



**DISEÑO DE KPI PARA LA EMPRESA IEXPOR S.A.S COMO HERRAMIENTA DE
MEDICIÓN DE DESEMPEÑO DEL NIVEL DE SERVICIO**

Tomas Valbuena Sierra

Marlon Castro Parra

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Logística Integral

Asesora

Brigitte Mildred Roldan Ramírez, Magíster (MSc) en Ingeniería

Universidad de Antioquia
Facultad de Ingeniería
Especialización en Logística Integral
Medellín, Antioquia, Colombia
2023

Cita	(Valbuena Sierra & Castro Parra, 2023)
Referencia	T.Valbuena Sierra & M. Castro Parra (2023), <i>Diseño de KPI para la empresa IEXPOR S.A.S como herramienta de medición de desempeño del nivel de servicio</i>
Estilo APA 7 (2020)	, 2023 [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.



Especialización en Logística Integral, Cohorte XXI.



Biblioteca Paraninfo

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Jesús Francisco Vargas Bonilla.

Jefe departamento: Mario Alberto Gaviria.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	7
Abstract	7
1 Introducción	8
2 Justificación.....	8
3 Objetivos	9
3.1 Objetivo general	9
3.2 Objetivos específicos.....	9
4 Marco teórico	9
4.1 Importancia de la dirección en una compañía.....	9
4.2 Puntos de control y medición para la mejora del nivel de servicio.....	10
4.3 La importancia del Control de Gestión	11
4.3.1 Gestión estratégica	11
4.3.2 Gestión táctica.....	11
4.3.3 Gestión operativa	11
4.4 Definición de los indicadores de gestión.....	12
5 Marco Conceptual	13
5.1 Dirección de una compañía	13
5.2 Indicadores clave de desempeño – KPI (Key Performance Indicators).....	13
5.3 Nivel de servicio.....	14
6 Metodología	14
6.1 Descripción del método.....	14
6.2 Metodología	14
7 Resultados	15
7.1 Diagnosticar	15

7.1.1 Misión IEXPOR:.....	15
7.1.2 Visión IEXPOR:	16
7.1.3 Objetivo estratégico #1:	16
7.1.4 Objetivo estratégico #2:	16
7.1.5 Objetivo estratégico #3:	16
7.2 Documentación.....	16
7.3 Criticidad.....	22
7.3.1 Objetivo estratégico #1: Trazabilidad.....	22
7.3.2 Objetivo estratégico #2: Tiempo de entrega	23
7.3.3 Objetivo estratégico #3: Rentabilidad.....	24
7.4 Diseño.....	24
7.4.1 KPI #1: Trazabilidad.....	25
7.4.2 KPI #2: Tiempo de entrega	25
7.4.3 KPI #3: Rentabilidad.....	26
8 Conclusiones	27
9 Recomendaciones.....	27
10 Agradecimientos.....	28
11 Referencias.....	28

Lista de tablas

Tabla 1 Planeación de la metodología.....	15
Tabla 2 Puntos críticos objetivo estratégico #1	23
Tabla 3 Puntos críticos objetivo estratégico #2.....	24
Tabla 4 Puntos críticos objetivo estratégico #3.....	24
Tabla 5 KPI #1: trazabilidad	25
Tabla 6 KPI #2: Tiempo de entrega	26
Tabla 7 KPI #3: Rentabilidad.....	26

Lista de figuras

Figura 1 Pirámide de necesidades de una organización.....	10
Figura 2 Flujograma de proceso (etapa inicial del proceso de importación)	17
Figura 3 Flujograma de proceso (gestión de embarque).....	18
Figura 4 Flujograma de proceso (proceso inicial de nacionalización de carga)	19
Figura 5 Flujograma de proceso (proceso final de nacionalización de carga).....	20
Figura 6 Flujograma de proceso (gestión para entrega al cliente)	21

Resumen

Las empresas constantemente están en busca de crear estrategias y generar decisiones que conlleven a la mejora de sus procesos, ya sea disminuyendo tiempos productivos o mejorando la eficiencia de sus equipos o máquinas obteniendo menores desperdicios y, por ende, disminuyendo los costos de producción. Esto les permite ser más competitivas en el mercado y ofrecerles a sus clientes un servicio superior. Para lograr el mejoramiento, dichas empresas teniendo en cuenta su contexto, establecen unos lineamientos desde la dirección que requieren de herramientas de medición de desempeño que le brinden información de sus procesos para tomar acción sobre ellos y obtener mejoras internas alineadas a sus objetivos. Por esta razón, el objetivo de esta monografía es diseñar, dentro del área de importaciones de la empresa IEXPOR, indicadores como herramienta de medición de desempeño dentro de la empresa, como recurso para la toma de decisiones acertadas por parte de su dirección. Partiendo desde el registro de los objetivos estratégicos dados por sus directivos hasta el planteamiento de toda la estructura de los indicadores.

Palabras clave: Indicadores de gestión, dirección, nivel de servicio, control

Abstract

Companies are constantly searching for ways to create strategies and make decisions that lead to the improvement of their processes, either by reducing production times or by improving the efficiency of their equipment or machinery to obtain lower waste and, therefore, reducing the production costs. This enables companies to be more competitive in the market and provide their customers with superior service. To achieve this improvement companies, considering their context, establish guidelines from management, requiring performance measurement tools that provide information on their processes to take action on them and obtain internal improvements aligned with their objectives. Therefore, the objective of this monograph is to design management indicators within the import area of IEXPOR as a measurement tool within the company, as a resource for decisions making by its management. This process will start from the registration of the strategic objectives given by its directors to the proposal of the entire structure of the indicators.

Keywords: Key Performance Indicators, Management, Level of service, Control

1 Introducción

La presente monografía tiene como objetivo principal diseñar los indicadores de desempeño o KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicators) para la empresa IEXPOR S.A.S, como herramienta de medición de desempeño de los procesos involucrados en el área de importaciones. Con estos se logró documentar, mediante una métrica cuantitativa, las actividades que influyen directamente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Los KPI son una herramienta de medición utilizadas para dar un diagnóstico sobre el rendimiento de un proceso. Su implementación permite medir y proyectar metas sobre dichos procesos y determina si estos están agregando valor a la compañía. Los indicadores deben ir alineados a los objetivos que dispone la dirección y buscan dar información de valor que permita crear decisiones que fomenten mejoras futuras en los procesos involucrados.

La elaboración de la monografía fue construida en 4 fases. En primer lugar, se establecieron los objetivos estratégicos de la compañía dados por su dirección. Luego se realizó un acercamiento mayor en los procesos de la empresa, donde, a partir de mapas, se documentó cada una de las actividades de la empresa y sus agentes involucrados. Posteriormente se determinaron los puntos críticos dentro de los procesos que repercuten mayormente en los objetivos estratégicos dados con anterioridad. Finalmente se siguió los lineamientos dados por (Beltrán, 2000) para diseñar los KPI, con sus respectivos objetivos, métricas, metas, fuentes de información, responsable y frecuencia de análisis.

2 Justificación

La compañía IEXPOR está presentando problemas para aumentar sus ventas y retener a sus clientes. Los directivos creen que los procesos de servicio al cliente en el área de importaciones no están generando resultados que contribuyan a la mejora de la compañía en temas de rentabilidad, tiempos de entrega y trazabilidad. Por ello se propuso implementar una de las herramientas de medición de desempeño más utilizadas por las compañías en el mundo para contribuir al control de los procesos. Buscando generar una mejora significativa en el nivel de servicio y lograr alinear los procesos de la compañía a las directrices estipuladas por su dirección.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar los KPI (Indicadores clave de desempeño) para la empresa IEXPOR S.A.S, como herramienta de control de desempeño para el mejoramiento del nivel de servicio en el área de importaciones.

3.2 Objetivos específicos

- Establecer los objetivos estratégicos que debe seguir la compañía dados por su dirección.
- Documentar los procesos y actividades involucrados en el nivel de servicio.
- Reconocer las actividades o puntos críticos que afectan el nivel de servicio dentro de IEXPOR
- Diseñar los KPI bajo una estructura acorde a las necesidades de IEXPOR.

4 Marco teórico

4.1 Importancia de la dirección en una compañía

Una organización, para estar en disposición de atender los diferentes retos presentados en su desarrollo y consolidación, debe ser consiente de los procesos involucrados para el cumplimiento de su propuesta de servicio al cliente, medida a partir del nivel de servicio. Son las decisiones acertadas presentadas en su dirección las que determinan el rumbo positivo en su consolidación y las mantienen a flote en el negocio.

Teniendo en cuenta la pirámide de necesidades planteada por (Beltrán, 2000) en su obra “Indicadores de Gestión” la dirección es uno de los puntos más importantes dentro de una compañía.

Figura 1

Pirámide de necesidades de una organización



Nota: (Beltrán, 2000)

La dirección toma las decisiones que repercuten en los otros 2 pilares de la organización: la demanda y los recursos.

La planeación, la cual es una de las acciones directamente relacionadas con la dirección, se vuelve una de las acciones de mayor agregación de valor dentro de las compañías. Esta es la que determina adonde debe ir la organización y cómo se debe llegar allí. Esta requiere de una minuciosa evaluación de los cambios, restricciones internas y externas dadas dentro de sus procesos.

“Cuando una empresa carece de un preciso sentido de dirección, se convierte en un sistema reactivo que simplemente responde a las fuerzas que actúan sobre ella. Se diluye en “apagar incendios y los costos de operación se vuelven tan críticos que fácilmente la organización desaparece” (Beltrán, 2000).

4.2 Puntos de control y medición para la mejora del nivel de servicio

“Uno de los principios fundamentales para la toma adecuada de decisiones y la calidad de estas es basarse en hechos y datos que nos brinde información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después” (Beltrán, 2000). Para lograr la obtención de esta información, la organización debe poner diferentes puntos de control en lugares estratégicos para tener una visión global de su operación, y así, solo a partir de la información obtenida se pueden plantear acciones que mejoren el nivel de servicio. Por ello es vital que estos puntos de control manejen la información lo más acertada posible, con la constancia necesaria y que sean relevantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos por la compañía.

4.3 La importancia del Control de Gestión

“La gestión se define como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (Beltrán, 2000). Para que exista una buena gestión se debe establecer unos objetivos claros y con visión al futuro esperado de la compañía. La gestión de los recursos y acciones (Beltrán, 2000) las define en 3 pilares:

4.3.1 Gestión estratégica

Se desarrolla en la dirección y tiene influencia en las acciones y decisiones corporativas a largo plazo. Va de la mano con la visión macro del negocio y está influenciada por el entorno alrededor del negocio.

4.3.2 Gestión táctica

Es basada en la gestión estratégica y tiene impacto en las decisiones y acciones a mediano plazo. Enmarca las funciones a desarrollar dentro de la organización y la coordinación.

4.3.3 Gestión operativa

Es basada en a la gestión táctica. Su impacto está orientado a corto plazo y es influyente en los equipos e individuos dentro de la operación. Tiene que ver con las funciones de ejecución y control dentro de la compañía.

Bajo este orden de ideas, herramientas de medición de desempeño como los KPI cumplen estos pilares ya que se rigen a partir de los objetivos estratégicos dados por la dirección (gestión estratégica), miden el comportamiento de las funciones realizadas en la organización (gestión táctica), y repercute en las acciones dadas en la operatividad (gestión operativa).

“El Control de Gestión como instrumento gerencial, integral y estratégico que, apoyado en indicadores, índices producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos” (Arango, 1997). Es decir, el control de gestión contribuye a dar un apoyo eficaz en la toma de decisiones, a orientarse a fomentar un mayor rendimiento, a emplear patrones operativos y proyectar a la organización a un mejor futuro. Además de que es integral con las diferentes áreas operativas.

4.4 Definición de los indicadores de gestión

“Se define como indicador a la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.” (Beltrán, 2000). Estos pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, entre otros. Su función principal es apoyar a la toma de decisiones.

En su libro “Sistemas de información para la administración” (Senn, 1990) sostiene que indicadores de gestión deben ser “información” y no solo datos. Es decir que estos agregan valor y por ello le atribuye los siguientes atributos:

- Exactitud: Deben representarse la situación o el estado como realmente es.
- Forma: Pueden presentarse de forma cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida o detallada. El criterio de la forma va acorde a la situación, necesidad o habilidades de quien lo reciba o procese.
- Frecuencia: Tienen un tiempo de cuan menudo se requiere su medición
- Extensión: Poseen un alcance en su medición. Esta se define según el tópico que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- Origen: Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo importante es que la fuente que lo genera sea la fuente correcta.
- Temporalidad: Puede darnos información del pasado, de los sucesos actuales o sucesos futuros.
- Relevancia: Debe tener validez para la situación particular que rodea.
- Integridad: Una información completa proporciona el usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- Oportunidad: Para considerarla oportuna, la información deber estar disponible y actualizada para cuando se requiera.

Por otro lado, es importante resaltar la postura de (Beltrán, 2000) frente a los indicadores, donde los define como un medio y no un fin. Ya que comúnmente las organizaciones buscan cumplir el valor del indicador a toda costa. Perdiendo la naturaleza esencial del indicador de ser guía y apoyo para el control. Dejando resultados negativos para las personas involucradas y para la organización.

La composición de los indicadores según (Beltrán, 2000) debe cumplir con los siguientes parámetros:

- Nombre: Donde se identifica claramente su objetivo y utilidad.
- Formas o métrica de cálculo: Define la fórmula matemática para el cálculo del valor del indicador cuantitativo.
- Unidades: Expresa el valor del indicador. Estas varían con los factores que se relacionan.
- Glosario u objetivo del indicador: Documenta todos los factores necesarios para determinar el indicador, determina su importancia dentro de la compañía y su propósito.

Es importante que el indicador sea comparado con otro factor para que este cobre sentido por ello se le atribuye una meta.

5 Marco Conceptual

5.1 Dirección de una compañía

En el contexto de la dirección de una compañía (Westreicher, 2020), nos señala que la gerencia debe gestionar los recursos de una compañía para alcanzar los objetivos planteados por la misma, en este sentido afirma que “la dirección empresarial es una actividad continua donde la firma, plantea, coordina y desarrolla las tareas necesarias para cumplir las metas trazadas”

5.2 Indicadores clave de desempeño – KPI (Key Performance Indicators)

La definición de los indicadores de medición de desempeño que pudimos rastrear tiene un punto en común en donde los autores (Kaplan & Norton, 2005), (Mora, 2014) y (Chou, 2004) dicen que su función es medir el desempeño de diferentes variables de los procesos al interior de una compañía para garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados por su dirección, mediante variables cuantitativas con el fin de entender el rendimiento actual de dichos procesos. Sin embargo, no todos se orientan con un mismo fin. De esta manera Kaplan y Norton se enfocan en la comparación entre variables, Mora se interesa por la medición de la gestión mediante su proceso y Chou a la obtención directa de mejoras. No obstante, en el presente trabajo de monografía solo nos ceñiremos a la definición general que pudimos extraer.

5.3 Nivel de servicio

En lo que respecta al nivel de servicio podemos hablar de productos y servicios. En donde por un lado (Silva, 2022) habla que en cuanto a los productos el nivel de servicio se puede medir por plazos de entrega, garantías y disponibilidad de soporte. Por otro lado, en referencia a servicios estos se miden a partir de la fecha, lugar y cualificación del personal que lo preste.

6 Metodología

Se propuso la siguiente metodología para el desarrollo de los objetivos planteados:

6.1 Descripción del método

El método para el desarrollo de la monografía fue de enfoque cuantitativo, ya que consistió en procesar los datos obtenidos en el área de importaciones de IEXPOR S.A.S para realizar el diseño de los KPI. Es decir, que a través de este método se analizaron los procesos internos de la empresa durante su práctica normal, con los recursos e instalaciones asignados por la empresa en su habitual funcionamiento, y de esta manera se establecieron los objetivos estratégicos por medio de la dirección de la compañía que finalmente conllevaron al diseño de los indicadores clave de desempeño (KPI) como herramienta para la medición y control del nivel de servicio. No obstante, no se profundizó en las problemáticas o desviaciones que se encuentren en cada uno de los procesos analizados, ya que la investigación se enfocó en proponer el diseño de los KPI.

Por otro lado, se tuvo en cuenta la recolección de la información directamente en las instalaciones de la empresa IEXPOR, sin manipular ninguna de las variables o procesos observados, ya que se pretendió determinar qué actividades y elementos son claves para el desarrollo del nivel de servicio de la compañía.

El método descrito anteriormente se desarrolló bajo la siguiente metodología:

6.2 Metodología

La metodología tuvo 4 fases cada una relacionada con los objetivos específicos planteados que se cumplieron mediante las actividades descritas a continuación.

Tabla 1
Planeación de la metodología

Etapas	Objetivo Especifico	Actividades
Diagnosticar	Establecer los objetivos estratégicos que debe seguir la compañía dados por su dirección	Levantamiento de información, mediante reuniones.
		Definir objetivos estratégicos de la compañía por parte de la dirección
Documentación	Documentar los procesos y actividades involucrados en el nivel de servicio.	Identificación y mapeo de las actividades de la compañía.
Criticidad	Reconocer las actividades o puntos críticos que afectan el nivel de servicio dentro de IEXPOR.	Identificación de los puntos críticos de las operaciones
		Definición de los procesos a medir
Diseño	Diseñar los KPI bajo una estructura acorde a las necesidades de IEXPOR	Diseñar KPI para medir y controlar el nivel de servicio

Nota: Elaboración propia (2023).

7 Resultados

7.1 Diagnosticar

Durante esta etapa se buscó trabajar con la dirección directamente demostrando su importancia dentro de una compañía y sustentando su rol en el control de la gestión.

Mediante una reunión presencial con el gerente de IEXPOR S.A.S se logró recoger la información necesaria para entender su visión actual y su visión a futuro de la compañía. Como datos relevantes, mostramos a continuación la misión y visión de la compañía, con el fin de dar un contexto del desarrollo de sus procesos para el cumplimiento de un objetivo actual (misión) y dar contexto general de su proyección a futuro (visión).

7.1.1 Misión IEXPOR:

IEXPOR SAS, es una organización dedicada a la importación, comercialización y distribución de bienes y servicios de moda, que brinda soluciones en logística a través de medios digitales dirigido a personas naturales y jurídicas que necesiten llevar a cabo operaciones de comercio exterior

7.1.2 Visión IEXPOR:

IEXPOR SAS, será reconocida en Colombia y el mundo como una de las empresas más confiables y seguras en soluciones de logística internacional y procesos de comercio exterior.

Profundizando en los procesos, y con la directiva reconociendo la iniciativa de generar una herramienta de medición de desempeño. Esta estableció 3 objetivos estratégicos orientados a la mejora del nivel de servicio:

Posteriormente la dirección dispuso de 3 objetivos estratégicos, mostrados a continuación, enfocados al nivel de servicio, que es en donde quieren enfocar las mejoras para lograr una propuesta de servicio superior.

7.1.3 Objetivo estratégico #1:

Garantizar el servicio al cliente de alta calidad en todas las fases del proceso productivo. Logrando la satisfacción del cliente, generando un buen nombre en la industria y disminuyendo las devoluciones.

7.1.4 Objetivo estratégico #2:

Cumplir en su totalidad los tiempos de servicio pactados con nuestros clientes.

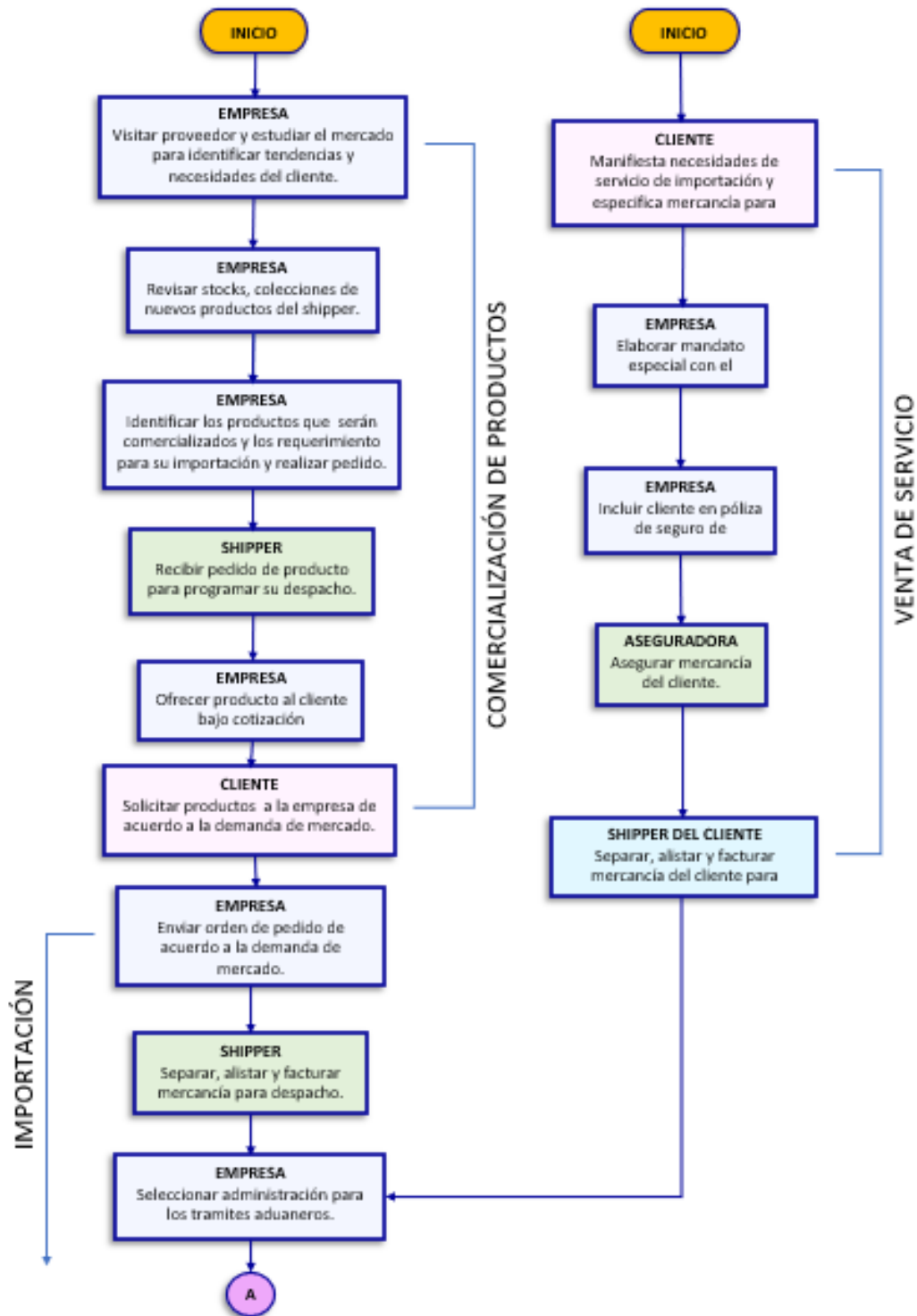
7.1.5 Objetivo estratégico #3:

Mejorar la rentabilidad de los servicios prestados. Buscando aumentar la eficiencia de los procesos internos y aprovechar al máximo los recursos.

7.2 Documentación

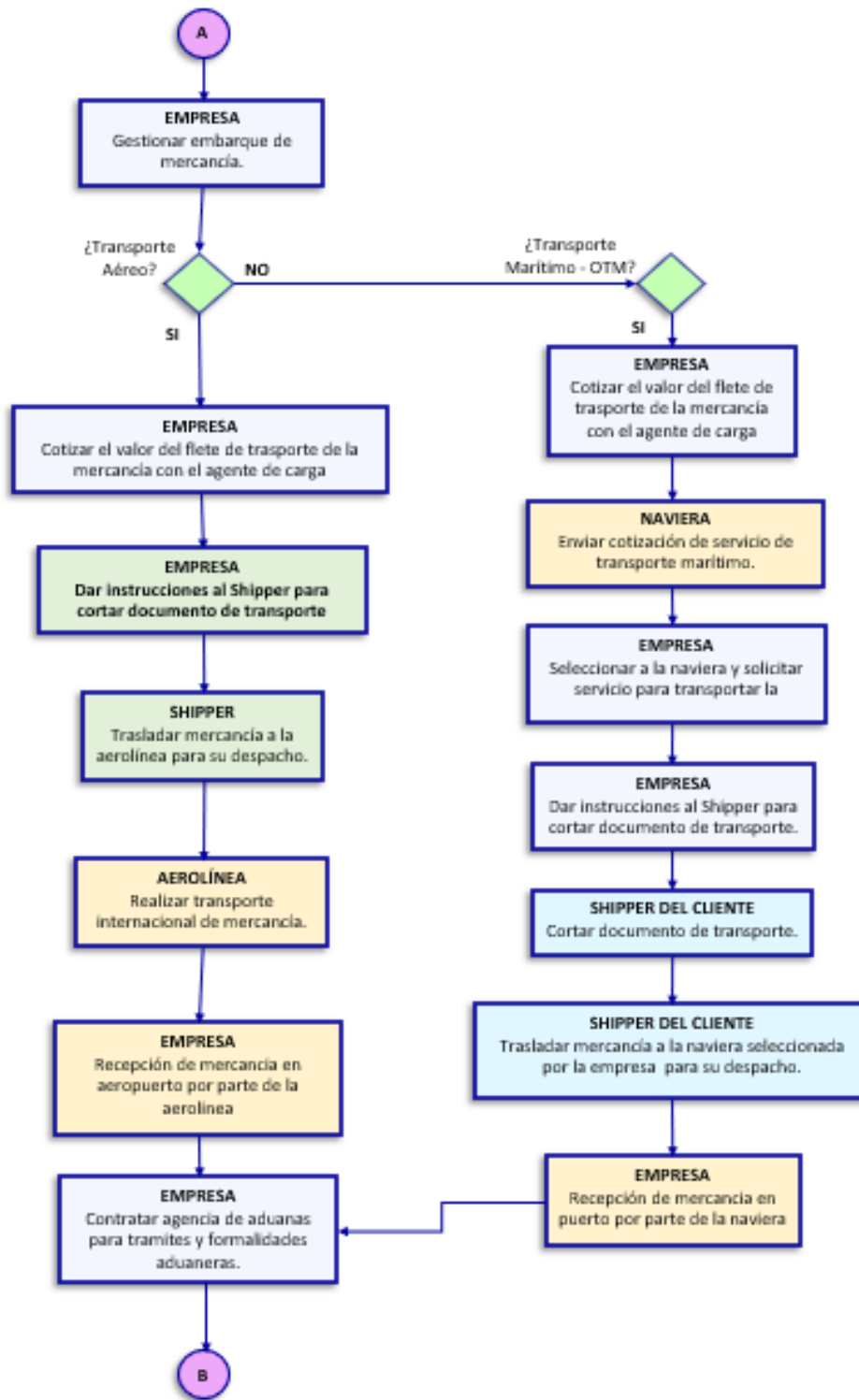
En esta etapa, mediante la observación directa de los procesos, se realizó un flujograma de actividades (Ver Figura 2, Figura 3, Figura 4, Figura 5 y Figura 6) donde se logró obtener una visión mucho más detallada de los procesos y sus actores. En este punto documentó cada uno de los pasos necesarios para realizar la entrega de valor al cliente, permitiendo entender el porqué de las decisiones que se toman internamente en la compañía y como se desarrollan en el flujo del proceso global.

Figura 2
Flujograma de proceso (etapa inicial del proceso de importación)



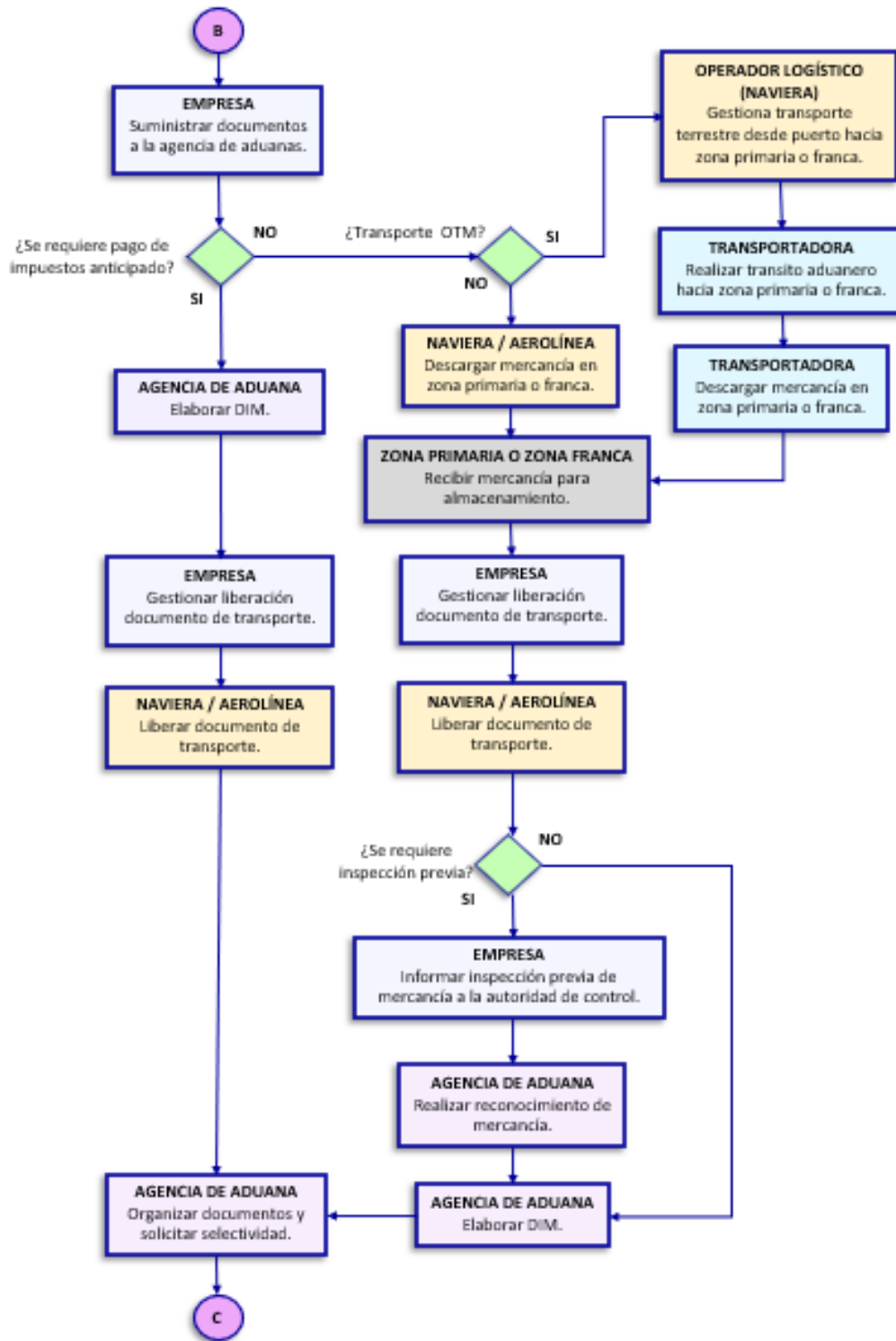
Nota: Elaboración IEXPOR (2023).

Figura 3
Flujograma de proceso (gestión de embarque)



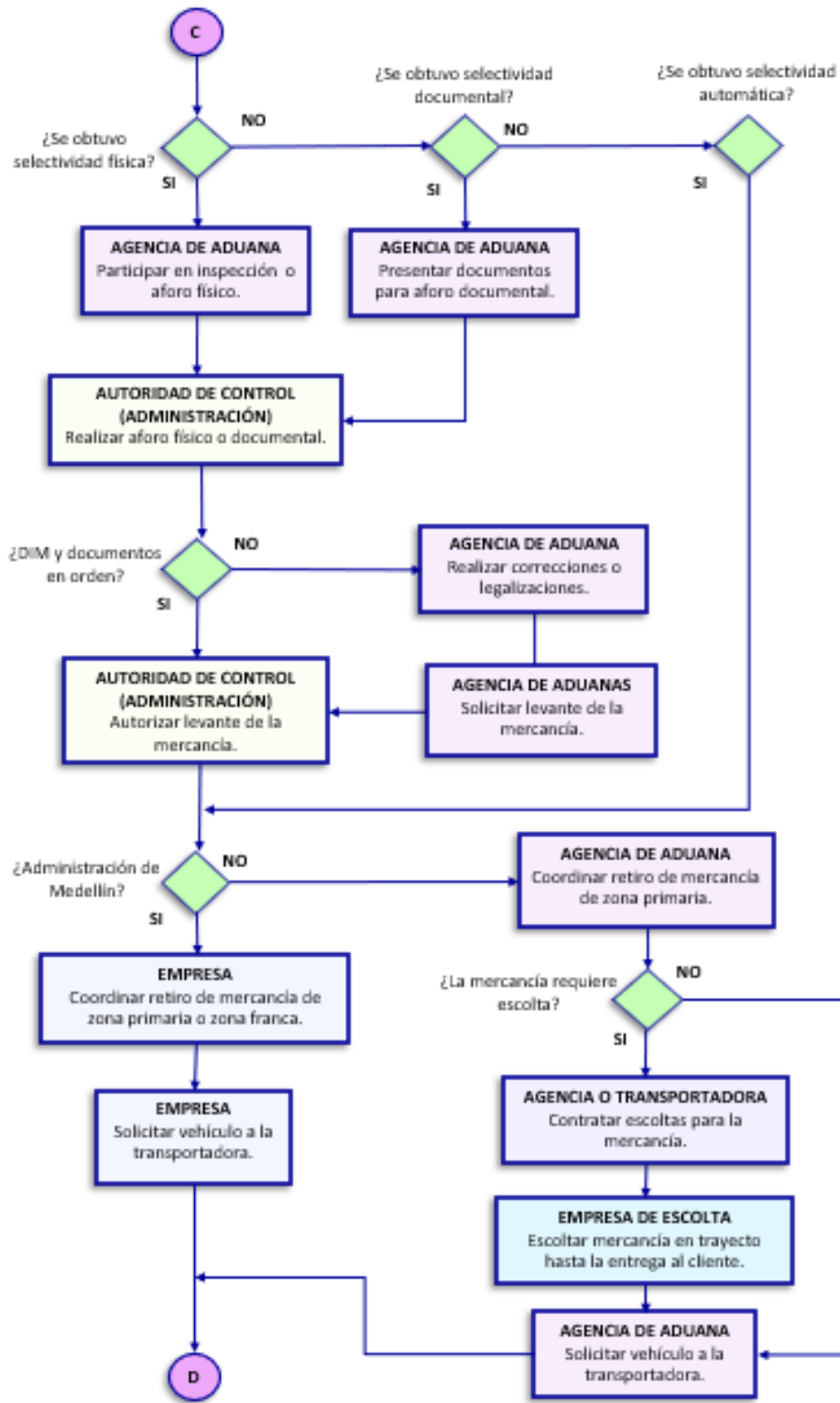
Nota: Elaboración IEXPOR (2023).

Figura 4
Flujograma de proceso (proceso inicial de nacionalización de carga)



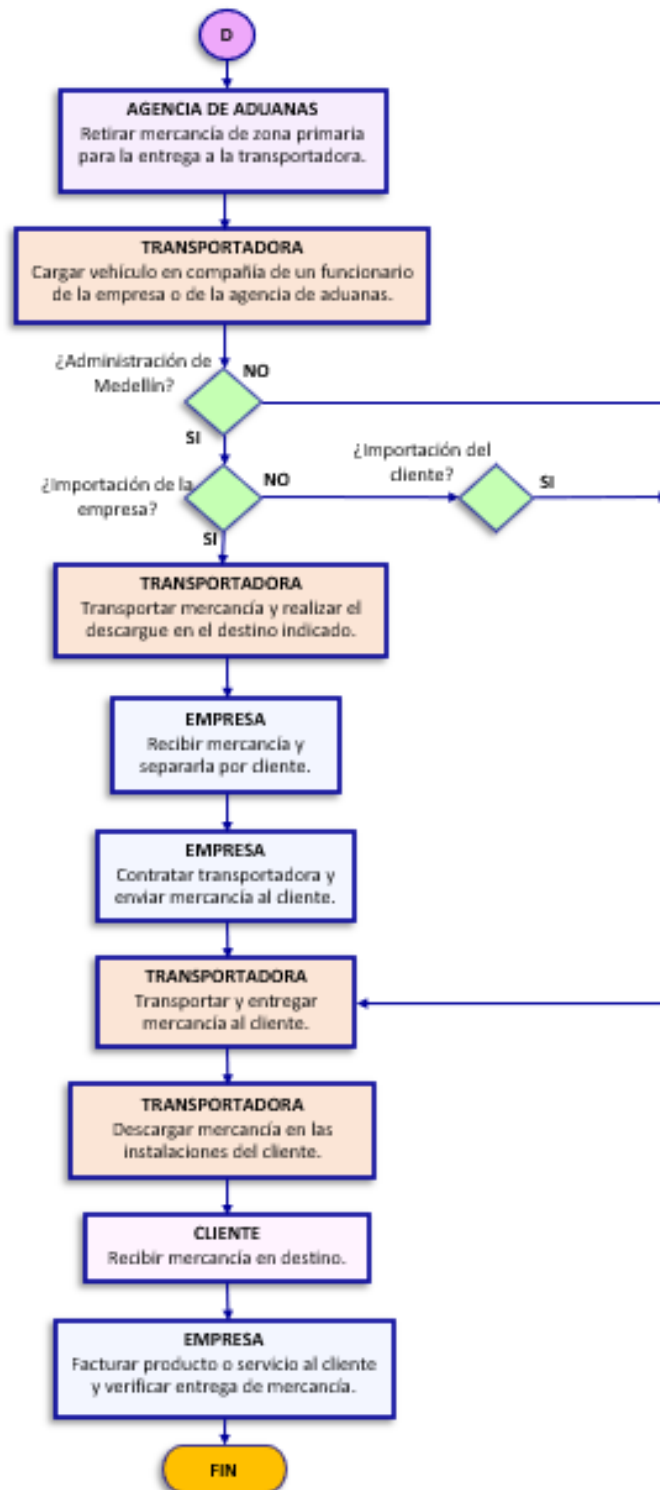
Nota: Elaboración IEXPOR (2023).

Figura 5
Flujograma de proceso (proceso final de nacionalización de carga)



Nota: Elaboración IEXPOR (2023).

Figura 6
Flujograma de proceso (gestión para entrega al cliente)



Nota: Elaboración IEXPOR (2023)

7.3 Criticidad

Una vez llegada a esta etapa, la dirección validó nuevamente los avances y determinó las actividades o puntos críticos que afectan directamente los objetivos estratégicos previamente establecidos. Mediante una reunión con todo el equipo del área de importaciones (Gerente sucursal, jefes de importaciones y Coordinadores de aduanas) se estableció que cada objetivo estratégico tendrá un responsable interno de la compañía y se le asignó una actividad dentro del proceso que lo afecta directamente. En este punto se tuvo en consideración los antecedentes de problemas relacionados con el servicio al cliente de la compañía, el informe de quejas y reclamos sirvieron para enfocar las actividades donde había oportunidades de mejora.

A continuación, se muestra el desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos:

7.3.1 Objetivo estratégico #1: Trazabilidad

En la Tabla 2 se relacionan los puntos críticos que afectan directamente el objetivo estratégico #1. Estos se determinaron en compañía de la dirección y son todas las actividades (ver Figura 2, Figura 3, Figura 4, Figura 5 y Figura 6) que, una vez culminadas, debían ser reportadas como finalizadas a los clientes. Esta iniciativa parte de la idea de que, para garantizar un servicio de alta calidad en la empresa, cuya venta es la importación de bienes, era de vital importancia darles un reporte de trazabilidad a los clientes. A su vez, la falta de información suministrada por los jefes de importación a dichos clientes era una de las oportunidades de mejora relacionada en el reporte de quejas.

Es importante definir el término “trazabilidad” ya que es muy utilizado en logística y se define como la posibilidad de identificar el origen en las diferentes etapas de un proceso de producción y distribución de un bien o servicio (RAE, 2023).

Tener este tipo de medición dentro de la comunicación entre los jefes de importación y los clientes, además de acercar al cumplimiento del objetivo estratégico, aportan para que la dirección tenga un mayor control sobre las actividades de sus empleados y contribuye a medir los tiempos de entrega de los proveedores involucrados en los procesos de cada actividad.

Tabla 2*Puntos críticos objetivo estratégico #1*

Objetivo estratégico	#	Punto crítico en el proceso
Garantizar el servicio al cliente de alta calidad en todas las fases del proceso del servicio, logrando la satisfacción del cliente, generando un buen nombre en la industria y disminuyendo las devoluciones.	1	Gestionar el despacho del embarque
	2	Recepción de mercancía en el puerto o aeropuerto por parte de la naviera, aerolínea o agente de carga.
	3	Coordinar el retiro de mercancías de la zona primaria aduanera o zona franca.
	4	Contratar transporte de entrega final al cliente.

Nota: Elaboración propia (2023).

7.3.2 Objetivo estratégico #2: Tiempo de entrega

En la Tabla 3 se relaciona el objetivo estratégico 2 con la actividad que brinda la información necesaria para garantizar su cumplimiento. Esta es la actividad final del proceso de importación (ver Figura 6) y es ahí donde se puede determinar el tiempo requerido para la entrega de los bienes importados a los clientes. Nuevamente en este punto, la dirección le atribuye un punto de medición de desempeño a una de las razones por las que creen que sus clientes no son recurrentes en su empresa. Ya que creen que sus tiempos de entrega o Lead Time, termino también muy utilizado en el sector logístico y que afecta directamente el nivel de servicio y se define como el plazo que transcurre desde que se solicita un pedido hasta que este llega al cliente (González, 2020), son mucho más largos que sus competidores. Tener un punto de medición de este tipo le aportará a la dirección la información necesaria para reconocer cuales han sido sus retrasos, dependiendo de la importación. Este control se realizará para cada tipo de servicio (terrestre o marítimo) y para cada origen de importación (Estados Unidos, China o Turquía).

Tabla 3*Puntos críticos objetivo estratégico #2*

Objetivo estratégico	#	Punto crítico en el proceso
Cumplir en su totalidad los tiempos de servicio pactados con el cliente.	1	Facturar y verificar entrega de mercancía al cliente.

Nota: Elaboración propia (2023).

7.3.3 Objetivo estratégico #3: Rentabilidad

En la Tabla 4 se relacionan las actividades cuya gestión afectan el cumplimiento del objetivo estratégico 3 el cual está enfocado en mejorar la rentabilidad de la empresa. La rentabilidad es “la ganancia dada por un número en valor absoluto determinado por la cantidad de ingresos, costos o gastos en que incurre una empresa” (Torres, 2023). Por ende, la dirección propone medir el desempeño de las actividades relacionadas a los costos, en este caso en la evaluación de proveedores de transporte (punto crítico 1 de la Tabla 4 Puntos críticos objetivo estratégico #3) y en las actividades relacionadas a las ganancias (información suministrada en la actividad final del proceso).

Tabla 4*Puntos críticos objetivo estratégico #3*

Objetivo estratégico	#	Punto crítico en el proceso
Mejorar la rentabilidad de los servicios prestados, buscando aumentar la eficiencia de los procesos internos y aprovechar al máximo los recursos.	1	Cotización de flete y corte de documentos de transporte
	2	Facturar y verificar entrega de mercancía al cliente.

Nota: Elaboración propia (2023).

7.4 Diseño

Finalmente, se realizó el diseño de los KPI acorde a las necesidades de la compañía. La estructura de los KPI fue basada bajo las recomendaciones dadas por (Beltrán, 2000) en su obra “Indicadores de Gestión” y alineadas a la forma que describe (Senn, 1990) señaladas anteriormente en el material teórico de esta monografía.

7.4.1 KPI #1: Trazabilidad

En la Tabla 5 se muestra la estructura del KPI orientado a la trazabilidad. Mediante la existencia de este indicador se asegura que los responsables del proceso de importación notifiquen a sus clientes el estado de sus bienes a importar, facilitando la comunicación entre partes y permitiendo agilizar la respuesta en caso de haber una corrección de cualquier tipo en cada una de las etapas del proceso de importación.

Este KPI fue designado para los 2 responsables dentro del proceso de importación. Y su medición se realizará para los 4 puntos críticos designados.

Tabla 5
KPI #1: trazabilidad

Nombre del indicador:	Trazabilidad
Objetivo del indicador:	Notificar al cliente sobre el estado de su orden.
Métrica del indicador:	$\frac{\sum \text{Número de órdenes notificados en cada punto crítico}}{\sum \text{Total de órdenes en cada punto crítico}} * 100$
Fuente de información:	Reporte de proveedores
Unidad:	Porcentaje
Meta:	95%
Frecuencia de análisis:	Mensual
Responsable:	Jefe de importación – Coordinador de Aduanas

Nota: Elaboración propia (2023).

7.4.2 KPI #2: Tiempo de entrega

En la Tabla 6 se relaciona la estructura del KPI #2 orientado al tiempo de entrega. Su establecimiento le aportara a la empresa el criterio necesario para corregir los procesos donde se generen retrasos de operación ya que mide el cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos para cada destino y para cada tipo de operación, los cuales fueron:

- Importaciones aéreas desde Estados Unidos: 8 días
- Importaciones aéreas desde China: 15 días
- Importaciones aéreas desde Turquía: 15 días
- Importaciones marítimas desde China: 60 días
- Importaciones marítimas desde Turquía: 60 días

Tabla 6*KPI #2: Tiempo de entrega*

Nombre del indicador:	Entregas a tiempo
Objetivo del indicador:	Medir el nivel de cumplimiento de la compañía para la entrega de importaciones.
Métrica del indicador:	$\frac{\sum \text{Importaciones entregas a tiempo}}{\sum \text{Importaciones totales}} * 100$
Fuente de información:	Facturación a clientes
Unidad:	Porcentaje
Meta:	98%
Frecuencia de análisis:	Mensual
Responsable:	Jefe de importación

Nota: Elaboración propia (2023).

7.4.3 KPI #3: Rentabilidad

En la Tabla 7 se relaciona la estructura completa del KPI #3 orientado a la rentabilidad. Cuya función es proporcionar control de la rentabilidad de cada una de las importaciones realizadas por la empresa, con el fin de entender el destino de los recursos utilizados en cada importación y determinar los precios a ofrecer a futuro si se debe realizar un ajuste. También es conocido como margen en el ámbito empresarial.

Tabla 7*KPI #3: Rentabilidad*

Nombre del indicador:	Margen
Objetivo del indicador:	Medir el porcentaje de rentabilidad de las importaciones realizadas.
Métrica del indicador:	$\frac{\text{Costo de la importacion en COP} - \text{Venta de importacion en COP}}{\text{Venta de importación en COP}} * 100$
Fuente de información:	Facturación a clientes
Unidad:	Porcentaje
Meta:	10% para importaciones a nombre del cliente 25% para importaciones a nombre de la empresa
Frecuencia de análisis:	Mensual
Responsable:	Gerente sucursal

Nota: Elaboración propia (2023).

8 Conclusiones

Esta monografía tuvo como objetivo principal diseñar los KPI para la empresa IEXPOR S.A.S los cuales le permitirán a la dirección de dicha compañía medir sus procesos, contribuyendo a la mejora de su nivel de servicio en temas de trazabilidad, tiempo de entrega y rentabilidad.

Para el desarrollo de la monografía se establecieron objetivos estratégicos de la compañía mediante su dirección, se diagnosticó el área mediante el uso de flujogramas y se estableció el cómo y cuándo medir los procesos de la compañía para el cumplimiento de dichos objetivos estratégicos mediante los indicadores de gestión KPI

Durante el desarrollo de la monografía se evidenció la falta de información directa entre la dirección y los procesos de la compañía, dificultando la toma de decisiones y ajustes de dichos procesos. El proponer los KPI como herramienta de medición generó en la compañía un acercamiento mayor a una cultura empresarial basada en datos y metas. Contribuyendo al desarrollo de la compañía a futuro.

9 Recomendaciones

Los KPI diseñados pueden ser modificados por la compañía debido a cambios en el mercado, cambios en la estructura de la compañía o a cualquier iniciativa para la mejora de los procesos.

Se recomienda realizar la medición de los KPI bajo la frecuencia y responsables establecidos. La alteración de estos parámetros puede generar discrepancias en el cumplimiento de los objetivos buscados.

La empresa puede disponer de los criterios teóricos presentados en la monografía para incentivar las herramientas de medición en sus demás áreas productivas.

10 Agradecimientos

Agradecemos a nuestros padres, familia y amigos que nos han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos nuestros objetivos personales y académicos.

Fueron muchos los docentes que hicieron parte de esta especialización y a todos ellos les queremos agradecer por transmitirnos los conocimientos necesarios y le agradecemos profundamente a nuestro tutor por su dedicación y paciencia, sin sus palabras, consejos y correcciones precisas no hubiese sido posible la culminación de nuestra monografía.

Agradecemos al grupo de trabajo que desarrollo con esfuerzo, dedicación y tiempo los resultados de este proyecto.

Y por último agradecemos a la empresa IEXPOR S.A.S por brindarnos la oportunidad de desarrollar este trabajo en beneficio para ambas partes y a la Universidad de Antioquia que nos ha exigido tanto y por sus espacios, pero al mismo tiempo nos ha permitido obtener la culminación del trabajo y alcanzar tan ansiado título; agradecemos a cada directivo por su trabajo y por su gestión.

11 Referencias

Arango, D. A. (1997). *Control de Gestión*. Bogotá: Interconed Editores.

Beltrán. (2000). *Indicadores de Gestión* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Chou, C. F. (2004). *Development of a comprehensive supply chain performance measurement system : a case study in the grocery retail industry*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology. Engineering Systems Division.

González, B. (2020). *Ontruck*. Obtenido de <https://www.ontruck.com/es/blog/lead-time-logistica>

Kaplan, R., & Norton, D. (Junio de 2005). *Factorhuma*. Obtenido de El Cuadro de Mando Integral: factoruma.org

Mora, L. A. (13 de Junio de 2014). *Webpicking*. Obtenido de Indicadores de Gestión Logística: www.webpicking.com

RAE. (2023). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/trazabilidad>

Senn, J. A. (1990). *Sistemas de Información para la Administración*. Ciudad de México: Grupo Editorial Iberoamericana.

Silva, D. d. (18 de Enero de 2022). *Blog de Zendesk*. Obtenido de Nivel de servicio al cliente: 4 tipos de SLA que debes medir: <https://www.zendesk.com.mx/blog/nivel-de-servicio-al->

