

Indicadores de Desempeño de Negocio (IDN)



Instructor: Juan Carlos Méndez Barreiro





TEMARIO

1. Indicadores de desempeño.

2. Indicador en un Negocio.

3. ¿Qué se busca con un Indicador de Negocio?

4. Procedimiento desarrollo de un indicador.

5. Interpretación de los indicadores de Negocio.

6. Importancia de tener Indicadores en un Negocio.





TECNICA DEMOSTRATIVA

1. Instructor presenta un Ejemplo
2. Se comenta el procedimiento realizado
3. Todos discuten la efectividad de los IDN
4. Participante realiza un ejercicio en su trabajo
5. Instructor analiza el ejercicio
6. Presenta la evaluación del ejercicio





Tema 4: Ejemplo de un Indicador de Negocio en Ventas

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.

Ejemplos de Indicadores de Venta

1. Numero de Ventas
2. Facturación
3. Clientes Nuevos
4. Clientes perdidos contra nuevos
5. Numero de llamadas de venta
6. Tiempo en cerrar una venta
7. Satisfacción del cliente
8. Reclamos y quejas





EJEMPLOS DE INDICADORES DE VENTA

- 1. Numero de Ventas:** número de ventas realista, por lo cual lo tomarás con base en promedios y el historial que tenga tu fuerza de ventas.
- 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.
- 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.





EJEMPLOS DE INDICADORES DE VENTA

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.

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?

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.





EJEMPLOS DE INDICADORES DE VENTA

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.

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.





PROCEDIMIENTO

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.

Etapas de Desarrollo

1. Planificación
2. Elaboración
3. Evaluación
4. Comunicación





ETAPA 1: PLANIFICACIÓN

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

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.

Paso 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.





ETAPA 1: PLANIFICACIÓN



Paso 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.





ETAPA 2: ELABORACIÓN

Paso 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.

Paso 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.



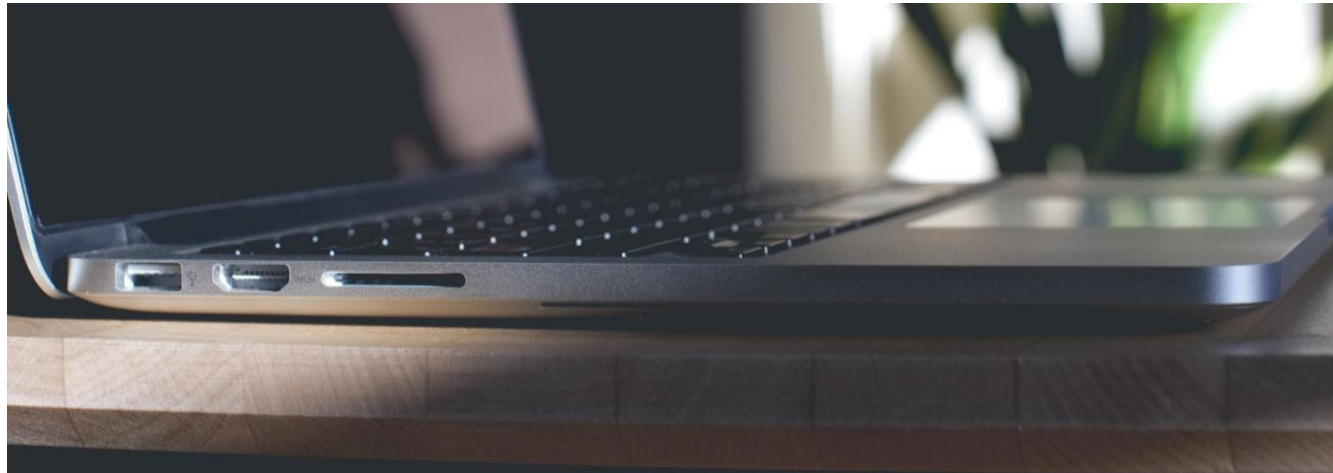


ETAPA 2: ELABORACIÓN

Paso 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).





ETAPA 3: EVALUACIÓN

Paso 7. Validación de indicadores:

Entre los criterios más importantes se deben considerar los siguientes:

1. Pertinencia, se refiere a la selección de los objetivos y productos estratégicos de mayor relevancia.
2. Relevancia, se refiere a determinar que la información que mide el indicador es efectivamente la información que se busca.
3. Independencia, se refiere a que estén asociados a las actividades y al quehacer propio de la institución o programa.
4. Economía, la información y la generación del indicador debe ser lo menos costosa posible o en relación a los resultados del mismo.
5. Oportunidad, El indicador debe poder ser generado en el momento oportuno, dependiendo de sus características y de la necesidad de información.
6. Verificabilidad, Los procedimientos utilizados para calcular los indicadores deben ser verificables a partir de información disponible (sistematizada en bases de datos).





ETAPA 3: EVALUACIÓN

Paso 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.





ETAPA 4: COMUNICACIÓN

Paso 9. Establecimiento de referentes y valores a alcanzar:

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.

Paso 10. Registro de indicadores:

Una vez definidos los indicadores, estos deben ser registrados y almacenados en medios confiables que permitan estén accesibles para los interesados en el momento que se requieran.





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.

La propuesta: Multi Indicadores

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





DESCRIPCIÓN DEL EJEMPLO

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.



Los objetivos es vender mucho y con buen margen de utilidad.





EJEMPLO: Indicadores a utilizar

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.

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.





EJEMPLO: Indicadores a utilizar

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.

Porcentaje de descuentos otorgados

Este indicador muestra el porcentaje global de descuento que se dio en promedio en todos los pedidos.





EJEMPLO: Interpretación

Significado de usar varios indicadores

- i. Con ventas se ve el monto que se vende,
- ii. Con ventas y marcas por cliente se ve que se vende con que diversidad de marcas,
- iii. Con ventas, marcas por cliente y piezas vendidas por marca se ve que tanto se vende con la diversidad de marcas y con piezas vendidas por marca se ve si se recargan con una marca en particular.
- iv. Con ventas, marcas por cliente, piezas vendidas por marca y porcentaje de descuento se ve que tanto se vende con que variedad de productos hacia que marca se recarga la venta y si los vendedores venden usando descuentos o en base a los valores del producto.





EJEMPLO: Conclusiones

Uso de Multi Indicadores

Aquí se puede ver que lo importante de una estructura de indicadores en 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.

interpretación

Aquí el Gerente puede tomar acciones si se esta vendiendo poco, si se tiene buen aceptación de las marcas con el cliente, si se tiene balanceada la ventas en piezas con todas las marcas, y por último si hay que capacitar a los vendedores si se detecta un alto porcentaje de descuentos otorgados a los clientes. TODA la película completa.





Técnica Demostrativa: Lista de Verificación

Utilice la siguiente lista de verificación están lo 10 pasos que hay que seguir en la construcción de los indicadores para **NOMBRARLOS** correctamente y **ENUNCIARLOS** con precisión.

Planificación	Elaboración	Evaluación	Comunicación
P1. Misión, objetivos y productos principales	P4. Referentes y Valores	P7. Validación de Indicadores	P9. Valores a Alcanzar
P2. Medidas de desempeño	P5. Fórmula y Algoritmo	P8. Análisis de Resultados	P10. Registro de Indicadores
P3. Responsabilidades	P6. Recopilación de Datos		





Ejercicio de Aplicación

Ejemplos y Aplicaciones

Carga de asignacion



El nombre del archivo se estructura como sigue:
IDCURSO_INICIALES_ASIGNACION. Solo acepta
documentos tipo PDF y videos mp4.

Ej. IDN001_JCMB_ENSAYO

Usuario

Correo Electrónico

Adjuntar Archivo *

Maximum file size: 8 MB

- Sección 1
 - Inicio
- Sección 2
 - Definiciones y Justificaciones
- Sección 3
 - Ejemplos y Aplicaciones
 - 1 Desarrollo
 - 2 Evaluación Intermedia 4 preguntas
 - 3 Carga de asignacion
- Sección 4
 - Importancia e Implicaciones
- Sección 5

- Se pide al participante que realice un ejercicio donde **ENUNCIE** un ejemplo donde aplique la metodología e interprete los resultados que muestran el o los indicadores que utilizó.
- Es importante que justifique sus resultados haciendo referencia al o los indicadores **NOMBRADOS**.
- Realizar el ejercicio utilizando para ello una hoja electrónica de cálculo, ya sea MS Excel o Google Sheet.
- El tiempo de envío de asignación es de dos días posteriores a la impartición de los temas de la sección 3.

>> Subir el ejercicio en la sección “Ejemplo y Justificación” que dice “Carga de Asignación”.





SÍNTESIS Y CONCLUSIONES TEMA 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





EVALUACIÓN INTERMEDIA

Se realiza al finalizar la sección de desarrollo
Tiempo para realizarla 5 minutos.

Dudas compartirlas en la sección de preguntas del curso

?

Ejemplos y Aplicaciones

Evaluación Intermedia

COMENZAR EL CUESTIONARIO

SECCIONES DEL CURSO

Sección 1

Inicio

Sección 2

Definiciones y Justificaciones

Sección 3

Ejemplos y Aplicaciones

- 1 Desarrollo
- 2 Evaluación Intermedia 4 preguntas
- 3 Carga de asignacion

