



TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

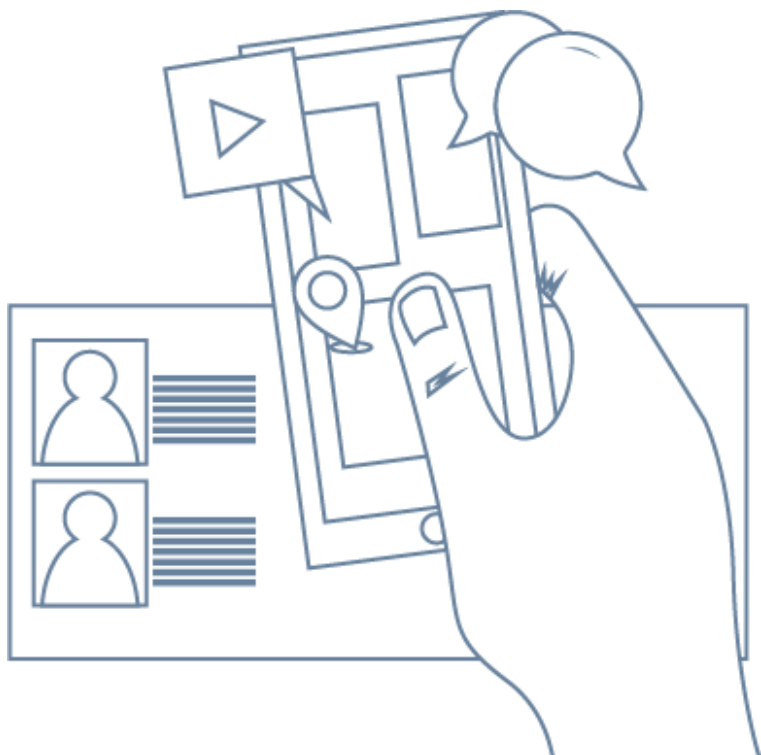
TALLER DE CONTROL DE GESTIÓN





TALLER DE ANÁLISIS PARA LA GESTIÓN

TALLER DE CONTROL DE GESTIÓN





ESCUELA DE NEGOCIOS

Directora de Escuela / Lorena Baus

ELABORACIÓN

Experto disciplinar / Pedro Zumaeta

Diseñador instruccional / Marjorie Balbontin

VALIDACIÓN PEDAGÓGICA

Jefa de diseño instruccional y multimedia / Alejandra San Juan Reyes

Experto disciplinar / Rodrigo Maldonado

DISEÑO DOCUMENTO

Equipo de Diseño Instruccional AIEP



Contenido

APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA: Analizan indicadores y KPI de una organización en función de las metas y objetivos organizacionales 6

1. INDICADORES Y KPI ASOCIADOS A ÁREAS FUNCIONALES 6

1.1 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS..... 6

1.2 INDICADORES OPERACIONALES Y LOGÍSTICOS 13

1.3 INDICADORES FINANCIEROS 16

1.4 INDICADORES DE MARKETING..... 21



APRENDIZAJE ESPERADO DE LA SEMANA:

Analizan indicadores y KPI de una organización en función de las metas y objetivos organizacionales.

1. INDICADORES Y KPI ASOCIADOS A ÁREAS FUNCIONALES

Como vimos anteriormente, los indicadores y KPI están diseñados para medir el desempeño de algún proceso, tarea, meta u objetivo. Y como son clave en el control de gestión, básicamente son transversales a la empresa. Como dijimos en la unidad anterior, existen diversos indicadores que se clasifican en financieros, de recursos humanos, logísticos, de marketing, etc. Pues bien, en esta semana, vamos a especificar qué indicadores existen actualmente por área y cuál es el objetivo de éstos.

1.1 INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

Los indicadores de gestión de recursos humanos muestran el desempeño de áreas o procesos claves en lo que respecta la administración de las personas o colaboradores al interior de la organización. Ahora bien, ¿por qué es necesario medir esta área? Y más importante, ¿cómo se vincula con el control de gestión?

Pues bien, las organizaciones se crean para perseguir un objetivo. Dependiendo del tipo de organización (fundación, empresa), será el tipo de objetivo que quiere conseguir. Esto también es relevante, porque de allí dependerá la misión y visión declarada. Al momento de crearse la organización, tiene que haber una distribución de las labores y funciones al interior de ésta, por lo tanto, viene lo que conocemos como el organigrama, las áreas funcionales, etc.

Si bien es cierto, cada día que pasa existen más actividades y funciones que son automatizadas, aún quedan muchas áreas donde las personas son clave. Por lo tanto, la consecución de aquellos objetivos descansa en las personas, por lo tanto, es un rol clave. Si no mantenemos un control sobre el desempeño de las personas, lo más probable es que los objetivos estratégicos no se cumplan.



Ahora vamos a ver algunos ejemplos de indicadores clave para recursos humanos:

- a) Rotación: la rotación de personal es clave dentro de las organizaciones. Es la medición y análisis de aquellos colaboradores que entran y salen de la organización. ¿Por qué hay que medirlo? Porque el reemplazar a los colaboradores requiere tiempo, esfuerzo y recursos. Mientras menor sea este índice, mucho mejor para la organización.

¿Cómo se calcula?

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Figura 1. Cálculo rotación. Fuente: <https://emprendedoresynegocios.com/indice-de-rotacion-de-personal/>

En donde:

A: es el número de personas contratadas en el período.

D: es el número de personas que se retiraron en el período.

F1: es el número de trabajadores existentes al inicio del período.

F2: es el número de trabajadores existentes al final del período.

IRP = Índice de Rotación de Personal.

Supongamos que, en nuestra empresa, se contrataron 10 personas y se desvincularon (por diversas razones) 20. Los trabajadores al inicio y al término del período se mantuvieron constantes en 100 personas (lo anterior, quiere decir que no existieron cambios en la estructura organizacional). Por lo tanto, para el cálculo de la rotación de personal, debemos considerar:

$$IRP = (((10 + 20) / 2) * 100) / 100 = 15 \%$$

Si el índice es bajo, eso quiere decir que la estructura organizacional es “estática”. Eso tiene una serie de beneficios en cuanto al “now-how” de la empresa y es reflejo de que se están haciendo bien las cosas (o como se supone que sean). Pero también, pudiese vislumbrar que se necesiten nuevas personas en función de dar “nuevos aires”. Todo dependerá de la visión y los objetivos de la empresa. Por el contrario, si el índice es muy alto, es sinónimo de alerta, porque hay un impacto en la productividad. Mientras más gente rote, más tiempos perdidos en la cadena existen, sin considerar por otra parte, que traer nuevas personas requiere un tiempo significativo a la hora de entrenar y capacitar para el trabajo (las personas requieren adecuación en sus puestos de trabajos. No somos “robots”, ¿o sí?)



- b) Ausentismo: para conseguir los objetivos planteados por la organización, cada quién al interior de ésta, debe hacer su trabajo. El ausentismo y su medición nos permite observar el comportamiento de los colaboradores y poder detectar fallas en los procesos producidos directamente por la ausencia del colaborador en su lugar de trabajo.

¿Cómo se calcula?

$$\text{Índice de Ausentismo} = (\text{Número Total de Horas Ausentismo} / \text{Número Total de Horas Trabajadas}) \times 100$$

Figura 2. Cálculo de índice de ausentismo. Fuente: <https://omniawfm.com/blog/Como-calcularel-indice-de-ausentismo.php>

Supongamos otra vez que, en la misma empresa, se levantaron los datos de la productividad (expresada en horas). Toda la planta del personal debe hacer 1.000 horas efectivas de trabajo de acuerdo con sus jornadas, y a través de los controles de la empresa (entrada y salida, por ejemplo), se determinaron que se hicieron 980 horas de trabajo. Al analizar la diferencia, el departamento de recursos humanos determinó que las 18 horas fueron por ausentismo. Para el cálculo entonces, tenemos:

$$IA = (18 / 1.000) * 100 = 1,8 \%$$

Con este resultado del IA, podemos señalar claramente que la empresa tiene aproximadamente un 98% de productividad, y que básicamente, el ausentismo provocado por diversa índole no es un factor con alto impacto. Esto no quiere decir que no se deban establecer medidas de control y prevención, pero en este ejemplo, la empresa goza de un buen índice.

- c) Tiempo de contratación: como su nombre lo dice, mide cuánto tiempo demora la organización en cubrir puestos o cargos al interior que se encuentran vacantes. Mientras mayor sea el tiempo, mayor impacto en la operación tendrá, puesto que muchas personas tendrán que asumir tareas que no son frecuentes a su cotidianidad laboral, pudiendo tener muchos errores en su ejecución.

¿Cómo se calcula?

Tiempo requerido para completar las vacantes

—————
Nº de vacantes disponibles

De este indicador, se puede desglosar uno muy importante también, que es el costo de contratación, el cual se calcula de la siguiente forma:



Total, de gasto en reclutamiento

Vacantes completas

Ahora veamos otro ejemplo. Supongamos que tenemos que llenar 3 vacantes en la organización. En los procesos de reclutamiento y selección, por lo general el promedio del país el proceso tarda entre 1 a 3 meses (ver artículo aquí: https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/60-de-las-empresas-tarda-entre-1-y-3-meses-en-cubrir-una-vacante-de-empleo_3009/). Si es menor, genial. Si es mayor, el impacto en la productividad y en la organización es complejo. Bueno, siguiendo con el ejemplo, asumiremos que tardamos 2 meses en cubrir esas tres posiciones en la organización. Para el cálculo, tendremos que:

$TC = (2 \text{ meses} / 3) = 0,67 \text{ meses por cada puesto}$. Si quisiéramos expresarlo en días, solo tendríamos que hacer la conversión (lo haremos por días laborales, es decir, 40 días), por lo tanto:

$TC = (40 \text{ días} / 3) = 13 \text{ días}$.

Demorar 13 días en cubrir un puesto de trabajo es realmente bueno. Porque hay que insistir en que, mientras menor sea el tiempo que demoremos en cubrir una vacante, menor es la productividad que se pierde al interior de la organización.

Ahora, cubrir esos puestos requiere de recursos. Supongamos que recursos humanos destinó \$650.000 en gastos de reclutamiento a través de una consultora de reclutamiento y selección. Para sacar el costo de contratación, debemos decir:

$CC = (650.000 / 3) = \$ 216.667 \text{ por cada vacante cubierta}$.

¿Es bueno? ¿Es malo? Dependerá del presupuesto que tenga la empresa, el tipo de cargo, su responsabilidad y función dentro de la organización. Los costos se multiplican en función de la complejidad del perfil del cargo y de cómo está finalmente el mercado laboral.



- d) Tasa de capacitación: para conseguir los objetivos y que las tareas se hagan de forma eficiente y eficaz, las organizaciones necesitan personal capacitado. Es por eso, que este indicador es muy importante.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Total, de personas capacitadas}}{\text{Total de personas a capacitar}} \times 100$$

Al igual que el indicador anterior, de aquí también se desprende el indicador de costo de capacitación. Es clave no solo poder medir aquellos colaboradores capacitados, sino que, a su vez, controlar la inversión que se hace en aquello calculándola de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Monto invertido en capacitación}}{\text{Nº de colaboradores capacitados}}$$

Es bien sabido que las personas de la organización deben tener las competencias necesarias para desenvolverse bien. De cierta forma, ustedes están estudiando su carrera y están desarrollando competencias, pero a veces, hay algunas que son más específicas o escapan de la malla curricular de cualquier carrera, por lo tanto, las organizaciones deben invertir en capacitación. Y decimos invertir, porque se esperan beneficios futuros en el desarrollo de habilidades y aptitudes de los colaboradores. Ahora, no se trata simplemente de costear cualquier curso y a cualquiera. Los planes de capacitación están cuidadosamente estudiados para cubrir lo que realmente necesita la organización y a un valor que sea costeable y que no genere impactos en la empresa (que los beneficios sean mejores a los resultados que se esperan)

Supongamos que la empresa ha destinado en el año, \$22.000.000 en capacitar a una dotación de 150 colaboradores. Eso, en términos de cálculo sería:

$$C_{cap} = (22.000.000 / 150) = \$146.667 \text{ por cada trabajador.}$$

Eso es parte del costo del colaborador, por lo tanto, está dentro del análisis de la administración comparar el costo por el beneficio (productividad) que está teniendo la organización y sus colaboradores.



- e) Retención: si la rotación del personal es clave, bueno, este indicador de retención también lo es. Son familiares la verdad. Porque el primero mide efectivamente la gente que rota al interior de la organización, pero este indicador, muestra la tasa de permanencia de los colaboradores. ¿Por qué? Porque hoy por hoy es muy difícil retener el talento, por ende, es sumamente necesario controlar aquello.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Nº de colaboradores que se mantuvieron}}{\text{Nº de colaboradores al inicio del período}} \times 100$$

Una organización que tiene una dotación de 150 personas al inicio del año, de las cuales, 140 se mantuvieron en la empresa al final del período. El cálculo sería así:

$$\text{IRet} = (140 / 150) * 100 = 93 \%$$

Tener un 93 % de retención es algo notable en estos tiempos. Hoy en día, ante cambios en la percepción de los trabajos de las nuevas generaciones, establecer niveles de satisfacción, beneficio y atracción es algo muy difícil. Por lo tanto, mientras más alto sea este indicador, mucho mejor. Cuando disminuya considerablemente, la empresa tendrá que analizar si todo su “paquete” de beneficios y oportunidades están dentro de lo que ofrece el mercado laboral. La idea, es no quedarse estático en este sentido.

- f) Accidentabilidad: este indicador demuestra, como su nombre lo dice, el comportamiento de los incidentes o accidentes al interior de la organización. Este análisis es interesante, porque se puede calcular de las siguientes formas:

Índice de incidencia = representa la cantidad de accidentes que se dan por cada mil trabajadores de la empresa.

$$\text{I.I.} = \frac{\text{Nº de accidentes} \times 10^3}{\text{Nº de trabajadores}}$$



Índice de frecuencia = representa cuántos accidentes suceden por cada millón de horas trabajadas.

Veamos un ejemplo de accidentabilidad. A pesar de que tiene un factor más aplicable en empresas que tienen un proceso productivo, la verdad es que toda organización está expuesta a los accidentes.

Supongamos que una empresa tiene una dotación en su fábrica de 2.000 trabajadores, con un total de horas de 3.800.000. En lo que va del período se han registrado 150 accidentes. Con esta información, vamos realizando los cálculos:

$IF = (150 * 1.000) / 2.000 = 75$ —> esto significa que, por cada 1.000 trabajadores, se han registrado 75 accidentes.

$IF = (150 * 1.000.000) / 3.800.000 = 39,5$ horas —> esto significa que pierden casi 40 horas de cada 1.000.000 de producción por los accidentes.

- g) Índice de atrasos: mide cuánto es el nivel de atrasos de los colaboradores de acuerdo a su jornada de trabajo.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Nº de horas de atraso}}{\text{Total horas de trabajo}} \times 100$$

Por ejemplo, supongamos que se tienen que realizar 380 horas de trabajo en un período, y de éstas, hay 50 que son atribuibles a los atrasos de los colaboradores. En términos de fórmula, tenemos:

$IA = (50 / 380) * 100 = 13 \%$, lo cual, significa que el 13 % de las horas de trabajo, son impactadas por los atrasos de los colaboradores, lo cual, se traduce a una disminución de la producción de éstos en la organización.



1.2 INDICADORES OPERACIONALES Y LOGÍSTICOS

Estos indicadores muestran todo lo relacionado con el desempeño de la actividad de la empresa (operación) y aquellas actividades logísticas relacionadas para lograrlo. A pesar de que son indicadores que pudiesen ser estudiados independientemente, para términos de esta parte de los contenidos, se analizarán en su conjunto.

- a) Producción: para las empresas, el medir la productividad es primordial. Saber la relación entre cuánto se está produciendo versus lo que se presupuestó, da como resultado la detección de desviaciones directamente con el proceso de fabricación de un producto.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Cantidad producida}}{\text{Producción esperada}} \times 100$$

Supongamos que una empresa tiene una meta de producción de 1.000.000 de productos, de los cuales, al término del período, se evidencia que se fabricaron 980.000 productos. Para calcular la tasa de producción, tenemos:

$$IP = (980.000 / 1.000.000) * 100 = 98 \%$$

Es decir, la empresa tiene una desviación de un 2 % en sus metas operacionales. Esa diferencia es materia de análisis dentro del control de gestión, ya que, puede tener un sinfín de razones.

- b) Mermas: para un proceso productivo, es muy normal que haya productos que no pasen el control de calidad, o bien, por un mal manejo, no sea posible etiquetarlos para la venta. Aquello representa una merma para la empresa. No obstante, a pesar de que hay niveles normales, la idea es que este indicador tienda a cero. La idea no es desperdiciar recursos, ¿cierto?



¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Nº Productos dañados}}{\text{Nº de Productos Producidos}} \times 100$$

Ahora, pensemos en los 980.000 de fabricación de acuerdo al ejemplo anterior. De aquellos fabricados, 10.000 fueron rechazados por el control de calidad, ya que salieron con algún tipo de imperfección, por lo tanto, no aptos para la venta. En ese sentido, tenemos:

$$\text{Merma} = (10.000 / 980.000) * 100 = 1\%$$

Es decir, de la producción real, el 1% se perdió por motivo de fallas o errores en la fabricación.

- c) Rotación de inventarios: en algún momento, cuando hablamos de Kaizen, una de las actividades era producir "lo justo". Just in Time, ¿cierto? Pues bien, la idea es que las empresas tengan un stock tendiente a cero y que su rotación (los productos que entran y salen de bodega) estén bien controlados, en el sentido de que están directamente relacionados con los costos de almacenaje y los niveles de venta.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Ventas del período (netas)}}{\text{Inventario promedio del período}^*}$$

**se considera: (Inventario Inicio + Inventario Final) / 2*

Veamos un ejemplo: una empresa que tiene un inventario inicial de 10.000 y un inventario final de 5.000 en un período determinado, en el cual, se establecieron ventas por \$2.000.000. El cálculo del indicador sería:

$$RI = (2.000.000 / 7.500) = 267 \text{ veces.}$$



Lo anterior nos indica que el inventario rotó (se convirtió en dinero) 267 veces en el período en cuestión.

Ahora bien, existe una variación de este cálculo en función de los días. Esta sería:

RI (en días) = $365 / RI = 365 / 267 = 1,4$ —> lo cual indica que el inventario se convirtió en dinero cada 1,4 días.

¿En meses? ¿Años? Solo debemos reemplazar el numerador en la fórmula.

- d) Devoluciones: la forma que tienen las empresas de conocer la percepción de los clientes, o bien, la recepción del mercado es medir el desempeño del producto en función a la cantidad de devoluciones realizadas.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Nº de devoluciones}}{\text{Nº de pedidos totales}} \times 100$$

Supongamos que hicimos 1.000 despachos en un período, pero de todo aquello, nos devolvieron 50. Para efectos de cálculo, tenemos que:

*IDev = $(50 / 1.000) * 100 = 5 \%$, lo cual, quiere decir que, de cada 100 pedidos, nos devuelven 5. Esto es importante, ya que esta tasa nos podría dar información sobre por qué se hizo devolución. En este caso, para efectos de gestión, el proceso de posventa es muy importante para determinar las razones de la devolución.*

Una variante en cuanto a estos indicadores es sobre la recepción y los despachos. Ambos, miden los procesos logísticos de una empresa. Por una parte, si queremos medir la tasa de despachos, deberíamos decir:

$$\frac{\text{Nº despachos realizados}}{\text{Nº de pedidos totales}} \times 100$$



Por otro lado, la recepción de los materiales o productos (en el caso de que sea una distribuidora) responde a la misma lógica y quedaría de la siguiente forma, con la salvedad, que esto mide el proceso al interior de la empresa:

$$\frac{\text{Nº pedidos recepcionados}}{\text{Nº pedidos totales}} \times 100$$

1.3 INDICADORES FINANCIEROS

Como ya hemos dicho en más de una oportunidad, los indicadores financieros son aquellos que demuestran el desempeño de los recursos monetarios que tiene la empresa. Se basa en el análisis de los estados financieros de una organización, por lo tanto, más allá del diseño, lo que prima es la interpretación correspondiente, de donde se desprende la toma de decisiones (mucho ojo aquí. Deben ser capaces de leer y entender los estados financieros de una organización).

- a) Índice de liquidez: este indicador mide la capacidad de pago que tiene la organización en función de sus activos corrientes. Dicho de otra forma; imaginen que, de un día para otro, todo su pasivo se hace exigible y lo tienen que pagar pronto. El indicador mide cuántas veces la empresa puede pagar sus obligaciones con los recursos corrientes que tiene. Si el resultado es igual o mayor a 1, la empresa no debiese tener inconvenientes en el pago de sus obligaciones de corto plazo.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Veamos un ejemplo. Consideremos una empresa que tiene activos corrientes por \$12.000.000, de los cuales, \$4.000.000 pertenecen al disponible y el resto en existencias. A su vez, sus pasivos son de \$8.000.000. Para calcular el índice de liquidez, debemos considerar:



$Liquidez = 12.000.000 / 8.000.000 = 1,5 \text{ veces.}$

Lo anterior se lee de forma sencilla: la empresa puede pagar 1,5 veces todo lo que debe en el corto plazo.

- b) Prueba ácida: se desprende del índice de liquidez. El problema es que, claro, dentro del activo corriente tenemos los inventarios (existencias) que, digámoslo, no es llegar y vender de un día para otro. Es decir, es más difícil contar con ese disponible que sacar el dinero del banco o rescatar una inversión. Como las existencias pudiesen ser un poco menos líquido, la prueba ácida las sacas de la ecuación. Esto da una visibilidad más ajustada de cuánto podemos responder como empresa a las obligaciones de corto plazo.

¿Cómo se calcula?

(Activo corriente – existencias)

Pasivo corriente

Ahora bien, con el mismo ejemplo anterior, veamos cómo le va a la empresa considerando sus existencias (inventario):

$P. \text{ Ácida} = (12.000.000 - 8.000.000) / 8.000.000 = 0,5 \text{ veces.}$

Es decir, si a la empresa le quitamos su inventario (porque no es tan altamente convertible en dinero) no alcanza a cubrir ni una sola vez sus obligaciones de corto plazo.

- c) ROA (Return of Assets = Retorno sobre los Activos): representa cuan eficiente está siendo la empresa, en función de la utilización de sus activos (recursos y derechos) para la generación de utilidades.



¿Cómo se calcula?

Utilidad antes de intereses e impuestos

Activos totales promedio

Continuemos con la historia. Con la empresa anterior, sabemos que tiene activos no corrientes por \$8.000.000 (por lo tanto, sus activos totales son de \$20.000.000) y tuvo una utilidad antes de impuestos por \$1.500.000. Para calcular el ROA tenemos:

$$\text{ROA} = (1.500.000 / 20.000.000) = 0,075 = 7,5 \%$$

Básicamente lo que nos está diciendo este indicador, es que la utilización de los activos de la empresa renta un 7,5 %. ¿Si es bueno o malo?, pues, mientras más alto sea este indicador, mejor, ya que refleja la eficiencia en el uso de los recursos. También habrá que compararlo con otros indicadores (para sacar una fotografía más amplia de la organización), así como también, compararla con los indicadores del mercado y de la industria.

- d) ROE: (Return of Equity = Retorno sobre el patrimonio): este indicador mide la rentabilidad de un período determinado, que se obtuvo directamente sobre sus recursos propios (patrimonio neto).

¿Cómo se calcula?


Utilidad del ejercicio

(Patrimonio neto – utilidad del ejercicio)

Continuando con el mismo ejemplo, ahora supongamos que las utilidades del ejercicio de la empresa fueron de \$1.200.000 y su patrimonio neto según balance de \$6.200.000. Para calcular el ROE, tenemos:

$$\text{ROE} = 1.200.000 / (6.200.000 - 1.200.000) = 0,24 = 24 \%$$

Este indicador representa la rentabilidad que genera cada peso invertido en la empresa. Es decir, de cada \$1, se obtienen \$0,24 de rentabilidad.

-
- 
- e) Índice de endeudamiento: este indicador considera el nivel de endeudamiento que tiene la organización en virtud de sus activos. Mientras mayor sea, mayor porcentaje de los activos está financiado con terceros, por lo tanto, el riesgo es alto.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}} \times 100$$

Este indicador es como otra forma de ver los resultados del indicador de liquidez. En el ejemplo anterior, sabemos que la empresa tiene activos totales por \$20.000.000 y pasivos corrientes de \$8.000.000. A eso, le vamos a agregar que tiene pasivos no corrientes (largo plazo) por \$2.000.000, totalizando su deuda total en \$10.000.000. Para efectos de cálculo, tenemos:

$$\text{Endeudamiento} = (10.000.000 / 20.000.000) * 100 = 0,5 = 50 \%$$

La deuda de la empresa representa el 50 % de todos los bienes y derechos que ésta tiene. Es decir, de sus activos totales.

- f) Margen Bruto: el margen bruto es el monto que nos queda cuando descontamos los costos de venta de los ingresos operacionales. Mientras más alto sea este resultado, mucho mejor, porque ese margen es el que finalmente financia la operación de la organización (gastos de administración y costos fijos).

¿Cómo se calcula?

$$\frac{(\text{Ingresos operacionales} - \text{Costo por venta})}{\text{Ingresos operacionales}} \times 100$$



Supongamos que la empresa alcanzó ventas por un monto de \$20.000.000, cuyo costo de venta asciende a \$11.000.000. Por lo tanto, tenemos:

$$\text{Margen Bruto} = [(20.000.000 - 11.000.000) / 20.000.000] * 100 = 45 \%$$

Es decir, la empresa cuenta con el 45 % de las ventas para financiar la operación de ésta.

- g) EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): el EBITDA significa el beneficio de una empresa antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Básicamente estamos hablando del beneficio bruto de ésta. Cuando este indicador es positivo, significa que la empresa cuenta con la estructura financiera adecuada para demostrar rentabilidad, pero que la rentabilidad final estará a cargo básicamente de la gestión de la administración. Por el contrario, si es negativo, no hay luces de rentabilidad en la empresa o proyecto.

¿Cómo se calcula?

Supongamos que una empresa tiene ingresos por \$3.000.000, gastos de administración por \$500.000, costos de ventas por \$1.000.000 y depreciaciones y amortizaciones que suman \$200.000. Por lo tanto, el EBITDA estaría calculado por:

	Ingresos:	\$3.000.000
(menos).	Costo por ventas:	- \$1.000.000
	Gastos de Adm:	-\$500.000
<hr/>		
	Resultado operación:	\$1.500.000
(más).	Depreciación y Amortización:	+ \$200.000
	EBITDA.	\$1.700.000



1.4 INDICADORES DE MARKETING

Los indicadores de marketing tienen relación con las ventas, el producto, la distribución y la promoción de una organización. Básicamente tiene un enfoque más amplio, ya que el desempeño de esta área se puede vincular al resto de las áreas funcionales descritas anteriormente y viceversa.

- a) Ventas: la empresa y toda su administración, está obligada a monitorear las ventas de esta. De esa forma, vamos adoptando medidas que, junto al resto de los indicadores propuestos, permitan corregir las desviaciones. Básicamente, hacer gestión.

¿Cómo se calcula?


$$\frac{(\text{Ventas del período} - \text{ventas del período anterior})}{\text{Ventas del período anterior}} \times 100$$

Este indicador funciona muy bien para realizar un seguimiento y tendencias sobre el comportamiento de las ventas de un período a otro. Imaginemos la siguiente situación. En marzo las ventas de la empresa fueron de \$12.000.000 y las de abril \$17.000.000. ¿Cuánto varió de un mes a otro? Pues;

$$\text{Ventas} = (17.000.000 - 12.000.000) / 12.000.000 = 0,42 * 100 = 42 \%$$

Este indicador es sumamente importante, no solo por lo obvio. Es un buen seguimiento para cuando se ha invertido en estrategias de promoción y distribución de los productos.

- b) Participación de mercado: también conocida como cuota de mercado, este indicador nos permite saber cuánta participación en el mercado tiene la organización. La información para calcular este indicador se puede obtener a través de fuentes externas, como asociaciones empresariales o entidades de gobierno.



¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} \times 100$$

Dado el ejemplo anterior, sabemos que las ventas de abril fueron de \$17.000.000. Ahora supongamos que en el mercado, de acuerdo a los datos aportados por el Ministerio de Economía, las ventas del sector fueron de \$500.000.000. ¿Cuánta es nuestra participación de mercado? Pues;

$$\text{Participación de mercado} = (17.000.000 / 500.000.000) * 100 = 3,4 \%$$

Es decir, la empresa tiene una participación de mercado de un 3,4 %. Si es alto o bajo, dependerá del análisis que se haga con respecto a los actores del mercado, segmento y otras variables.

- c) Índice de Satisfacción (NPS): Llamado Net Promoter Score, es la forma que tienen las organizaciones para descubrir qué piensan y opinan sus clientes. Básicamente, hace un barrido en quienes de los clientes son promotores, pasivos y detractores a través de una serie de preguntas de satisfacción (por lo general de escala 1 a 10), en donde se hace la segregación según el puntaje que asigna cada cliente encuestado.

¿Cómo se calcula?

$$\text{NPS} = (\% \text{ de Promotores} - \% \text{ Detractores})$$

En este indicador, no hay mucha dificultad en el cálculo. Lo importante está en la herramienta o instrumento de evaluación que se le hace al cliente (encuesta), pero supongamos que, dentro de una encuesta de satisfacción, del 100 % de nuestros clientes, el 80 % son promotores de la marca (la defienden siempre) y un 20 % son detractores (la odian). En ese sentido, el NPS será:

$$\text{NPS} = (80 \% - 20 \%) = 60 \%$$



Tener un NPS de un 60 % (de 100%) es bastante bueno, considerando que el rango en el cual se mueve este indicador en el peor resultado (-100 % = todos odian) y el mejor resultado (+100 % = todos defienden).

- d) Tasa de conversión (web): este indicador tiene una aplicación más hacia lo digital. Pero lo que mide es cuántas personas realmente compran (o piden una cotización, solicitan un contacto, etc.) de todas aquellas que visitan una página web (tráfico web). Una de las premisas en el marketing digital, es que el cliente (o usuario) genere una experiencia de uso que le facilite y atraiga el generar una venta. Por lo tanto, medir el desempeño que tiene una página web en función si los clientes o potenciales clientes compran, es muy importante (¿cuántas veces han dejado un carrito de compras “botado” en la página?)

¿Cómo se calcula?

$$\frac{\text{Nº de Conversiones totales}}{\text{Nº de Visitas totales}} \times 100$$

Supongamos que la empresa contrató los servicios de una agencia de marketing y publicidad para el desarrollo de una serie de estrategias sobre el producto. Una de ellas, era crear una página web diseñada de tal forma que todo aquel visitante, se inscribiera dejando sus datos de contacto (eso se llama “leads”). La idea era alimentar una base de datos para el departamento de ventas que le permita hacer gestiones y aumentar los clientes. Esa página costó \$2.500.000 y se esperan aumentar las ventas en un 30 %.

Al cabo de un tiempo, se determinó que 1.200 personas visitaron la página y de ellas 250 se inscribieron en el newsletter dejando sus datos de contacto. Para sacar la tasa de conversión, tenemos:

$$\text{Tasa de Conversión} = (250 / 1.200) * 100 = 21 \%$$

Es decir, de cada 10 personas que ingresan a la página, 2,1 se inscriben en la base de datos de la empresa.



- e) ROI: (Return of Investment = Retorno sobre la inversión): este indicador muestra el retorno de una inversión. Es decir, por ejemplo, compara o mide el desempeño de lo que costó una campaña de un producto equis, versus, los ingresos que generó esa campaña. De esta forma es factible determinar si las acciones de promoción están siendo eficaces.

¿Cómo se calcula?

$$\frac{(\text{Ingresos generados} - \text{Inversión realizada})}{\text{Costos}} \times 100$$

¿Recuerdas cuánto había costado la página? Pues bien, la empresa tuvo que desembolsar \$2.500.000. Considerando que a través de toda la estrategia de “leads” la empresa obtuvo ventas totales en mayo por \$19.000.000. Por lo tanto, vamos a ver qué tan rentable fue la inversión:

$$\text{ROI} = ((19.000.000 - 2.500.000) / 2.500.000) * 100 = 660 \%$$

Eso quiere decir que por cada \$1 que la empresa invirtió en su página web, recibe devuelta \$6,6. Nada mal, ¿cierto? Pues les dejamos un pequeño ejercicio; considerando que las ventas de abril fueron de \$17.000.000 (según el mismo ejemplo de las ventas), ¿la campaña cumple con su promesa de aumentar en un 30 % las ventas? Hagan sus propios análisis.

Spoiler Alert: un indicador por sí solo no sirve de mucho. Es la combinación de todos los resultados que da como consecuencia un análisis del control de gestión.

Estos son solo algunos de los indicadores y KPI que podemos encontrar en las organizaciones. De hecho, existen mucho y variados, así como también, algunos que son únicos, porque están pensados en una actividad exclusiva de una organización.

Aun así, los invitamos a revisar los materiales complementarios de la unidad, donde se presentan algunos ejemplos más variados.