

Indicadores de desempeño asociados al margen

Los que me conocen, saben de mi obsesión por la clara definición de indicadores de desempeño, que generalmente son subestimados, pero que en la vida real afectan de forma considerable el desempeño de los procesos del compromiso de los que los ejecutan.



En un artículo de Andrew Miller, llamado “[Metrics for Mastering Margins](#)”, nos muestra nueve indicadores que ayudan a entender que tan bien la empresa está maximizando sus márgenes de ganancia, como resultado de acciones específicas que impactan a la cadena de suministro y al cliente.

Basado en los comentarios de Miller, presenté mi interpretación a sus 9 métricas sugeridas.

1. Impacto de los descuentos en la venta. Con la intención de mejorar los ingresos, las organizaciones juegan con los precios ofreciendo descuentos por diferentes situaciones como pronto pago, Prepago, pago de contado, etc. Lo importante, es medir el impacto final de estas acciones sobre la utilidad y la liquidez de la organización. Se debe evidenciar el beneficio económico de estas acciones y no solamente su impacto total sobre el ingreso.
2. El retorno de las decisiones de alto riesgo. Cuando una organización decide correr un “riesgo” al elegir un diferente proveedor, un medio alterno de transporte o una nueva solución, es importante conocer con pesos y centavos cual es el retorno real de esta decisión, con el fin de confirmarla, modificarla o dejarla de utilizar. Si no se mide las consecuencias de una decisión, se puede cometer el error de repetirla o de no volverla a utilizar.
3. Pérdidas por defectos. Este indicador se asocia a nuestro viejo amigo “costo del no cumplimiento”, que era uno de los pilares fundamentales de la filosofía de calidad total de Crosby. Cuando la organización con nos exactamente cuántos riendo como consecuencia de la mala calidad resulta fácil tomar decisiones sobre acciones conducentes a prevenir y evaluar la calidad. A falta de estos datos, todos son simples supuestos y opiniones que no generan acciones específicas contundentes.
4. Número de toques del material en la cadena de suministro. Cada vez que un material es tocado dentro de la cadena, se genera un costo o y se presenta un riesgo. Hacer un mapeo de la cadena de valor e identificar en cuál de sus toques se está realmente generando valor y cuáles deben ser eliminados, para reducir los costos y mejorar la velocidad del flujo.
5. Número de clientes referidos. Sabemos que un cliente referido por otro resulta más económico de adquirir, y es un claro reflejo de que las cosas están haciendo bien de la organización. Es por esto, que conocer el origen de los clientes resulta relevante.
6. Retención de personas clave. La rotación de personal puede ser un indicador indirecto del clima laboral. Una alta rotación, genera costos asociados con el reclutamiento y las curvas aprendizaje, sin embargo, la rotación de personal clave resultará más importante ya que son estos los que generan el mayor valor para la organización y los clientes.
7. Tiempo promedio de adquisición de un nuevo cliente. Cuando la marca está bien posicionada, resulta más rápido y económico adquirir nuevos clientes. Lograr una reducción en este proceso, contribuye a reducir costos y mejorar flujos económicos y de materiales.
8. Porcentaje de tácticas alineadas con la estrategia. El principio básico de operación es que las acciones cotidianas se realizan para soportar las estrategias del negocio. Toda acción que

no conduzca a esto, debe ser cuestionada y realineada lo antes posible. El autor, menciona este valor debe ser de al menos el 90%

9. Porcentaje de ingreso por nuevos productos/servicios. Dependiendo la dinámica de cada mercado, las organizaciones deben poner especial atención al éxito que se obtiene con los nuevos productos o servicios. El período durante el cual un producto debe ser considerado como nuevo también depende de cada industria, pero debe ser claramente definido para poder realizar esta métrica.

Entender cuando y como utilizar estos indicadores, ayudará a enfocar a la organización a maximizar sus ganancias y le aportará un mejor conocimiento de su realidad.