

Una forma efectiva de demostrar el ROI del e-learning

La empresa

Farmacias del Ahorro es una empresa mexicana que produce medicamentos genéricos y los comercializa a través de su red de farmacias.

Inició su actividad en agosto de 1991 en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, con 2 farmacias y 30 empleados. Actualmente es un grupo de empresas consolidado, líder a nivel nacional en el ramo de comercialización de productos farmacéuticos.

El reto

Hasta 2007, en Farmacias del Ahorro la capacitación era 100% presencial.

Pero varios factores dificultaban la posibilidad de seguir dando una respuesta satisfactoria con esta estrategia de capacitación:

- La expansión de la empresa aumentaba el grado de dispersión geográfica de los empleados.
- Se mantenía alto el índice de rotación del personal, factor común en el tipo de puestos de trabajo que se generaban.
- La demanda de capacitación crecía y se diversificaba.

Ante esta situación, el equipo de capacitación se planteó implantar el e-learning como estrategia de capacitación, con el propósito de satisfacer las necesidades formativas de forma eficaz obteniendo una mayor rentabilidad por el dinero invertido.

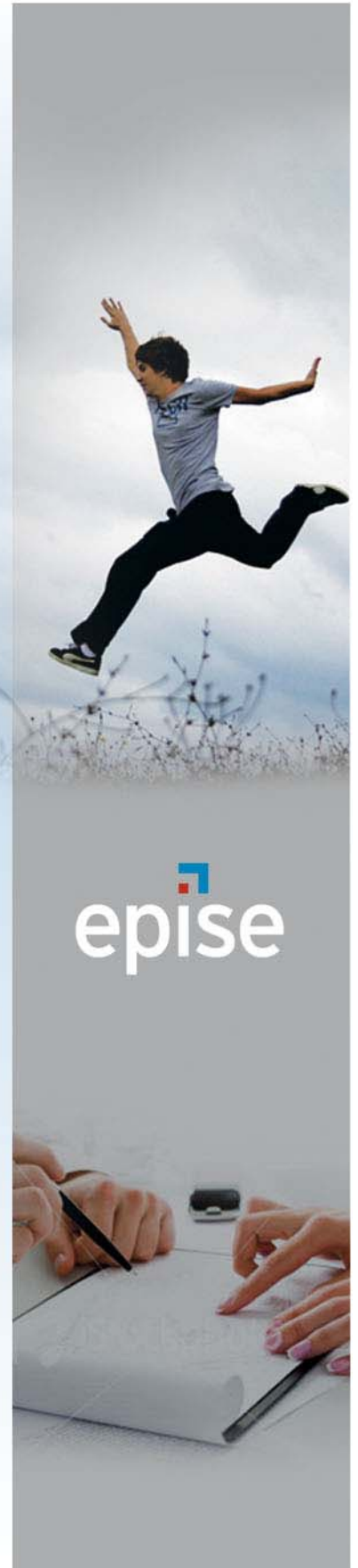
Esto incluía:

- Diseño y administración online de cursos a medida sobre conocimiento del producto y técnicas de venta.
- Diseño y administración online de cuestionarios para el autodiagnóstico y el diagnóstico de competencias 360°.
- Programas de formación en habilidades mediante cursos e-learning gestionados a través de una plataforma de aprendizaje.

El proyecto

Un planteamiento tan ambicioso requería demostrar previamente su viabilidad. Para ello, en el segundo trimestre de 2007 se inició una prueba piloto, de cuyo resultado dependía la continuidad del proyecto.

Para realizar la prueba piloto se eligió el curso **Medicamentos de Marca Propia**, que proporciona a los participantes argumentos para utilizar con los clientes para favorecer la venta de genéricos. Este alineamiento directo entre los objetivos de la formación y los objetivos de negocio facilitaban la aplicación de la metodología ROI y convertían el resultado de la evaluación en un decisivo criterio de éxito de la prueba piloto.



Concretamente, los objetivos de la prueba piloto eran los siguientes:

1. Alcanzar un **alto nivel de aceptación** de la nueva estrategia formativa por parte de los participantes.
2. Demostrar la **eficacia** del e-learning como estrategia formativa.
3. Contribuir a **mejorar las ventas** de productos de marca propia.

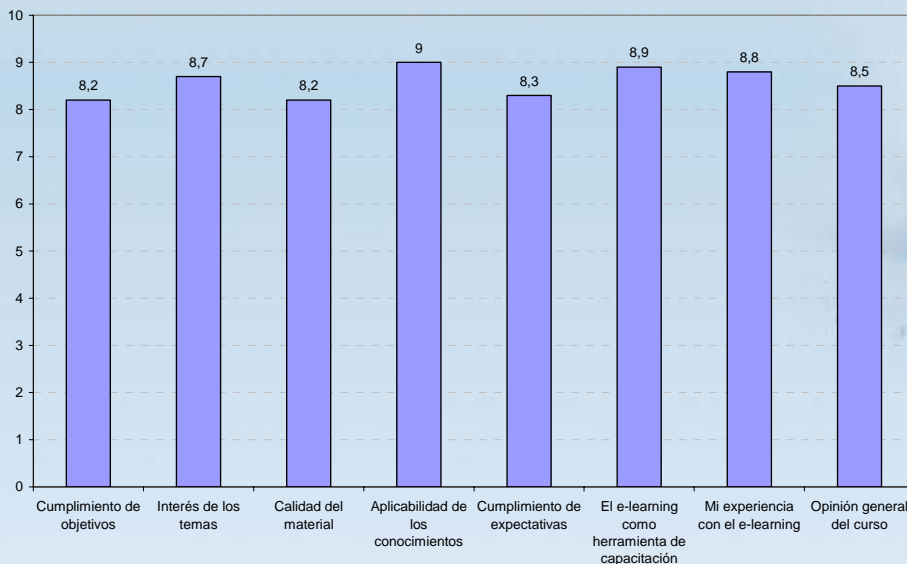
El curso se diseñó a medida, con un grado de interactividad medio. Estaba instalado en una LMS e incluía un seguimiento tutorial activo.

Los participantes fueron 220 empleados de las 22 sucursales de la ciudad de Oaxaca.

De la evaluación de la reacción a la evaluación de la aplicación

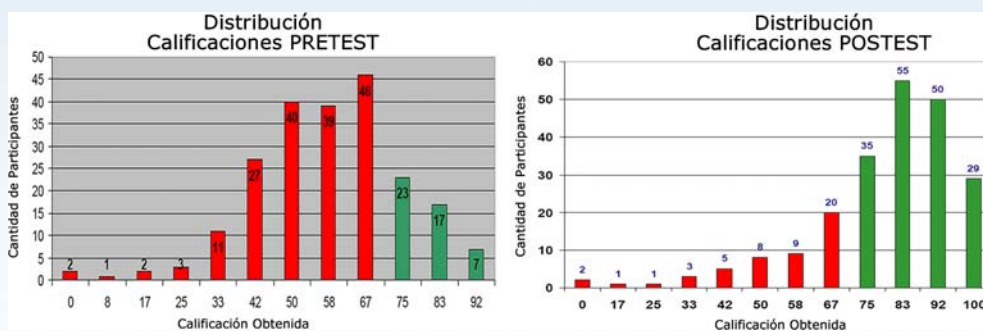
- Al finalizar el curso, los participantes respondieron a un cuestionario de satisfacción. La nueva estrategia formativa fue valorada muy satisfactoriamente por los participantes (Gráfica 1).

Opinión de los participantes



-Esto permitió justificar que se había alcanzado el objetivo 1.

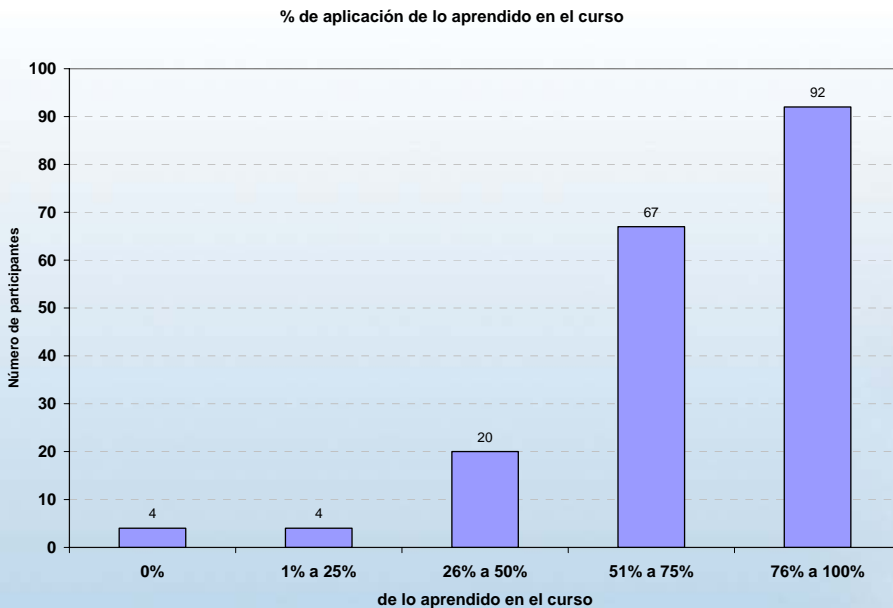
- Antes y después de la formación, los participantes respondieron una prueba objetiva sobre el contenido del curso. La comparación entre las puntuaciones obtenidas demuestran un alto grado de aprendizaje de los participantes (Gráfica 2).



-Esto permitió justificar que se había alcanzado el objetivo 2.



- Tres meses después de la formación, el 85% de los participantes respondieron un cuestionario online sobre la aplicación de lo aprendido y los resultados obtenidos. En sus respuestas manifiestan un notable aprovechamiento del curso (Grafica 3).



-Esto era un requisito indispensable para plantear si se había alcanzado el objetivo 3, ya que no puede haber contribución de la formación en los resultados si no es a través de la aplicación de lo aprendido.

El impacto de la formación en los resultados

Para cuantificar el impacto de la formación en los resultados se analizaron los registros de facturación de este tipo de productos durante un periodo de siete meses, de marzo a septiembre. Todos los participantes realizaron el curso durante el mes de junio.

Se utilizaron dos métodos distintos:

- Análisis de tendencia respecto a un grupo control, en este caso comparando los resultados de la plaza de Oaxaca con los de la plaza de Tapachula, muy similar en tamaño y condiciones del entorno.
- Estimación de los participantes.

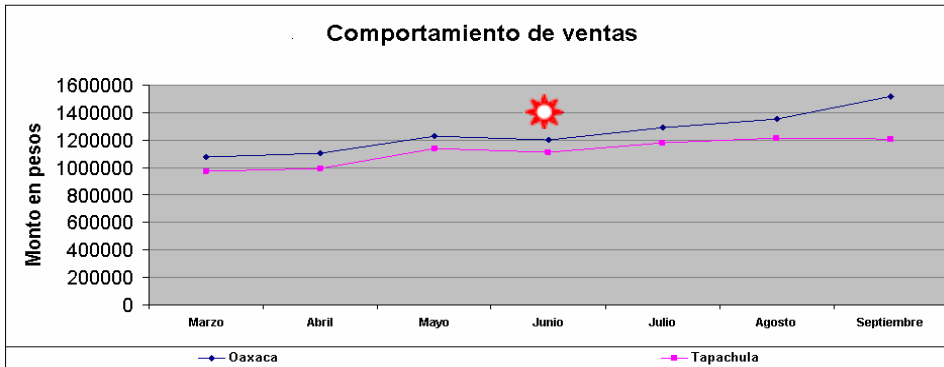
Había dos razones para ello:

- Garantizar la credibilidad y aceptación de los resultados mediante la utilización de un método objetivo.
- Corroborar la validez del método más subjetivo, justificando así su utilización en situaciones en las que no puedan utilizarse los métodos objetivos.

Por lo que se refiere al análisis comparativo, la gráfica 4 muestra los resultados de las plazas de Oaxaca y Tapachula a lo largo del periodo estudiado. Puede observarse una trayectoria idéntica durante los



meses previos a la formación y una progresiva mejora de los resultados de Oaxaca en los meses siguientes a la formación.



☀Curso de capacitación

Para aplicar el método de la estimación de los participantes, se tuvieron en cuenta los resultados obtenidos por los 157 participantes, del total de 220, que se habían incorporado a la empresa antes de marzo y se mantenían en ella después de septiembre.

Facturación acumulada de los 3 meses anteriores a la formación	Facturación acumulada de los 3 meses posteriores a la formación	Incremento de la facturación
\$ 2,400,670.75	\$ 2,813,648.30	\$ 412,977.55

En el cuestionario online que respondieron los participantes tres meses después de finalizada la formación, se les preguntó, siguiendo la pauta marcada por la metodología del ROI Institute, que % de la mejora de los resultados atribuían a la formación recibida y que % de confianza asignaban a su apreciación. Los resultados, en promedio, se muestran a continuación:

% del incremento atribuido a la formación	Grado de confianza de los participantes sobre su propia estimación	% ponderado del incremento de la facturación debido a la formación
55,3%	87,8%	48,6%

Aplicando esta estimación:

Incremento de la facturación	% ponderado del incremento de la facturación debido a la formación	Incremento de la facturación debido a la formación
\$ 412,977.55	48,6%	\$ 200,707.08

En otras palabras, la formación contribuyó con un 7,13% a la facturación de los tres meses posteriores a la misma, demostrando así que se había alcanzado el objetivo 3 del proyecto.



El cálculo del ROI

Para calcular los costes de la formación se tomaron en cuenta los siguientes:

- ✓ Desarrollo del curso
- ✓ Seguimiento tutorial y acceso a la plataforma
- ✓ Tiempo invertido por los participantes
- ✓ Tiempo invertido por los coordinadores del proyecto
- ✓ Conexión a Internet de las sucursales
- ✓ Equipamiento informático
- ✓ Campaña de comunicación

El coste ascendía a **\$ 170,067.71**

Los beneficios se calcularon analizando el incremento de facturación y aplicando el margen de utilidad del producto:

Incremento de la facturación trimestral	Incremento anualizado	Margen de utilidad de los productos de marca propia	Beneficio
\$ 200,707.08	\$ 802,828.32	42%	\$ 337,718.89

Aplicando la fórmula del ROI:

$$\text{ROI} = \frac{337,718.89 - 170,067.71}{170,067.71} \times 100 = 98,3\%$$

Esto representa que, por **el dinero invertido** en el curso de **Medicamentos de Marca Propia**, Farmacias del Ahorro obtuvo un rendimiento anual del 98,3%.

Las consecuencias

Como consecuencia del éxito obtenido en Oaxaca con la prueba piloto, entre abril y mayo de 2008, los empleados del resto de plazas estudiaron el curso **Medicamentos de Marca Propia**, con resultados notables.

También se pusieron en marcha el resto de iniciativas contempladas en el planteamiento inicial:

- Nuevos cursos a medida.
- Autodiagnóstico –diagnóstico de competencias 360° administrados online.
- Programas de formación em habilidades mediante cursos e – learning gestionados a través de una plataforma de aprendizaje.

