

MANUAL DEL PARTICIPANTE

NOMBRE DEL CURSO:

INDICADORES DE DESEMPEÑO DE NEGOCIO



Diseñador: Juan Carlos Méndez Barreiro

Contenido

INTRODUCCIÓN	3
El propósito de este manual.....	3
Estructura del curso	3
Modalidad del curso.....	3
RECOMENDACIONES DE LA FORMA DE UTILIZAR EL MANUAL.....	4
OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:.....	4
OBJETIVOS PARTICULARES.	4
PRESENTACIÓN.....	5
BIENVENIDA.....	5
RECOMENDACIONES DE LA FORMA DE UTILIZAR EL MANUAL.....	5
ORGANIZACIÓN DEL MANUAL	5
Desglose de los temas	6
Parte 1. Temas 1, 2 y 3.	6
Tema 1. Indicadores de desempeño	6
Tema 2. Indicador en un Negocio	6
Tema 3. ¿Qué se busca con un Indicador de Negocio?.....	7
Síntesis y conclusiones de los temas 1, 2 y 3	9
Técnicas y actividades necesarias para el desarrollo de los temas 1, 2 y 3	9
Forma, criterios y tiempos de evaluación temas 1, 2 y 3.....	9
Parte 2. Temas 4 y 5.	9
Tema 4. Procedimiento desarrollo de un indicador.....	9
Tema 5. Interpretación de los indicadores de Negocio	18
Síntesis y conclusiones de los temas 4 y 5	20
Técnicas y actividades necesarias para el desarrollo de los temas 4 y 5	20
Forma, criterios y tiempos de evaluación de los temas 4 y 5	21
Parte 3. Tema 6	21
Tema 6. Importancia de tener Indicadores en un Negocio.....	21
Síntesis y conclusiones del tema 6	22
Técnicas y actividades necesarias para el desarrollo del tema 6.....	22
Forma, criterios y tiempos de evaluación del tema 6.....	22
CONCLUSIÓN	23
REFERENCIAS DE INFORMACIÓN.....	24
FUENTES DE INFORMACIÓN DE INTERNET CON URL.....	24

INTRODUCCIÓN:

El propósito de este manual del participante, es ser una guía específica que garantiza la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de instrucción-capacitación que se llevarán a cabo durante el inicio, desarrollo y cierre del curso. Además, comprende en forma adecuada, secuencial y detallada el procedimiento de ejecución de las actividades y la evaluación como instrumento de mejora.

Estructura del curso.

La estructura propuesta de este curso es la siguiente: portada, índice, introducción, contenido temático, sugerencias para desarrollar el tema, técnicas para desarrollar el curso, forma criterios y tiempos de evaluación, ejemplos para complementar aprendizajes, bibliografía o fuentes de información, y la utilización de la carta descriptiva, instrumentos de evaluación y claves de respuesta de los instrumentos de evaluación.

Modalidad del curso.

El enfoque didáctico de este curso, se enmarca como curso bajo la **modalidad virtual grupal y a distancia**.

RESUMEN DE LOS TEMAS:

Los temas abordados en el presente manual son los siguientes:

- 1. Indicadores de desempeño.** Lo que se abordarán son las definiciones documentadas sobre un indicador de negocio. Concretando en una definición única y estandarizada del término.
- 2. Indicador en un Negocio.** Aquí se abordarán las aplicaciones que tiene un indicador en las empresas o negocios. Abordando que utilidad tiene o la forma en que se puede identificar un indicador en un proceso de negocio en particular.
- 3. ¿Qué se busca con un Indicador de Negocio?** Se abordará la razón de ser de un indicador en la empresa, estableciendo que es lo que se busca de un indicador y enlistar sus características principales.

4. **Procedimiento desarrollo de un indicador.** En este tema se describen paso a paso el procedimiento adecuado para nombrar un indicador de desempeño de negocio. Usando como ejemplo el área de ventas.
5. **Interpretación de los indicadores de Negocio.** Se mencionan las interpretaciones que se deben de dar al indicador para que describa con claridad el desempeño obtenido.
6. **Importancia de tener Indicadores en un Negocio.** Se menciona los puntos que generan la importancia de tener y usar indicadores de desempeño, haciendo hincapié en los beneficios que tiene.

RECOMENDACIONES DE LA FORMA DE UTILIZAR EL MANUAL:

Se le recomienda que analice cada tema de este manual, así como el procedimiento adecuado para el correcta definición y aplicación de los Indicadores de Desempeño de Negocio como lo verá durante el desarrollo del curso, y que se pueda lograr el objetivo de aprovechar el tiempo que se va a dedicar a aprender.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO:

El participante al finalizar el curso **NOMBRARÁ** indicadores de desempeño de negocio y **ENUNCIARÁ** ejemplos acordes a las necesidades observadas en su área laboral, por lo que al final **TOMARÁ CONCIENCIA** de la importancia de usarlos en su día a día.

OBJETIVOS PARTICULARES.

1. El participante al inicio del curso **NOMBRARÁ** lo que es un indicador de desempeño desde su definición hasta su aplicación en un área específica de la empresa donde se trabaja.
2. El participante durante el curso **ENUNCIARÁ** diferentes ejemplos de indicadores según el tipo de desempeño a analizar y el área de la empresa en que se está definiendo.
3. El participante al finalizar el curso **TOMARÁ CONCIENCIA** de la importancia de contar con indicadores de desempeño para la comprensión de los resultados que obtienen en su trabajo del día a día.

PRESENTACIÓN.

La modalidad de este curso de capacitación se basa en un esquema virtual o a distancia con enfoque constructivista donde el participante aprende haciendo las actividades de aprendizaje.

Este manual cuenta con las herramientas de apoyo para el participante donde encontrará la información complementaria para lograr los objetivos de aprendizaje de este curso.

BIENVENIDA.

En este curso de indicadores de desempeño de negocio, nombrará indicadores de acuerdo a sus necesidades laborales; enlistará ejemplos de indicadores y tomando conciencia de ellos se interesará en tener todos los indicadores que requiera para su trabajo del día a día.

RECOMENDACIONES DE LA FORMA DE UTILIZAR EL MANUAL.

Se le recomienda que analice cada tema de este manual, así como las imágenes que describen el procedimiento adecuado para enlistar indicadores de desempeño como lo verá durante el desarrollo del curso, para que se pueda lograr el objetivo de aprovechar el tiempo que va a dedicar a aprender.

ORGANIZACIÓN DEL MANUAL.

Este manual está integrado por un índice, donde se indican las páginas en las que se ubican los temas; una presentación, una introducción, así como los objetivos que se alcanzarán en el curso, desarrollo de los temas del curso, conclusión general y una bibliografía o fuente de información.

Desglose de los temas.

Parte 1. Temas 1, 2 y 3.

El objetivo particular para esta primera parte es: El participante al inicio del curso **NOMBRARÁ** lo que es un indicador de desempeño desde su definición hasta su aplicación en un área específica de la empresa donde se trabaja.

Tema 1. Indicadores de desempeño. Lo que se abordarán son las definiciones documentadas sobre un indicador de negocio. Concretando en una definición única y estandarizada del término.

Definición de Indicador de Desempeño.

Dentro de las diferentes definiciones que podemos encontrar podemos mencionar al estándar internacional ISO que nos indica lo siguiente:

- Métrica o medida para evaluar el logro de un objetivo.

Pero, así como podemos ver en la siguiente definición donde de una forma más amplia lo siguiente:

Los indicadores de desempeño son instrumentos que proporcionan información cuantitativa sobre el desenvolvimiento y logros de una institución, programa, actividad o proyecto a favor de la población u objeto de su intervención, en el marco de sus objetivos estratégicos y su Misión.

Tema 2. Indicador en un Negocio. Aquí se abordarán las aplicaciones que tiene un indicador en las empresas o negocios. Abordando que utilidad tiene o la forma en que se puede identificar un indicador en un proceso de negocio en particular.

Características de Indicadores de Negocio.

Mientras más instrumentos de medición existan para hacer un seguimiento puntual del desempeño de la empresa, mejores serán los resultados. ¿Cuáles son entonces las características de un buen indicador? Aquí les compartimos las más importantes:

1.- **Claridad.** Un buen indicador es claro en cuanto al objetivo o proceso que va a medir, y solo es cuantitativo o cualitativo, no combina ambas características. Además, debe definirse claramente cómo se va a expresar: con un número, cifras o un porcentaje en el caso de los cuantitativos o las escalas de valores en el caso de los cualitativos.

2.- **Sencillez.** Mide un solo objetivo o proceso o una parte de ellas. Si una meta o proceso es muy complejo, es mejor tener varios indicadores que midan sus diferentes etapas a tener un indicador demasiado amplio que no proporcione información precisa.

3.- **Comprensibilidad.** Es fácil de entender por todos los involucrados en su cumplimiento y medición.

4.- **Utilidad.** Un buen indicador es una herramienta útil para analizar los procesos y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de una organización.

Tema 3. ¿Qué se busca con un Indicador de Negocio? Se abordará la razón de ser de un indicador en la empresa, estableciendo que es lo que se busca de un indicador y enlistar sus características principales.

Importancia.

La importancia del uso de indicadores está asociada con la utilidad de estos para:

- 1) Mejorar la gestión interna de una organización para el cumplimiento de sus objetivos.
- 2) Mejorar la eficiencia en la asignación de los recursos.
- 3) Mejorar la transparencia frente a los agentes internos y externos

4) Realizar el seguimiento al logro de los objetivos y productos estratégicos de una institución a favor de la población a la que sirve o del objeto de su competencia.

Tipología.

Los indicadores de desempeño pueden ser clasificados en función a dos perspectivas, que se presentan de manera simultánea;

- a. La primera, referida al control de variables en relación a los insumos utilizados, productos generados y resultados obtenidos, la cual se define como el ámbito de control.
- b. La segunda, se define en relación a las dimensiones del desempeño, y se asocia al cumplimiento de los objetivos establecidos y la manera cómo éstos son logrados (cumplimiento del objetivo, uso de recursos, satisfacción de los usuarios, oportunidad del producto).

Control.

1. Insumos, Miden la cantidad de recursos físicos, financieros y/o humanos utilizados para la producción de bienes o servicios. Su utilidad radica en identificar los recursos necesarios para el logro de un objetivo, pero por sí mismos, no dan cuenta del logro del objetivo.
2. Producto, Cuantifican los bienes y servicios producidos o entregados por la institución, programa, proyecto o actividad. Cabe indicar que por sí mismo, un indicador de producto no determina el grado de cumplimiento de un objetivo o resultado, por lo que debe ser complementado con otro tipo de indicadores como los de resultado intermedio o resultado final.

Desempeño.

1. Eficiencia, Describe la relación entre dos magnitudes, la producción de un bien o servicio y los insumos (financieros, humanos o bienes) utilizados para su generación. Este tipo de indicador está referido a la producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos disponibles.

2. Eficacia, Cuantifican el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados de la institución, programa o proyecto sin considerar los recursos utilizados. Las medidas de eficacia serán útiles en la medida que los objetivos y/o resultados de la institución o programa se encuentren claramente determinados

Síntesis y conclusiones de los temas 1, 2 y 3: Es importante entender que un indicador de desempeño de negocio tiene su razón de ser en el entendimiento que da a un tomador de decisiones el comportamiento de un proceso de negocio.

Técnicas y actividades necesarias para el desarrollo de los temas 1, 2 y 3
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La técnica instruccional para el desarrollo de esta “Parte I” es la Expositiva.

Forma, criterios y tiempos de evaluación temas 1, 2 y 3.	
Evidencias a demostrar como resultado del aprendizaje.	Instrumentos de evaluación.
Conocimiento	Evaluación diagnostica (Cuestionario) Tiempo: 4 minutos. Valor: 30%.

Parte 2. Temas 4 y 5.

El participante durante el curso **ENUNCIARÁ** diferentes ejemplos de indicadores según el tipo de desempeño a analizar y el área de la empresa en que se está definiendo.

Tema 4. Procedimiento desarrollo de un indicador. En este tema se describen paso a paso el procedimiento adecuado para nombrar un indicador de desempeño de negocio. Usando como ejemplo el área de ventas.

ALGUNOS TIPOS DE INDICADORES DE VENTA.

Los indicadores en ventas sirven para saber si un departamento de ventas está trabajando productivamente no alcanza con juzgarlo a simple vista. ¿Están logrando los objetivos de venta? ¿Los están superando?

Si no se puede medir la productividad y el rendimiento de un representante de ventas, no hay manera de saber cómo ayudarlo a mejorar su desempeño laboral.

Cuando un vendedor no alcanza sus metas, no significa que sea malo en su trabajo o que haya que despedirlo. Simplemente significa que hay áreas en las que debe mejorar y superarse para lograr ser un buen representante de ventas.

En esencia, los indicadores de productividad sirven para lograr que tu equipo de ventas sea eficiente y logre todas sus metas profesionales. Entre los que podemos mencionar:

1. Número de ventas

Sin duda es uno de los indicadores más contundentes es tener claro un número de ventas realista, por lo cual lo tomarás con base en promedios y el historial que tenga tu fuerza de ventas.

Debes tener un número de ventas meta tanto para el departamento completo como para cada representante de ventas. De esta manera impulsarás a tus vendedores a mantenerse productivos, ya que no querrán tener menos ventas que las establecidas.

No permitas que este nivel se mantenga igual por siempre. Ve aumentándolo poco a poco para empujar a tus representantes a mejorar y superarse. Recuerda que la operación de una empresa es rentable si la suma de las ventas anuales es superior a la suma de todos sus gastos, así que tu compañía siempre irá evolucionando y tu número de ventas también.

2. Facturación

Es importante poner una meta de facturación. A final de cuentas, no es lo mismo las ventas que la facturación, ¿cierto? Esto ayudará a que tus vendedores quieran vender, pero que también quieran vender los mejores productos y no solo los más baratos. Todos aman un reto, e intentar ascender de categoría de una venta menor a una mayor.

Esto también te puede ayudar a entender qué tan bien has elegido a tus clientes meta. Si no estás logrando la facturación que esperas, tal vez no te estás dirigiendo al público adecuado.

A través de la facturación puedes saber cómo van tus ventas mes a mes y sacar una constante, además te servirá como indicador para conocer el desempeño del área comercial. La facturación te arroja datos de cuándo son tus temporadas altas y a partir de ahí puedes generar diferentes estrategias para incrementar la facturación mensual.

3. Clientes nuevos

Mide la relación de clientes nuevos respecto al total. Esto te permitirá saber qué tan bien se desempeñan tus representantes de ventas. Por ejemplo, si tienen muchas ventas con clientes recurrentes, pero no logran conseguir clientes nuevos, tal vez necesitan más entrenamiento.

Todas las empresas quieren clientes nuevos, y muchos de los esfuerzos de marketing y venta se enfocan precisamente en incrementar este número. Por eso es tan importante tomarlo como indicador de la productividad y el desempeño.

Claro que es importante tener ventas recurrentes y reforzar la satisfacción del cliente, porque bien se dice que tu mejor cliente será el que ya te ha comprado, pero también hay que sumar constantemente nuevos clientes para incorporarlos a tu proceso de fidelización. Tener nuevos clientes representa posibilidades de crecimiento para tu empresa.

4. Clientes perdidos contra clientes nuevos

Es inevitable perder clientes. Incluso a las mejores áreas de ventas les puede pasar. Lo importante es saber qué tan bien se recupera tu equipo.

Si hay más clientes nuevos que clientes perdidos, vas por buen camino y tu equipo es productivo. Sin embargo, si pierdes más clientes de los que ganas, tu equipo no está haciendo algo bien y debes mejorar su productividad lo más pronto posible.

Cuando hay una tendencia creciente de pérdidas de cliente es un indicador de que algo está mal estructuralmente en la empresa, en la oferta y en el equipo de ventas; por lo que se tiene que resolver.

De igual forma, si vendes a muchos clientes nuevos, pero solamente una sola vez, hay un problema; quiere decir que tienes un producto o servicio que llama la atención, pero cuando lo usan se acaba el encanto.

Es importante que realices esfuerzos por conservar a tus clientes hasta fidelizarlos, ya que el 80% de la rentabilidad futura de tu empresa vendrá del 20 % de tus clientes actuales.

5. Número de llamadas de venta

¿Cuántas llamadas hacen por hora tus representantes de ventas? Queremos que se hagan el mayor número de llamadas posibles.

¿Cuántas de esas llamadas concretan una venta? Por ejemplo, si hacen 20 llamadas en una hora, pero ninguna venta, deben cambiar su estrategia. Pero tampoco se trata de hacer solo dos llamadas en una hora, a pesar de que ambas llamadas terminen en venta. Tus vendedores necesitan mantener un equilibrio sano entre estos dos parámetros.

Las llamadas deben estar bajo un método o sistema, con objetivos definidos y claros, que tengas un protocolo para las mismas. Esto te ayudará a capacitar a tus nuevos vendedores en cómo deben ser las llamadas de venta. Si haces un trabajo previo al respecto te ayudará en un futuro para que se hagan en tiempo y en forma, con mejores resultados; en cambio si dejas que cada vendedor establezca un discurso y un ritmo, tus llamadas perderán método, serán vagas, no enfocadas y probablemente perderás tiempo y posibilidades de negocio.

6. El tiempo que tarda en cerrar una venta

Este indicador va muy relacionado con el anterior. Un representante de ventas no es realmente productivo si tarda más del tiempo necesario en concretar una venta. Nunca es fácil establecer tiempos cuando hablamos de ventas, ya que los clientes son

distintos y sus necesidades muy particulares; pero la experiencia, el seguimiento, el orden que lleves en esta área te servirán para conocer el ciclo de una venta.

Cuando tengas claros tus ciclos de venta sabrás cuándo un vendedor está atorado y cuándo por más que se haga una labor la venta no se dará, entonces podrás optimizar tiempos y acciones.

Hay que señalar que hay un escaso porcentaje de vendedores que son en sí mismos unas fallas en ventas y un gran porcentaje que podrá mejorar sus resultados con formación. Por lo que la capacitación, planeación, seguimiento, orden y estrategia serán claves para que el cierre de venta se haga en el menor tiempo posible.

7. Satisfacción del cliente

¿Logran tus representantes de ventas enamorar, fidelizar y retener a los clientes? No importa si tus vendedores conocen todos tus productos a la perfección: si no logran generar satisfacción al cliente, tu área de ventas no es realmente productiva.

La satisfacción al cliente no debe ser exclusiva de las áreas de servicio, soporte o ventas, sino que debe ser el centro de todas las acciones de una organización. Solamente así lograrás embajadores de marca, ya que un cliente tendrá una experiencia única en todo lo que tiene que ver con tu empresa.

Por lo tanto, hay que establecer mecanismos que permiten conocer el grado de contento o satisfacción del cliente y estas métricas te ayudarán a saber cómo está la productividad de tu equipo. Las encuestas a clientes son un gran mecanismo para obtener indicadores como el CSAT (Customer Satisfaction Score) y el NPS (Net Promoter Score).

8. Reclamaciones y quejas

No importa si un representante es el mejor vendedor del área si tiene el mayor número de reclamos y quejas. Este medidor va muy de la mano con la satisfacción del cliente y tus representantes deben asegurarse de ser respetuosos siempre con los clientes.

Puedes agregar otros indicadores que te ayudarán a conocer y entender mejor el área de ventas de tu empresa. Igualmente puedes convertir muchos de estos indicadores a porcentajes para que hagas un análisis más preciso.

Así, la única manera de que tengas un equipo de ventas eficiente es midiendo el rendimiento para que fomentes la superación individual y en equipo

PROCEDIMIENTO PARA EL INDICADOR DE DESEMPEÑO.

La formulación de indicadores de desempeño sigue una secuencia de análisis que se inicia con la identificación de las definiciones fundamentales del planeamiento estratégico del accionar de las entidades tales como la Misión, los Objetivos y los productos principales.

Requiere asimismo del establecimiento de las medidas del desempeño, determinación de responsabilidades, valores de referencia, definición de fórmulas, recopilación de información, comunicación de los mismos al personal de la entidad, entre otros.

I. Etapa de planificación

1. Identificación y/o revisión de misión, objetivos estratégicos y productos principales:

Dado que el objetivo de los indicadores de desempeño es proveer información sobre el accionar de las organizaciones y sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos (institución, programa, proyecto o actividad), la formulación de estos debe partir de la identificación y/o revisión de la Misión, los Objetivos Estratégicos (generales y específicos) y los principales productos. En general esta información se basa en el contenido de los planes estratégicos respectivos.

2. Definición de las medidas de desempeño:

En esta etapa se definirán los tipos de indicadores y su forma de medición, sobre la base de los productos y resultados identificados previamente. Para estos efectos, se debe considerar la disponibilidad de información, las prioridades de evaluación y la disponibilidad de recursos.

El conjunto de estos criterios, ayudará a definir la validez y la categoría del indicador, tanto de acuerdo a la clasificación de ámbito (insumo, producto, resultado intermedio o resultado final), como a la dimensión del desempeño (eficiencia, eficacia, economía o calidad).

Los indicadores de desempeño, se deberán corresponder con los Objetivos Generales y los Objetivos Específicos. Asimismo, también se deberán considerar indicadores de desempeño a nivel de los productos relevantes que la institución tome en cuenta.

Cabe señalar que, en el caso de los indicadores a nivel institucional, estos podrán ser los mismos que se plantearon en los Planes Estratégicos institucionales, siempre y cuando las relaciones de causalidad entre los diferentes niveles (productos y resultados) sean consistentes; y los indicadores evidencien el avance o cumplimiento de los objetivos planteados en términos de resultados. De ser el caso, los indicadores deberán ser ajustados para evidenciar efectivamente los objetivos y productos estratégicos de la institución.

3. Establecimiento de responsabilidades

Los indicadores de desempeño se encuentran asociados al cumplimiento o logro de un objetivo o producto de la organización; por lo que estos deberán ser asumidos por alguna área específica, para que ésta sea responsable de realizar las acciones necesarias para su cumplimiento. En tal sentido, una vez identificado el objeto de la medición, se deben establecer las responsabilidades dentro de la institución para el seguimiento del indicador y el logro de los valores definidos para la meta.

II. Etapa de elaboración

4. Establecimiento de referentes y valores a alcanzar

En esta etapa, se deben determinar los parámetros sobre los cuáles se comparará el valor obtenido por el indicador, para a partir de ello, determinar si este es adecuado o no. Asimismo, sobre la base de los parámetros relacionados y la experiencia previa de los responsables, se debe establecer la meta o el valor a alcanzar del indicador, el cuál debe ser consistente con los niveles de recursos establecidos, para las acciones que posibilitan su logro, en la programación y formulación presupuestal.

Por lo general, los parámetros deben basarse en estándares definidos para los indicadores en base a la experiencia internacional; opcionalmente pueden basarse en la ejecución de lo planeado versus lo presupuestado, en relación a resultados o productos de otras organizaciones similares o considerando la evolución de los resultados históricos.

5. Construcción de la fórmula o el algoritmo:

La relación de variables que se determine para la elaboración del indicador, debe permitir obtener la información relevante que se busca generar a partir de los resultados del indicador. Las fórmulas que generalmente se utilizan son ratios, tasas de variación o niveles, lo cual no es excluyente para el uso de cualquier otro algoritmo.

6. Recopilación de información:

En esta etapa se deben determinar todos aquellos mecanismos que contribuyen con la elaboración del indicador, desde la información en sí, hasta de ser el caso, el sistema de generación de la información. Asimismo, se debe determinar el tipo de información necesaria para la elaboración de los indicadores, es decir si ésta es de tipo contable, operacional o de resultados (producto de una evaluación).

Se debe buscar que las fuentes de información sean accesibles, económicas y confiables. De ser posible se debe contar con un sistema de información que asegure estas características en la provisión de información, para la elaboración oportuna y fiable de los indicadores.

III. Etapa de evaluación

7. Validación de indicadores:

En esta etapa de validación, una vez que los indicadores ya se encuentran determinados, se deben considerar diferentes criterios técnicos que aseguren la calidad, confiabilidad y transparencia del indicador para la adecuada toma de decisiones. Entre los criterios más importantes se deben considerar los siguientes:

- Pertinencia: se refiere a la selección de los objetivos y productos estratégicos de mayor relevancia dentro de la institución, para no generar una saturación en la generación de indicadores.
- Relevancia: se refiere a determinar que la información que mide el indicador es efectivamente la información que se busca.
- Independencia: los indicadores deben estar asociados a las actividades y al quehacer propio de la institución o programa, dado que, si depende de factores externos, su resultado no va a poder ser controlado.
- Economía: la información y la generación del indicador debe ser lo menos costosa posible o en relación a los resultados del mismo.
- Oportunidad: El indicador debe poder ser generado en el momento oportuno, dependiendo de sus características y de la necesidad de información.
- Verificabilidad: Los procedimientos utilizados para calcular los indicadores deben ser verificables a partir de información disponible (sistematizada en bases de datos).

8. Análisis de resultados:

Los resultados de los indicadores se compararán en relación a la meta o al valor a alcanzar propuesto, así como en relación a los parámetros determinados. A partir de ello, se podrán determinar ajustes sobre las metas para periodos futuros, modificaciones a la asignación de recursos, así como, la validez de los programas o actividades monitoreados a través de los indicadores. Asimismo, se podrá evaluar la pertinencia o no del indicador, y las causas de los desvíos entre la meta planteada y el resultado obtenido.

IV. Etapa de Comunicación

9. Comunicar / Informar:

Los indicadores diseñados deberán ser comunicados oportunamente a los diferentes agentes involucrados en el quehacer de la institución, tanto a nivel interno como externo, como una manera de transparentar la gestión. La comunicación se refiere

tanto a los indicadores, como a los resultados de los mismos, dependiendo de su periodicidad. Cabe señalar que la información que se proporcione debe ser simple, directa y verificable.

10. Registro de indicadores:

Una vez definidos los indicadores, estos deben ser registrados a través del Módulo de Programación y Formulación Presupuestal, y generar el reporte correspondiente para sustentar la propuesta de presupuesto institucional del Pliego. De esta manera, el MEF tomará conocimiento de los indicadores que permitirán medir el desempeño del Pliego.

Tema 5. Interpretación de los indicadores de Negocio. Se mencionan las interpretaciones que se deben de dar al indicador para que describa con claridad el desempeño obtenido.

Cuando hablamos de la interpretación de indicadores de desempeño de negocio, nuestra mente nos lleva a un valor único o un indicador único. Lo que estamos proponiendo en este curso es el uso de multi-indicadores como el único camino para realmente interpretar el comportamiento del negocio.

Vamos a imaginar este escenario de ventas:

Descripción del Caso

Un grupo de vendedores realizan sus ventas en sus rutas o recorridos a nivel nacional visitando a los clientes de su cartera. Estos vendedores se tardan dos meses en visitar a sus clientes, por lo que la ruta de ventas tiene una frecuencia bimestral.

Cada uno de ellos visita a sus clientes y les ofrece una gama de productos que corresponden a 5 marcas. Lo que desea la gerencia comercial es que los vendedores vendan un portafolio de marcas equivalente a 3.5 marcas por cliente, en lugar de que enfoquen sus ventas en una o dos marcas.

En la actualidad algunos de ellos llegan a sus metas de venta en monto, pero se quedan cortos en la cantidad de piezas de productos desplazadas. Por lo que se pierden premios de parte del proveedor.

Y otro punto importante que ellos manejan para lograr sus metas de venta en monto, profundidad de portafolio de marcas y desplazamiento de piezas son las promociones de descuento a los productos.

Indicadores de negocio a utilizar

Tomando la información anterior el Gerente Comercial está pidiendo que se definan el o los indicadores de negocio que muestren si los vendedores están haciendo bien su trabajo en las rutas de venta.

Por lo que primero hay que identificar de la redacción anterior el o los indicadores a utilizar. De la redacción ya se ve que al menos se está pidiendo que cumpla con la meta de venta en pesos, variedad de marcas por cliente y piezas vendidas.

Iniciando con este primer enfoque podemos decir que los indicadores van a ser los siguientes:

1. Venta en Pesos; este indicador va a mostrar el dinero que se está generando por los pedidos de venta levantados a los clientes. Y su método de cálculo es la suma de los montos de los pedidos.
2. Marcas por cliente; este indicador muestra una relación de marcas vendidas en promedio por cliente. Y su método de cálculo es determinar el número de marcas contenidas en el pedido del cliente, y de ahí obtener el promedio de marcas de todos los clientes.
3. Piezas vendidas por marca; este indicador nos muestra la cantidad de piezas vendidas en los pedidos de todos los vendedores, pero totalizando por cada una de las marcas. El método de cálculo es totalizar las piezas vendidas de cada marca.

Con estos indicadores el Gerente de Comercial puede interpretar si los vendedores están cumpliendo sus metas de venta en monto, si están logrando la cantidad de piezas desplazadas por marca y la variedad de marcas con el cliente. La pregunta es ¿Está bien o no?

Bien la respuesta viene de los objetivos de negocio que se están buscando. Imaginemos que toda empresa busca vender mucho y bien, por lo que con la

información anterior solo sabemos si se vende mucho en monto y piezas. Pero si se vende bien no estamos seguros ya que solo tenemos la profundidad de portafolio. Pero, ¿Qué pasa con las utilidades?

Entonces los indicadores arriba establecidos no son suficientes, requerimos de uno adicional al menos. Este indicador lo podemos definir como sigue:

4. Porcentaje de descuentos otorgados; este indicador muestra el porcentaje global de descuento que se dio en promedio en todos los pedidos. Al no dar descuentos el margen que se obtiene es el mismo que el máximo posible. Y por cada descuento otorgado el margen va disminuyendo. El método de cálculo es monto total obtenido por los pedidos entre el monto máximo posible a obtener.

Ahora si el gerente comercial puede tener una fotografía completa de la forma en que se está vendiendo por los vendedores en sus territorios. Él puede concluir que se están logrando las metas o expectativas de venta, y se está logrando con una rentabilidad conveniente o esperada.

Aquí se puede ver que lo importante de una estructura de indicadores es que cuenten una “historia de lo que pasa” en las ventas. Y con la película completa puede tomar decisiones acertadas y oportunas encaminadas a mejorar los resultados comerciales.

Síntesis y conclusiones de los temas 4 y 5: Ejecutar la secuencia de pasos en el orden previamente aprendido, garantiza buenos resultados; usar una hoja electrónica de cálculo para facilitar los cálculos necesarios para el indicador de desempeño; considerar desde el principio que es lo que se busca conocer para que la interpretación de los datos contenidos en los indicadores sea congruente y tengan un significado.

Técnicas y actividades necesarias para el desarrollo de los temas 4 y 5.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ La técnica instruccional para el desarrollo de esta parte 2 es la Demostrativa (Etapas: 1. Preparación, 2. Demostración, 3. Ejercitación, y 4. Evaluación) |
|---|

Forma, criterios y tiempos de evaluación de los temas 4 y 5.	
Evidencias a demostrar como resultado del aprendizaje.	Instrumentos de evaluación.
Desempeño	Evaluación Formativa (Lista de Cotejo) Tiempo: Durante Técnica Demostrativa Valor: 20%
Conocimiento	Evaluación Formativa (Cuestionario). Tiempo: 5 minutos. Valor: 20%

Parte 3. Tema 6.

El objetivo particular para esta tercera parte es: El participante al finalizar el curso **TOMARÁ CONCIENCIA** de la importancia de contar con indicadores de desempeño para la comprensión de los resultados que obtienen en su trabajo del día a día.

Tema 6. Importancia de tener Indicadores en un Negocio. Se menciona los puntos que generan la importancia de tener y usar indicadores de desempeño, haciendo hincapié en los beneficios que tiene.

IMPORTANCIA PARA ENTENDER LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

Con base en lo anterior se puede afirmar que la importancia de un sistema de indicadores radica en que estos en conjunto nos permiten obtener información significativa sobre los aspectos críticos o claves de la organización mediante la relación de 2 o más datos. De acuerdo a todos estos factores que evidencian de una manera clara y concluyente la importancia de implementar un sistema de indicadores de gestión, se puede concluir que un sistema de este tipo es la herramienta más adecuada para ejercer el control dentro de una organización.

Esta conclusión está sustentada en las siguientes razones:

- Es una herramienta que cuando es implementada de forma adecuada, está ligada a la planeación estratégica de la organización, es decir, está alineada con los objetivos, programas y políticas organizacionales contribuyendo al logro de las metas organizacionales propuestas.

- Es una herramienta que genera impacto en todos los niveles de la organización, puesto que permite evaluar el desempeño de cada una de sus áreas y también posibilita medir el desempeño de las personas que participan en cada una de las actividades, retroalimentando su contribución con los objetivos organizacionales.
- Es una herramienta genérica, es decir, puede ser implementada en cualquier tipo de organización (servicios o manufacturera), de cualquier tamaño y de cualquier sector productivo.
- Es una herramienta flexible, ya que puede ser implementada en las áreas que la alta dirección considere conveniente mantener bajo estricto control.
- Es una herramienta libre de jerarquización, en el sentido que, a través de ella se puede medir, controlar y retroalimentar con la misma efectividad el desempeño de todos los niveles de mando de la organización.

Síntesis y conclusiones del tema 6: Reflexionar sobre el concepto de que si no se mide no se mejora, por lo tanto, para mejorar la competitividad de la empresa, el proceso o la persona en su trabajo es imprescindible que se midan los resultados que se van obteniendo.

Técnicas y actividades necesarias para el desarrollo del tema 6.	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La técnica instruccional para el desarrollo de esta “Parte III” elemento 3: Expositiva elemento: Dialogo Discusión. 	

Forma, criterios y tiempos de evaluación del tema 6.	
Evidencias a demostrar como resultado del aprendizaje.	Instrumentos de evaluación.
Conocimientos	Evaluación Sumativa Final (Cuestionario) Tiempo: 5 min. Valor: 30%

CONCLUSIÓN.

Contar con indicadores en un negocio es una pieza fundamental para ser competitivo en un ambiente de negocios tan competitivo como en el que se está viviendo en tiempos recientes. La competitividad además de presentar a nivel del negocio, también existe a nivel laboral entre el personal de la empresa. Así como la empresa puede significar el mantenerse en el mercado, a nivel laboral puede significar que un colaborador continúe en la empresa. Por ello se aprendió a poder definir un indicador de desempeño de negocio, la forma de calcular los datos y a poder interpretar los resultados de manera que permita poder tomar acciones encaminadas a mejorar continuamente el desempeño y los resultados a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS DE INFORMACIÓN.

- Monroy Gonzalez, L (2017); **La importancia de los indicadores de gestión en las organizaciones colombianas**, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia.
- DIRECCIÓN GENERAL DEL PRESUPUESTO PÚBLICO (2010). **Instructivo para la Formulación de Indicadores de Desempeño**. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. Lima, Perú.
- ISO/TC 184/SC 5 Interoperability, integration, and architectures for enterprise systems and automation applications (2018). **Enterprise modelling and architecture – Constructs for Enterprise Modelling** ISO International Standard. Geneva, Switzerland

FUENTES DE INFORMACIÓN DE INTERNET CON URL.

- Instituto de Estudios de Postgrado en Comercio Internacional, 16 Agosto de 2018, **¿Qué son y cómo se establecen los indicadores de desempeño?**, <https://www.iepci.edu.mx/blog/que-son-y-como-se-establecen-los-indicadores-de-desempeno/>
- Torres, D; **8 indicadores de productividad en ventas que debes conocer**, <https://blog.hubspot.es/sales/indicadores-productividad>
- Mi Propio Jefe, 19 de Mayo de 2021, **10 indicadores clave para medir el desempeño de tu equipo de ventas**, <https://mipropiojefe.com/10-indicadores-clave-para-medir-el-desempeno-de-tu-equipo-de-ventas/>