Diccionario de Indicadores

Generales			
Código	**Nombre - Definición**	**Fórmula**	**Comentarios**
G-ARPU	**Ingreso medio por usuario** El promedio de ingresos por cliente / usuario / abonado para un periodo de tiempo dado	Ingresos totales / número total de usuarios	Dependiendo del análisis que se realiza, debe tenerse en cuenta que el ARPU se puede calcular sobre usuarios homogenizados (todos los usuarios de un tipo de producto, todos los usuarios con un patrón de consumo, misma localidad)
G-AC	**Adquisición de clientes (Producción)** Cantidad de clientes nuevos dentro de un periodo definido (mes, trimestre, semestre)	Información obtenida a partir de los almacenes de datos de sistemas operacionales	La definición de cliente depende de las necesidades de información. En ocasiones se refiere al número de identificadores de servicio. Ej: Cantidad de números de teléfono nuevos
G-PC	**Pérdida de clientes – Abandono** Cantidad de clientes que abandonan dentro de un periodo definido (mes, trimestre, semestre)	Información obtenida a partir de los almacenes de datos de sistemas operacionales	La definición de cliente depende de las necesidades de información. En ocasiones se refiere al número de identificadores de servicio
G-CHURN	**Porcentaje de abandono dentro de un periodo determinado (churn)**	Número de clientes que abandonan durante un periodo determinado/ Número total de clientes al inicio del periodo en estudio	La definición de cliente depende de las necesidades de información. En ocasiones se refiere al número de identificadores de servicio
G-CM	**Cuota de mercado** Cuota respecto a las demás empresas del sector	Información obtenida a partir de la cantidad de clientes de la empresa vs. información de mercado (información externa)	
G-NCC	**Porcentaje de clientes por canal**	Número de clientes por canal / Número de clientes totales en canales de distribución	

Financieros			
Código	**Nombre - Definición**	**Fórmula**	**Comentarios**
F-ROE	**ROE** Rentabilidad de los recursos propios	Beneficio neto / Recursos propios de los accionistas	
F-ROA	**ROA** Rentabilidad de los activos	Beneficio neto / Activo total	
F-MO	**Margen operativo** Porcentaje del beneficio considerando los costos de ventas y los gastos operativos en relación a los ingresos	Ventas – (Costo de Ventas + Gastos operativos) / Ingresos	Representa la rentabilidad de las operaciones regulares de la empresa
F-MN	**Margen neto** Porcentaje del beneficio neto en relación a los ingresos	Beneficio neto / Ingresos	
F-EBITDA	**Margen EBITDA** Porcentaje del beneficio antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización en relación a los ingresos	EBITDA / Ingresos	EBITDA significa Earns befote interest, taxes, depreciation, amortization; es decir el beneficio operativo al que se le añaden los gastos de amortización, depreciación, intereses de la deuda y los impuestos
F-RE	**Ratio de endeudamiento** Indica el total de deuda que tiene la compañía en relación a los recursos propios	Pasivo total / Recursos propios de los accionistas	Uno de los ratios de apalancamiento financiero
F-ING	**Ingresos en un determinado periodo de tiempo** Total de ingresos generados durante un periodo de tiempo, puede ser mensual, trimestral o semestral		Generalmente se estiman los ingresos a partir de la facturación generada durante un periodo de tiempo
F-EFUI	Efectividad de uso de inventario		
F-PCXC	**Patrimonio comprometido por CxC**	CXC mayor a N días / Patrimonio	Representa el porcentaje de activo convertido en deudas vencidas y que se traduce en pérdida de valor para los accionistas.

			El valor de N días lo determina la empresa al considerar el número de días después del cual las cuentas por pagar serán consideradas deudas impagas
F-VAC	**Vacanteo**	Número de líneas vacanteadas en un determinado periodo de tiempo/ Número de líneas instaladas en un determinado periodo de tiempo	Línea vacante: línea que se devuelve a la empresa por falta de pago o por abandono del cliente
F-GPER	**Gastos en personal**	Total de gastos en sueldos / Ingresos operativos	

Experiencia del cliente			
Código	**Nombre - Definición**	**Fórmula**	**Comentarios**
EC-TMVA	**Tiempo medio de espera entre venta y aceptación del cliente** (aprovisionamiento de servicio) Promedio del tiempo en que se demora la empresa en realizar el aprovisionamiento. Se mide el tiempo desde que se realiza la venta hasta cuando el cliente realiza la aceptación de la activación de su servicio	Prom(Tiempo total entre venta y aceptación)	
EC-TMFC	**Tiempo medio entre la fecha requerida por el cliente y la fecha de confirmación** Promedio del tiempo entre la fecha en que el cliente requiere el servicio y fecha de aceptación por parte del cliente	Prom(Tiempo entre fecha requerida y aceptación)	Similar al item anterior; pero trata de medir el cumplimiento de la expectativa de aprovisionamiento dada al cliente. Se puede medir los caso en que se cumple con la expectativa y aquellos en que no se cumple
EC-TMRR	**Tiempo promedio de respuesta de reclamos** Promedio de tiempo entre el ingreso de un reclamo y la	Prom(Tiempo ingreso de reclamo y aceptación-respuesta)	No necesariamente mide la respuesta de resolución de un reclamo

	aceptación de y respuesta por parte de un ejecutivo de la compañía		
EC-TMRP	**Tiempo medio de resolución de problemas** Promedio de tiempo entre el reporte o descubrimiento de un problema y la resolución del mismo	Prom(Tiempo entre reporte del problema y la resolución)	
EC-EFRP	**Efectividad de resolución de problemas** Relación entre los problemas resueltos y los problemas reportados	Número de problemas solucionados / Número total de problemas reportados	
EC-NP	**Número de problemas reportados**		
EC-DS	**Disponibilidad de servicio**	(Tiempo total contratado – Tiempo total de caídas de servicio) / Tiempo total contratado	
EC-TET	**Tiempo de espera de llamadas (telefonía)** Se define como el tiempo que debe esperarse para iniciar una llamada. Se aplica a servicios de telefonía fija o móvil. Generalmente se toma como promedio en un periodo de tiempo definido		
EC-LLC	**Llamadas completadas (telefonía)** Número de llamadas realizadas y terminadas		
EC-LLA	**Llamadas abandonadas (telefonía)** Número de llamadas no realizadas por abandono del que inicia la llamada		
EC-SLA	**Cumplimiento del SLA**	Número de violaciones del SLA / Número total de SLAs	El SLA o acuerdo de nivel de servicio es un acuerdo regido por un contrato escrito que define el nivel de calidad de servicio acordado entre ambas partes: el

			proveedor y el cliente. Hay varios ratios y parámetros con los que se puede establecer un SLA, por ejemplo el abandono de llamadas en telefonía
EC-TEF	**Tiempo medio entre corte de facturación y entrega de estado de cuenta a clientes**	Media(Diferencia de tiempo entre corte y entrega de facturas por ciclo de facturación)	

Eficiencia operacional			
Código	**Definición**	**Fórmula**	**Comentarios**
EO-CV	**Cumplimiento de cuota de ventas** Eficiencia en el cumplimiento de ventas	Ventas realizadas / Ventas proyectadas	
EO-CR	**Costo promedio de atención de reclamos**		
EO-SADT	**Solicitudes (aprovisionamiento) satisfechas dentro de un rango de tiempo** Número de peticiones realizadas dentro de una cantidad de tiempo definida	Información obtenida a partir de los almacenes de datos de sistemas operacionales	La cantidad de tiempo se puede tomar en base a metas fijadas por el negocio. Ej. Instalaciones deberán ser realizada en 48 horas máximo
EO-TMAP	**Tiempo promedio de aprovisionamiento (toda la cadena)** Tiempo total del proceso de aprovisionamiento desde la orden hasta la activación	Prom(Tiempo total de aprovisionamiento)	Similar al tiempo medio entre espera y aceptación del cliente. Generalmente este tiempo se descompone en las diferentes actividades que componen el proceso de aprovisionamiento, pretendiendo medir los tiempos de cada componente
EO-PEA	**Porcentaje de errores de aprovisionamiento y repetición** Número de errores por cantidad total de órdenes procesadas	(Número de errores + repeticiones) / (Total de peticiones de aprovisionamiento)	El término repetición viene del inglés rework, que implica el trabajo adicional realizado en la fase de aprovisionamiento cuando no hay aprobación por parte del cliente. Ej. un cpe defectuoso al momento de

			instalar requiere asignar un nuevo cpe al cliente; esto cuenta como una repetición (rework)
EO-PEO	**Porcentaje de ordenes no procesadas por errores de procesamiento de órdenes** Número de errores por cantidad total de órdenes procesadas	(Número de errores) / (Total de peticiones de aprovisionamiento)	En este caso se consideran errores aquellos casos que generan solicitudes de aprovisionamiento, pero que por errores en el procesamiento de órdenes o en el proceso de ventas generan la cancelación del aprovisionamiento del servicio
EO-CAP	**Costo del aprovisionamiento** Costo total de todas las actividades del aprovisionamiento desde la creación de la orden hasta la activación del servicio		
EO-ECAP	**Efectividad en costos del aprovisionamiento** Pretende medir la efectividad del proceso de aprovisionamiento usando los ingresos por instalación como medida de la efectividad	(Costo total del aprovisionamiento / número de instalaciones) / (ingreso promedio por instalación)	
EO-CAS	**Costo del aseguramiento** Costo total de todas las actividades relacionadas con el aseguramiento del servicio		
EO-TPTA	**Tiempo promedio total de aseguramiento** Tiempo promedio de actividades relacionados con el aseguramiento de servicio		Incluye actividades como trabajo proactivo de detección de problemas, mantenimiento, así como la reparación y atención de problemas reportados Debe estar segmentado por actividad
EO-NTPT	**Número total de problemas por tipos de problemas**	Número de problemas por tipo / Total de problemas	
EO-PTR	**Porcentaje de tiempo utilizado en actividades utilizadas en reparación en relación al total del tiempo de aseguramiento**	Tiempo de reparación / Tiempo total de aseguramiento	

EO-CPR	**Costo promedio de reparación**	Prom(Costos de reparación)	
EO-CTGC	**Costo total del proceso de gestión del cliente**		
EO-TTFA	**Tiempo total de proceso de facturación (mediación - rateo - emisión - impresión - entrega)**		
EO-PEFA	**Porcentaje de errores en facturación**	Número de facturas con error / Número total de facturas por ciclo de facturación	
EO-EFPFA	**Eficiencia de proceso de facturación en relación al total de ingresos facturados**	Costo de facturación al cliente final / Ingresos totales facturados	
EO-COEFA	**Costos de errores de facturación en relación al total de ingresos facturados**	Costo total relacionado con la corrección de errores de facturación / Ingresos totales facturados	

Otros indicadores

Financieros – Ratios comunes [1]		
Nombre - Definición	**Fórmula**	**Comentarios**
Rentabilidad de los capitales Rendimiento del capital	**Beneficio neto** / **Capitales propios**	
Ratio de liquidez Activo circulante dividido por el exigible a corto plazo. El exigible a corto plazo, también denominado pasivo circulante, está integrado por las deudas a corto plazo	**Activo circulante** / **Exigible a corto plazo**	Recomendable valor superior a 1 (entre 1.50 y 2.00) para evitar problemas de liquidez
Ratio de tesorería Activo realizable más el disponible dividido por el exigible a corto plazo	**(Realizable + Disponible)** / **Exigible a corto plazo**	Recomendable valor aproximado a 1

Ratio de disponibilidad (Prueba del ácido) Activo disponible dividido por el exigible a corto plazo	**Disponible** / **Exigible a corto plazo**	
Ratio de endeudamiento Total de deudas dividido para el pasivo	**Deudas Totales** / **Total pasivo**	Valor óptimo entre 0.50 y 0.65. Si es mayor a 0.65 el volumen de deudas es excesivo y la empresa podría estar perdiendo autonomía financiera (mayor riesgo). Si es inferior a 0.50 puede ocurrir que tenga un exceso de capitales propios
Ratio de calidad de la deuda Exigible a corto plazo dividido para el total de las deudas	**Deuda a corto plazo** / **Deudas Totales**	Cuanto menor sea el ratio, la calidad de la deuda es mayor en lo que al plazo se refiere
Ratio de capacidad de devolución de los préstamos Beneficio neto más las amortizaciones dividido para el total de préstamos recibidos	**(Beneficio neto + Amortizaciones)** / **Préstamos recibidos**	Cuanto mayor sea este ratio, la empresa tendrá mayor capacidad para devolver los préstamos. Basado en el criterio de que los préstamos se devuelven con el flujo de caja generado por la empresa, mientras que las deudas con proveedores, se devuelven mediante los cobros de los clientes
Ratio de gastos financieros sobre ventas Gastos financieros dividido para el total de ventas	**Gastos financieros** / **Ventas**	Cuando el ratio crece de un año a otro es un indicador de que el coste de la deuda aumenta en relación a la facturación
Ratio de coste de la deuda Se dividen los gastos financieros por el saldo medio de la deuda con coste (préstamos bancarios, descuento comercial entre otros)	**Gastos financieros** / **Prom(Deuda con coste)**	
Rotación del activo fijo Ventas dividido para el total del Activo fijo	**Ventas** / **Activo fijo**	Cuanto mayor sea el valor de este ratio quiere decir que se generan más ventas con el activo fijo
Rotación del activo circulante Ventas dividido para el total del Activo circulante	**Ventas** / **Activo circulante**	
Rotación de inventario Ventas dividido para el total del Inventario	**Ventas** / **Inventario**	Cuanto mayor sea el valor de este ratio se generan más ventas con menos inversión en inventario. Se han de tomar la ventas a precio de coste (costo de ventas), ya que el inventario está valorado a dicho precio

Ratio de plazo de cobro Indica el número medio de días que se tarda en cobrar a los clientes. Se calcula dividiendo los saldos que reflejan créditos en relación a los clientes (saldo de clientes, efectos a cobrar y efectos descontados pendientes de vencer y deduciendo anticipos de los clientes) por la venta media diaria	**(Clientes + Efectos) / Venta media diaria** **((Clientes + Efectos) / Ventas) x 365**	
Ratio de plazo de pago Se divide el saldo de proveedores por las compras anuales y multiplicando por 365	**(Proveedores / Compras) x 365**	
Ratio de expansión de ventas Se obtiene mediante la relación entre las ventas del año por la ventas del año anterior	**Ventas Año N / Ventas Año N-1**	
Ratio de ventas por empleado Divide las ventas por el número de empleados	**Ventas / Número de empleados**	
Ratio de cuota de mercado Este ratio refleja la parte del mercado que es atendida por la empresa. Se obtiene dividiendo la cifra de ventas por la del total del sector en el mismo periodo	**Ventas empresa/ Ventas sector**	
Ratios de análisis de gastos En general los gastos pueden compararse con las ventas y existen varios tipos. Lo importante es que se mantengan estables con el tiempo También se pueden comparar en relación a un determinado periodo Algunos gastos pueden compararse con el número de	**Gastos fijos / Ventas** **Gastos variables / Ventas** **Gastos de personal (N) / Gastos de personal (N – 1)** **Gastos de atención**	

empleados, el número de clientes o de productos	**al cliente / Número de clientes** **Gastos de publicidad / Número de productos** **Costes de producción / Número de unidades producidas**	

Referencias

1 Gestion2000, (2007). Lo que se aprende en los mejores MBA vol. 1. (págs. 144 - 157)