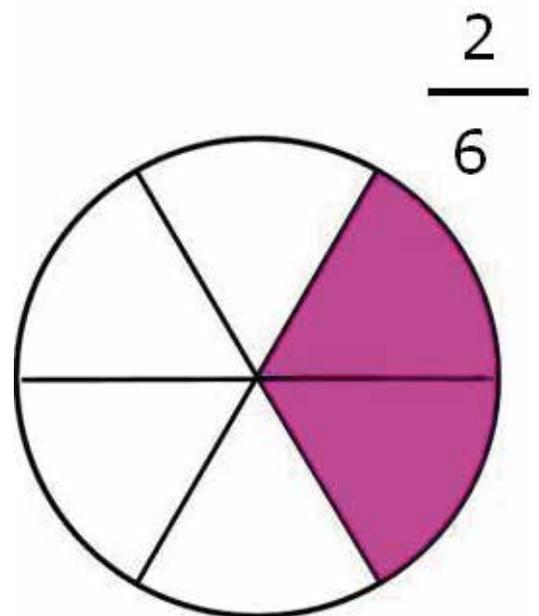
Relación de una parte con respecto al total

Ejemplo:

Cuanto representan las personas con asesoría frente al total?

Cantidad de entidades con asesoría (2)/Cantidad de entidades de la región (6)

Lectura: 2 de 6 de las entidades cuenta con asesoría técnica



Unidades con características comunes

Total unidades (Universo)

$$\left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) * 100$$

Ejemplo:

Cuanto representan las personas con asesoría frente al total?

Cantidad de entidades con asesoría (10)/Cantidad de entidades de la región (100) *100

Lectura: 10 % de entidades cuenta con asesoría técnica

RAZÓN

Relación cuantitativa entre dos variables

Cantidad que posee la característica xyz

Cantidad que no posee la característica xyz

Ejemplo:

Cual es la relación cuantitativa entre las personas con asesoría y las que no la tiene?

Cantidad de entidades con asesoría (10)/Cantidad de entidades sin asesoría de la región (90) = 0,1

Lectura 10 entidades tienen asesoría vs 90 que no la tienen.

PROMEDIO – MEDIA ARITMETICA

Media aritmética: Consiste en el resultado que se obtiene al generar una división con la sumatoria de diversas cantidades por el dígito que las represente en total.

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

Ejemplo:

Cual es el promedio de satisfacción con la asistencia técnica?

Se toma una muestra de 5 entidades y la escala de calificación es de 1 a 5. La suma de la calificación de los calificaciones de cada entidad 20 / Numero de datos tomados da un promedio de 4.

Lectura: El promedio de satisfacción es 4 sobre 5.

TAZA

Son razones o cocientes que muestran la dinámica de la variable en un lapso de tiempo determinado (Requisito):

$$\left(\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right) = \text{resultado} \times 10$$

Ejemplo:

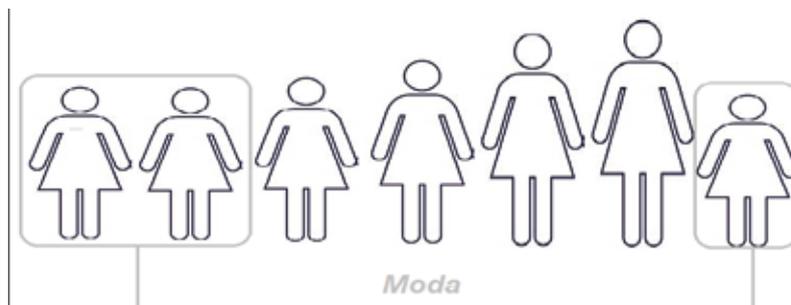
Cual son los tiempos muertos en el atención?

Número de horas no operativas (100)/Numero de horas disponibles de los trabajadores en un mes. (192 horas*5 trabajadores) 960 = $0,14 \times 10 = 1,04$

Lectura: Durante el mes de estudio se pierden 1,04 horas por cada 10 horas de trabajo.

MODA

El valor que mas se repite



Ejemplo:

¿Cuál es la moda de la satisfacción de los caficutores con la asistencia técnica?

Datos de nivel de satisfacción de 1 a 5: 3+3+3+4+5: Moda : 3

Lectura: El valor de calificación que mas se repite es 3 sobre 5.

CRITERIOS PARA SELECCIÓN DE INDICADORES

Criterio de selección	Pregunta a tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

FICHAS DE INDICADORES

ITEM	CONCEPTO	ERROR COMÚN
NOMBRE DEL INDICADOR	Nombre relacionado con lo que se quiere medir	El nombre no expresa lo que se quiere medir
OBJETIVO DEL INDICADOR	Que se desea que el indicador me indique. Lectura del indicador	No definir el objetivo acorde al tipo de indicador
FORMULA DE CALCULO	Relacion matematica	Formula elegida no expresa lo que se quiere saber
TIPO DE INDICADOR	Clasificación: Eficacia, eficiencia, efectividad	No se clasifica correctamente, se confunden especialmente en efectividad.

ITEM	CONCEPTO	ERROR COMÚN
VARIABLES CRÍTICAS DE ANÁLISIS	Son las variables que componen el indicador y que en el momento de analizar quisiera conocer para facilitar la tomar decisiones	No se diseñan las fuentes de información para que suministre las variables críticas
FUENTES DE INFORMACIÓN PARA CADA VARIABLE	Primarias: Toma inicial del dato Secundaria: consolidación	No se tiene estandarizada la fuentes para garantizar su idoneidad y fidelidad de los datos

ITEM	CONCEPTO	ERROR COMÚN
RESPONSABLES DE LA FUENTE	Persona que suministra la información y garantiza la idoneidad de la misma	Se toma de diferentes fuentes no autorizadas
SENTIDO	Lo que se espera que suba o baje depende de la forma en que este redactada la formula del indicador	No se conoce el sentido

ITEM	CONCEPTO	ERROR COMÚN
META	Nivel esperado con los recursos y estrategias desplegadas para alcanzarlo	Se define solo con el histórico o con un dato sin análisis de variables para definir metas
NIVEL DE RIESGO	Es el nivel mas bajo aceptable que de sobrepasarse pone en riesgo el proceso, objetivo o productividad	No se define o no se conoce como definirlo

ITEM	CONCEPTO	ERROR COMÚN
RESPONSABLE DEL ANALISIS	Persona que tiene el conocimiento macro y conoce el objetivo de la medición que tiene la capacidad de interpretar los resultados vs el objetivo de la medición	Elegir un responsable de un nivel operativo sin conocimiento claro del objetivo de la medición, las variables críticas de análisis y el impacto del mismo

ITEM	CONCEPTO	ERROR COMÚN
NIVEL DE EXCELENCIA-POTENCIAL	Son niveles superiores de desempeño basados en las mejores prácticas del mercado. Implica recursos y madurez empresarial	No se define, no se conoce como definirlo

ITEM	CONCEPTO	ERROR COMÚN
ESCENARIO DE SEGUIMIENTO	Escenarios, informes o mecanismos para verificar el desempeño del indicador, analizarlo y tomar acciones según los resultados.	No se define, no son específicos sobre que revisar y los entregables o salidas de este escenario, poco frecuentes, con las personas inadecuadas (no tomadores de decisiones)

¿SI NO QUIERO TENER UN INDICADOR COMO PUEDO HACER MEDICIÓN DE LA ESTRATEGÍA PROYECTO, PROCESO O ACTIVIDAD?

Auditoría

Permite tener una visión del estado actual de lo que pretende medir de una forma cualitativa

Informes cualitativos

Permite tener una visión del estado actual e histórico de una forma cualitativa o cuantitativa según se diseñe.

A diferencia del indicador puede ser un informe puntual sobre algo que se quiere medir.

Comites

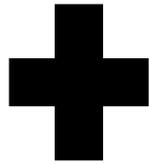
Permite tener una visión del estado actual e histórico de una forma cualitativa o cuantitativa según se diseñe.

¿CUÁNDO NO VALE LA PENA LLEVAR UN INDICADOR PARA HACER LA MEDICIÓN DE LA ESTRATEGÍA PROYECTO, PROCESO O ACTIVIDAD?

- Cuando los datos a consolidar son tan cortos que con ver unos pocos registros ya se conoce el desempeño.
- Cuando quiero conocer el estado actual pero no necesariamente monitorearlo de forma permanente
- Cuando lo que voy a medir no me aporta al cumplimiento de un objetivo o una estrategia

2. ¿CÓMO DEFINIR UNA META?

Valor histórico
(Promedio, moda)



Valor proyectado
mejoría (estrategia)



Valor competencia,
exigido por el cliente, la
ley, estándar de
referencia nacional o
mundial.



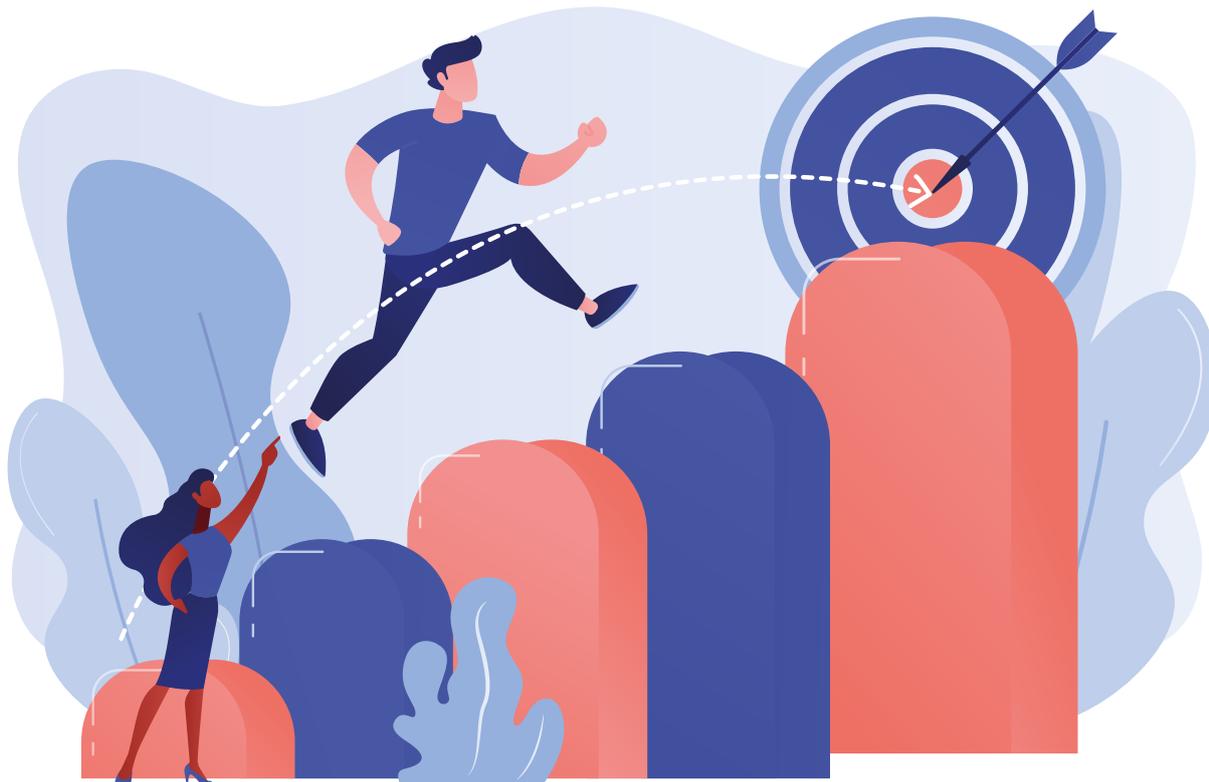
La meta se refiere “ a donde quiero llegar en un periodo de tiempo determinado con los recursos que puede destinar para alcanzarlo”.

TOP 3 DE LOS ERRORES COMUNES AL DEFINIR UNA META

- 1.** No proyectar la mejoría que se lograría gracias a la estrategia definida y aprobada, para validar si la meta es alcanzable en este periodo de tiempo esperado.
- 2.** No tener en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas relacionadas con este indicador.
- 3.** No contar con datos de referencia (Históricos, desempeño del sector)

¿CÓMO DEFINIR EL POTENCIAL DE UN INDICADOR?

Valor de referencia en el mercado del mismo sector o similares.
Desempeño de empresas top del sector.



Es el valor máximo de desempeño que podría llegar alcanzar el indicador en las condiciones del entorno actuales y futuras proyectadas para el periodo definido

¿CÓMO DEFINIR EL NIVEL DE RIESGO?

Se define identificando los niveles mas bajos de desempeño en el histórico que han acarreado problemas críticos, pero que han permitido reaccionar para no generar mayores perdidas \$ o en la operación.



Es el nivel mas bajo aceptable de desempeño del indicador, en donde a partir de este nivel se enciende una alarma para toman medidas de emergencia y/o contingencia

3. ANÁLISIS Y PLANES DE ACCIÓN

¿CÓMO ANALIZAR INDICADORES?

- *Medición vs meta y variación +
- *Comportamiento variables críticas afectaron la medición +
- *Como afectaron las variables el resultado y por que +
- *Comparación periodo anterior y variación+ Razones de variación +
- *Comparación con el mismo periodo del año anterior, variación y por que.



MEJORA BASADA EN INDICADORES

Definir criterios para los tipos de mejora según el desempeño de la medición, el periodo de desempeño y riesgo:

Ejemplo:

Desempeño en niveles de riesgo : NCR

Nivel de meta lejano al potencial :OM

Nivel de Meta donde hay factores de riesgo de incumplimiento : R



4. ASUME TU RETO

INFORMACIÓN PARA ASUMIR EL RETO

- *Datos de ideal 1 año de medición mínimo 6 meses.
- *Datos de comportamiento de este indicador en el mercado o sector similares.
- *Datos de valores mínimos de desempeño del indicador y las consecuencias que tuvo en ese nivel de desempeño.
- *Datos de históricos máximos de desempeño internos y del mercado de un indicador en sectores similares.
- *Variables críticas que debo revisar pues son las que afectan directamente el desempeño (Estrategía- Táctica)
- *Fuentes de información (Formatos, informes otros indicadores)
- *Estrategías ya definidas que apunten a mejorar este indicador con los estimados estadísticos de desempeño que se esperan gracias a esta estrategia

¡TE RETO!



PASO 1

VARIABLES	MARQUE CON UNA X SI ESTA SITUACIÓN SE PRESENTA EN SUS INDICADORES
7. El diseñado de la fuente de información no permite tomar información sobre variables críticas de análisis.	
8. En los indicadores la meta esta establecida solo basada en el histórico, y no sobre lo que la organización necesita realmente del desempeño del indicador coherente con su estrategia.	
9. No hay metas definidas según la estacionalidad del comportamiento del indicador o según la gradualidad por periodo esperada de la mejora.	
10. En los indicadores no se tiene definido un nivel de riesgo y si se tiene este no tiene un fundamento claro de cómo se determinó.	
11. En los indicadores no se tiene definido el potencial del indicador o nivel de desempeño superior si se tiene definido no tiene un fundamento claro de cómo se determinó .	
12. Los indicadores al ser analizados no muestran al detalle las principales variables que beneficiaron o afectaron los resultados del mismo.	
13. La frecuencia de medición del indicador no se ha definido o no es claro la justificación por la cual se definió esa frecuencia y no se sabe si es la adecuada o no.	
14. La frecuencia de análisis del indicador no se ha definido o no es claro la justificación por la cual se definió esa frecuencia y no se sabe si es la requerida.	
15. No se tiene claramente diferenciado en los indicadores el responsable de consolidar la información, el responsable de analizarla y el responsable de lograr que la meta se alcance (si aplica).	
16. No se ha definido un escenario claro donde se hará seguimiento a la información que arroja el indicador.	
17. No se tiene definido cuando tomar acciones o cuando esperar según la dinámica de la naturaleza de la medición que el indicador mejore.	

INTERPRETA TUS RESULTADOS

CATEGORIAS	CANTIDAD DE ITEMS MARADOS EN X
SISTEMA DE INFORMACION QUE NO GENERA VALOR	ENTRE 13 O MAS
SISTEMA DE INFORMACIÓN DEFICIENTE	ENTRE 9 A 12
SISTEMA DE INFORMACION ACEPTABLE	ENTRE 4 Y 11
SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO	MENOR 4

PASO 2: REDISEÑA TUS INDICADORES

- *Ten a mano los objetivos estratégicos, de procesos, proyectos y actividades críticas que quieras medir.
- *Toma los datos ideal 1 año de medición mínimo 6 meses.
- *Toma los datos de comportamiento de este indicador en el mercado o sector similares.
- *Toma los datos de valores mínimos de desempeño del indicador y las consecuencias que tuvo en ese nivel de desempeño.
- *Toma los datos de históricos máximos de desempeño internos y del mercado de un indicador en sectores similares.
- *Identifica las variables críticas que debo revisar pues son las que afectan directamente el desempeño (Estrategía- Táctica).
- *Identifica fuentes de información (Formatos, informes otros indicadores).
- *Estrategías ya definidas que apunten a mejorar este indicador con los estimados estadísticos de desempeño que se esperan gracias a esta estrategia .

PASO 1 REVISA TUS INDICADORES...

Revisa si tu sistema de medición y seguimiento a través de indicadores tiene alguno de los siguientes errores para esto marca con una X en las siguientes opciones los errores que crees estas cometiendo y sigue el paso 2 , y 3 para solucionarlos.

VARIABLES	MARQUE CON UNA X SI ESTA SITUACIÓN SE PRESENTA EN SUS INDICADORES
1. Algunos indicadores pretenden medir si cumpla el objetivo de una estrategia, proceso , proyecto o actividad pero realmente no me da esta información	
2.No tengo indicadores que me permitan medir las actividades críticas de una estrategia, proceso, o proyecto.	
3.No tengo indicadores que me permitan medir si soy eficiente en la ejecución de las estrategias corporativas, procesos, proyectos etc	
4.Algunos indicadores no tiene una fuente de información establecida por cada variable o si la tienen esta no es confiable.	
5. No tengo indicadores que me midan la efectividad de la estrategia, proceso, proyecto o actividad crítica.	
6. En los indicadores la formula de calculo no concuerda con lo que quiero medir.	

SUPERA TU RETO...

Con la información anterior ajusta te invitamos a ajustar tus indicadores, a continuación te compartiremos ejemplos para solucionar cada error común. Resuélvelo y compártelo con tu experto, enviando los indicadores antiguos y los nuevos con la nueva ficha técnica ajustada, el te dirá si lo has superado o debes seguir intentándolo...



¡TE RETO!

¿QUÉ HACER CUANDO... MI INDICADOR NO GENERA VALOR...?

- 1.** Determina realmente que quieres medir
(Cumplimiento del objetivo, eficiencia en uso de recursos o una combinación de las dos)
- 2.** Define cual es la mejor forma de ver expresado el indicador:
% , Tasa, promedio etc.
- 3.** Diseña la ficha completa del indicador.

DESARROLLEMOS JUNTOS ALGUNOS EJEMPLOS...

Quiero realizar la medición del objetivo de una estrategia corporativa “ Fortalecer la gestión comercial con el objetivo de incrementar las ventas para el año 2020 en un 20%” .

A continuación te presentamos las fichas técnicas que esta organización definió, lo errores presentados y como lo resolvieron...

ITEM	DESCRIPCIÓN	ERROR	SOLUCIÓN AL ERROR
NOMBRE EL INDICADOR	Cumplimiento en fortalecimiento de ventas.	La forma como esta redactado el objetivo estratégico pone en primera medida fortalecer la gestión comercial, el resultado real esperado es incrementar las ventas en un 20%, por lo tanto el objetivo real es aumentar las ventas; el camino para lograrlo es a través del fortalecimiento de la gestión comercial . Redactar los objetivos escribiendo primero el como y después el resultado puede confundir sobre cual es realmente lo esperado, por esto este indicador no mide el cumplimiento del objetivo como tal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ajustar la redacción del objetivo describiendo primero lo que quiero alcanzar (Resultado) y el como. 2. Ajustar el indicador a un indicador de eficacia no de eficiencia como es el caso. (Ver nueva ficha con el indicador correcto)

ITEM	DESCRIPCIÓN	ERROR	SOLUCIÓN AL ERROR
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el cumplimiento del objetivo estratégico relacionado con aumento de las ventas.	Esta bien que esto es lo que realmente quiero saber pues este es el objetivo, pero este indicador no mide el cumplimiento del aumento en ventas.	Ajustar el indicador y mantener el objetivo.
FORMULA DE CALCULO	Número de actividades cumplidas para el periodo enfocadas al fortalecimiento de ventas en los tiempos programados/tota de actividades planeadas. para el periodo X 100	La formula esta bien redactada, sin embargo no mide lo que quiero medir, que para este caso es el nivel en que se aumentaron las ventas vs la meta del 20%.	No requiere ajustes, pues esta bien redactada aunque no mida lo que quiero medir.

ITEM	DESCRIPCIÓN	ERROR	SOLUCIÓN AL ERROR
TIPO DE INDICADOR	Eficacia	Realmente no me esta midiendo eficacia pues no me muestra si cumplí con la meta del aumento en el 20%, me muestra si cumplí con las actividades planeadas vs programadas en los tiempos estipulados esto es efectividad	Reclasificar el indicador como tipo: efectividad.
VARIABLES CRITICAS DE ANÁLISIS	Productos mas vendidos, rentabilidad de estos productos, productos menos vendidos	Estas variables son información muy relevante, pero no me la dará la base de dato que consolida esta formula de cálculo por lo tanto no es coherente con la formula	Cambiar las variables críticas por información que se pueda sacar de la formula de cálculo y sus bases de datos.

ITEM	DESCRIPCIÓN	ERROR	SOLUCIÓN AL ERROR
FUENTES DE INFORMACIÓN PARA CADA VARIABLE	Número de actividades cumplidas ...Primarias: Cronograma y actas de seguimiento. <u>Secundaria:</u> Informe consolidado con actividades. Total de actividades planeadas para el periodo Primaria : Cronograma Secundaria: Informe consolidado	Esta bien definido para la formula. Sin embargo a modo de explicación existen errores comunes pues la forma como esta diseñada la fuente de información no muestra un consolidado, por esto la información secundaria normalmente es la que se consolida.	No requiere ajustes si se deja esta formula
RESPONSABLES DE LA FUENTE	Primaria: Asistente de ventas	En este caso solo se define un rol de responsabilidad, pero no se especifica si es de toma de datos, consolidación, análisis o resultados.	Definir los responsables para cada una de estas etapas: Toma de datos, consolidación, análisis o obtener los resultados.
SENTIDO	N-A	No se define el sentido del indicador	Definir el sentido que en este caso sería positivo.

ITEM	DESCRIPCIÓN	ERROR	SOLUCIÓN AL ERROR
META	20%	Esta meta corresponde a lo que se desea incrementar en ventas no a la formula propuesta. Esta definido una meta del 20% en aumento en ventas porque es lo que la organización necesita para lograr lo esperado por los accionistas, sin embargo no se realizó un ejercicio real de proyección de cómo las actividades programadas para lograrlo aportarían a este resultado por lo tanto no se sabe si la actividades para lograrlo si serán las adecuadas o suficientes para lograr la meta. No se tubo en cuenta la buena práctica de poner metas parciales según la estacionalidad del indicador .	Redefinir la meta con respecto a la formula de calculo, realizando revisión de históricos y proyecciones reales de las estrategias para lograrlo

ITEM	DESCRIPCIÓN	ERROR	SOLUCIÓN AL ERROR
NIVEL DE RIESGO	15%	Este 15% se definió por azar, no se hizo un ejercicio de verificación con los accionistas, sobre cual era el % mínimo esperado y porque, cuales son las consecuencias de tener un menor desempeño.	Revisar cual es el piso o nivel mínimo, donde de no cumplirse se llegaría a un nivel donde se debe poner en marcha un plan de contingencia o choque, recorte de personal, inyección de capital etc..
RESPONSABLE DEL ANALISIS	Asistente de ventas	El asistente puede hacer una análisis pero este debe ser revisado por un perfil de líder de proceso.	Redefinir quien será el responsable
NIVEL DE EXCELENCIA-POTENCIAL	25%	Se definió sin ningún tipo de análisis, como por ejemplo : revisar los históricos de crecimiento con mejor desempeño, el crecimiento de la economía, el crecimiento de la competencia similar a mi como ha crecido.	Realizar revisión de las variables mencionadas para redefinir el potencial

ITEM	DESCRIPCIÓN	ERROR	SOLUCIÓN AL ERROR
FRECUENCIA	Mensual	No se diferencia entre la frecuencia de medición y análisis, pues seguramente la toma de la información es diaria pero el análisis será mensual.	Dar la claridad sobre la diferencia entre frecuencia de medición y análisis
ESCENARIO DE SEGUIMIENTO	Informe mensual	La entrega de un informe puede ser un escenario de seguimiento valido, sin embargo realizar un comité o reunión permitirá profundizar en el tema y definir nuevas tareas	Revisar la utilidad del escenario de seguimiento.

FICHAS DEL INDICADOR CORREGIDO

ITEM	DESCRIPCIÓN
NOMBRE DEL INDICADOR	Incremento en venta.
OBJETIVO DEL INDICADOR	Medir el cumplimiento del objetivo estratégico relacionado con aumento de las ventas.
FORMULA DE CALCULO	$\frac{\text{Valor vendido del periodo} - \text{Valor vendido periodo anterior}}{\text{Valor vendido periodo anterior}} \times 100$
TIPO DE INDICADOR	Eficacia
VARIABLES CRITICAS DE ANÁLISIS	Para el análisis se debe desagregar el dato en :Producto que mas se vende, Producto que mas creció en ventas, producto que menos creció en ventas y las principales razones del resultado alcanzado.
FUENTES DE INFORMACIÓN PARA CADA VARIABLE	Primaria: Estados Financieros Secundaria: Consolidado de indicadores

ITEM	DESCRIPCIÓN
RESPONSABLES	Responsable de toma de datos: contador Responsable de consolidar los datos: Asistente comercial Responsable del análisis y lograr los resultados: Director comercial
SENTIDO	Positivo
META	Incremento total anual 20% Esperado primer trimestre: 2% Esperado segundo trimestre 8% Esperado tercer trimestre: 8% Esperado cuarto trimestre: 2%
NIVEL DE RIESGO	< 10%

ITEM	DESCRIPCIÓN
NIVEL DE EXCELENCIA-POTENCIAL	> 20%
ESCENARIO DE SEGUIMIENTO	Comité de Gerencia

¡ACEPTA EL RETO!



Con amor, pasión y cariño



Diana Carolina Vásquez Vélez
Gerente de proyectos e innovación



Praxis Consultores



Praxis Consultores



@Praxisconsultores