



WHITE PAPER

El Uso de KPIs para el Éxito Empresarial



Hay un viejo dicho en los negocios

Puede que incluso tú mismo lo hayas utilizado: Lo que se mide, se logra. Esto significa que puedes fijarte tantos objetivos como quieras, pero si no estableces puntos de referencia y realizas un seguimiento de tu progreso, no estarás más cerca de alcanzarlos que cuando empezaste.

Los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) son los puntos de referencia que te permiten saber que tu empresa va por buen camino. Proporcionan una medida cuantitativa del rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo que puede ser comprendida por el equipo directivo, los empleados, los miembros del Consejo de Administración y los socios potenciales.

Los KPIs van más allá de los estados financieros y otras métricas que pueda controlar en la empresa. En lugar de medir la salud general, miden el progreso de la empresa hacia objetivos específicos. Ayudan a mantener el rumbo y pueden proporcionar una señal de alerta temprana si algo va mal.

Los KPIs son la clave para alcanzar con éxito los objetivos de la empresa, sin embargo, muchas empresas no los utilizan o lo hacen de forma tan deficiente que enturbian las aguas en lugar de proporcionar una navegación clara. Incapaces de elegir las métricas más importantes, algunas empresas exigen a sus directivos que informen de cada pequeño detalle, de modo que la información más importante se pierde en un mar de datos. Otras empresas se limitan a elegir KPIs populares o los mismos KPI que otras empresas de su sector. Pero como esos KPI genéricos no están vinculados a sus objetivos empresariales específicos, no contribuyen al éxito.

En esta guía, te explicaremos cómo definir unos KPIs inteligentes y cómo utilizarlos para estimular el crecimiento de tu empresa.

KPIs: Indicadores Críticos de Negocio

Dado que los KPIs son un indicador de la efectividad de la estrategia, deben estar cuidadosamente ligados a ella, en lugar de ser sacados de la nada.

¿Cómo es un buen KPI?

Tu objetivo

Contratar a tres empleados en los próximos tres años. Sabes que cada empleado debe estar respaldado por X pesos de ingresos adicionales y que el valor medio de una nueva cuenta es de Y pesos anuales. Para mantener a los empleados adicionales, tienes que abrir Z nuevas cuentas.



Tu KPI

El número de cuentas nuevas abiertas en el último mes y en lo que va de año.

Tu objetivo

Reducir el volumen de trabajo atrasado para no incumplir los plazos por exceso de compromisos, sin que ello suponga una infrutilización del personal.



Tu KPI

Número de semanas de retraso en relación con el intervalo óptimo superior/inferior.

Un buen KPI es:



Estrechamente vinculado a un objetivo de negocio específico

Piensa en ello como si fuera un objetivo de salud. Perder medio kilo a la semana puede ser un gran objetivo para alguien con sobrepeso, pero si ya tienes un peso saludable y haces ejercicio para tonificar tu cuerpo, notar que pierdes medio kilo a la semana indica un problema. Por eso no existe un KPI universal.



Altamente específico

Lo ideal es que exista un número. En lugar de responder a una pregunta como "¿Están nuestros clientes satisfechos?", un KPI debería indicar qué porcentaje (un número concreto) de tus clientes abren cada correo electrónico que les envías.



Una medida crítica del rendimiento

Lo dice ahí mismo, en el nombre: el KPI te da una visión de una medida clave del éxito de tu empresa. Por ejemplo, la cantidad de dinero que se gasta en la fiesta de fin de año de los empleados es un indicador, pero no es clave para el rendimiento de la empresa. No esperarías que los beneficios se duplicaran si el presupuesto de la fiesta de vacaciones se duplicara.



Evaluación comparativa

Es bueno conocer las cifras de ventas anuales, pero, a menos que se comparen con las del mes pasado y las del año anterior, no te dirán si tu empresa está creciendo. Un buen indicador clave de rendimiento no se sostiene por sí solo, sino que se analiza en un contexto que le da sentido.

¿Cada métrica es un KPI?

Una métrica es simplemente una medida de algo dentro de tu empresa. Por ejemplo, el número de visitas al servicio realizadas en junio, o el número de páginas vistas en la página web. Algunas son simplemente interesantes, mientras que otras (como el número de conversiones que obtiene la "landing page" de tu producto estrella) son bastante importantes.

Pero lo que convierte a una métrica en un KPI es que cumpla todo lo que hemos mencionado anteriormente: Es una medida específica y crítica del éxito vinculada a la estrategia empresarial general y comparada con otros factores para mostrar el progreso. Así sabrás que estás dando pasos hacia delante y no hacia atrás.

¿Cuántos KPIs debe tener una empresa?

La respuesta es: "Tantas como necesites para apoyar tus objetivos empresariales específicos". Puedes tener muy pocos, y desde luego puedes tener demasiados. La idea es elegir los mejores números para obtener una visión de la salud de tu negocio siempre que lo necesites.

Los KPIs deben respaldar los objetivos de toda la empresa. Entre las áreas en las que se deben considerar los KPIs se incluyen:

- Rendimiento financiero y presupuesto
- Satisfacción y compromiso del cliente
- Ventas y marketing
- Operaciones y procesos internos
- Productividad, retención y compromiso de los empleados
- Gestión medioambiental
- Tecnologías de la información e innovación

Relacionar los KPIs con los objetivos

Desde una reunión crucial de la Junta de Planificación Estratégica en 2013, el Consejo #301 de TAB ha transformado su forma de hablar sobre los KPIs. Anteriormente, los miembros del Consejo se centraban en el seguimiento de las métricas financieras comunes relacionadas con las ventas y las ganancias. Esto proporcionaba una visión importante de cómo iba el negocio en cada reunión mensual, pero no proporcionaba mucha influencia para impulsar el negocio hacia adelante.

Tras un debate posterior, el Consejo se dio cuenta de lo importante que era centrarse en los KPIs vinculados a los objetivos empresariales. Ahora han incorporado KPIs orientados a objetivos como parte de la actualización mensual de los miembros de cada reunión. Esto ayuda al Consejo a asegurarse de que los miembros se mantienen en el buen camino.

Consejo TAB #301
Fairfax, Virginia

EJEMPLOS DE RECURSOS DE KPI

Cuando se inicia en el uso de los KPIs para la empresa, puede ser útil ver ejemplos reales de cómo otros los utilizan para alcanzar sus objetivos.

Consulta estas bibliotecas de KPIs para inspirarte mientras desarrollas los propios. Pero no te limites a copiar un KPI sin reformularlo para que te ayude a comparar tus propios objetivos empresariales. Recuerda que los KPIs deben ser específicos para tu empresa.

Biblioteca de KPIs de Advanced Performance Institute [KPI Library](#)

Biblioteca de KPIs de Service Now [KPI Library](#)

Ejemplos y plantillas de KPI de Klipfolio [KPI Examples and Templates](#)

Lista completa de KPI de Scoro.com [Complete KPI List](#)

Ejemplos de KPI de Scoreboard [KPI Examples](#)

Definición de KPI con indicadores adelantados y atrasados



El primer paso para establecer unos KPI adecuados es definir los resultados de tu empresa. Puede tratarse de una estrategia de crecimiento a largo plazo o de un problema que hay que resolver.

Por ejemplo, si diriges una empresa de calefacción y refrigeración, puede que te des cuenta de que sólo un pequeño porcentaje de los clientes de mantenimiento anual adquieren servicios de mayor margen, como la limpieza de conductos. Si la tasa de conversión actual es sólo del 5%, puede fijarse el objetivo de duplicarla en el próximo año.

Para saber si vas por el buen camino, necesitas conocer tus indicadores adelantados y atrasados.

Los indicadores rezagados están orientados a la "producción". Son fáciles de medir, pero es difícil influir directamente en ellos. Para nuestra empresa de calefacción y refrigeración, sería la tasa de conversión.

Los indicadores adelantados están orientados a los "insumos". Pueden ser más difíciles de medir, pero es más fácil influir directamente en ellos. En el caso de nuestra empresa de calefacción y refrigeración, podría ser algo así como el número de llamadas de ventas salientes realizadas para vender a los clientes recientes de mantenimiento anual una limpieza de conductos.

Dicho de otro modo, los indicadores retrasados indican si se ha alcanzado o no el objetivo, mientras que los indicadores adelantados indican lo que hay que hacer para conseguirlo.

Cuando se utilizan indicadores de retraso y adelantados para crear KPIs, es fundamental establecer un vínculo entre ellos. De lo contrario, corre el riesgo de establecer KPIs para los empleados que no se traduzcan en un mayor crecimiento de la empresa, sino en más trabajo.

ESTABLECER KPIS INTELIGENTES

Como cualquier objetivo, los KPIs funcionan mejor cuando son INTELIGENTES. Es decir, cuando siguen estas cinco condiciones:

Específicos: Conectados a un objetivo estratégico bien definido.

Medibles: Asociados a una métrica numérica.

Alcanzables: Basado en lo que es posible.

Relevante: Que tenga sentido en el contexto de la empresa.

Calendario: Vinculado a un periodo de tiempo determinado.

Utiliza los reportes anuales para establecer puntos de referencia del mercado

Si no se dispone de cifras concretas del mercado, puede parecer que se están fijando objetivos de crecimiento en el vacío. Marcel Vouriot, propietario de Vomar Industries, Inc. utiliza esta táctica para mirar detrás del telón y obtener las cifras de la competencia.

Si tus competidores son empresas públicas, sus informes anuales pueden ser una gran fuente de inteligencia competitiva, como KPI, puntos de referencia y tendencias del sector. "Puede que te interese comprar una acción de la empresa pública para recibir automáticamente su informe anual y las actualizaciones trimestrales", dice Vouriot.

También recomienda elaborar un mininforme anual propio que contenga las cifras clave de la empresa de 5 a 10 años atrás. "Tu propio informe anual también puede ayudarte a obtener el mejor precio si decides vender tu empresa", dice Vouriot. También puede ser una herramienta útil a la hora de buscar nuevos socios financieros, contratar empleados clave y negociar con nuevos proveedores o clientes potenciales.

Marcel Vouriot
Propietario, Vomar Industries, Inc.
Miembro TAB desde 2007

Vincular los KPI a la estrategia empresarial

Si tienes problemas para definir los KPIs, el problema puede ser que tu estrategia empresarial no está bien definida. Esto requiere analizar el problema, establecer resultados realistas y crear un plan de acción de pasos específicos y medibles que conduzcan a esos resultados.

Volviendo al ejemplo de la empresa de calefacción y aire acondicionado, quizá tras analizar el problema se den cuenta de que, aunque se informa a los clientes sobre los servicios de limpieza de conductos durante la visita anual de mantenimiento, la mayoría de ellos están ocupados y se olvidan de concertar la cita.

The company could come up with several strategies at this point:



Los técnicos podrían dejar folletos informativos sobre la limpieza de conductos, junto con un cupón.



Los técnicos podrían recibir formación para programar una cita durante la visita de servicio y ofrecer un descuento por acudir ese mismo día.



El departamento de ventas podría llamar a los propietarios la semana siguiente a su mantenimiento anual para preguntarles qué tal la visita de servicio y programar una cita para la limpieza de conductos.

Recuerda que cada uno de ellos son indicadores adelantados. La empresa puede controlar directamente cuántos folletos se dejan, cuántos técnicos hacen la consulta y cuántas llamadas posteriores al servicio hace el equipo de ventas.

La empresa puede hacer un seguimiento de cualquiera de estas cosas, y también puede hacer un seguimiento de la tasa de conversión global. Pero, ¿cuál es un buen KPI?

Hacer un seguimiento de la tasa de conversión global ayudará al empresario a saber si las limpiezas de conductos van en aumento, pero no indicará necesariamente qué estrategia comercial está funcionando. El seguimiento del número de conversiones durante las llamadas de mantenimiento anual o las llamadas de ventas posteriores al servicio proporcionará una pista sobre lo que funciona mejor y ayudará al empresario a perfeccionar aún más el proceso de upselling.

Es importante asegurarse de que cada uno de estos KPI que decidas seguir esté alineado entre sí.

Pide una Visión Diferente de tus Números

¿Está aprovechando la experiencia de tu equipo? Obtener una perspectiva diferente de tus KPIs puede descubrir soluciones en las que no habías pensado o alertarte de problemas que no viste venir, según Jason Dubois, presidente de Len Dubois Trucking, Inc.

"Si en tu empresa hay una persona de finanzas que prepara tu informe mensual de KPIs, es una buena idea pedirle una breve declaración sobre lo que concluye o extrae de los datos", dice. "Como su atención se centra en los números, pueden ver los resultados corporativos desde una perspectiva diferente".

Además de pedirles sus conclusiones, también deberías preguntarles si tienen alguna duda sobre las cifras o recomendaciones sobre cómo mejorar los resultados. Puede que te sorprenda la perspectiva que obtienes al tener una visión diferente de tus números.

Jason Dubois
Presidente, Len Dubois Trucking, Inc.
Miembro TAB desde 2004

Introducción a los KPIs: Un Checklist

Empezar a utilizar los KPIs en tu empresa no tiene por qué ser intimidante. Sigue estos pasos.



Pon a tu equipo en sintonía

Asegúrate de que todos los involucrados en el KPI (desde los empleados de primera línea hasta los altos directivos) entienden qué se está midiendo y por qué es importante para la estrategia general. Si la métrica parece arbitraria, puede que la gente no se muestre tan conforme.



Comienza por los indicadores más importantes

Intentar introducir demasiados KPIs a la vez puede resultar abrumador, tanto para los empleados como para ti al tratar de hacer un seguimiento de los progresos. En su lugar, empieza por las cifras más importantes para tu empresa y ve añadiendo a partir de ahí.



Empieza por lo más fácil

Algunos datos serán más fáciles de recopilar que otros. Al empezar con los KPIs, identifica los conjuntos de datos que ya tienes a tu disposición antes de implementar nuevos métodos de elaboración de informes.



Mantén la coherencia de tus informes

Si un mes haces un seguimiento de las llamadas de ventas por día y al siguiente de las conversiones de clientes por llamada, no tendrás una idea clara de la dirección de tu empresa. Cada KPI debe expresarse mediante una fórmula sencilla (como presupuesto de Adwords/ cliente nuevo = coste por adquisición de cliente nuevo). Asegúrate de calcularlo de la misma manera cada vez que lo midas.



Seguimiento de los KPI en un lugar central

Los KPIs deben ser una visión instantánea de la salud de tu negocio, pero no iluminarán nada si estás constantemente buscándolos. Registra todos tus KPIs en un lugar centralizado, como una hoja de cálculo de Excel compartida o el panel de control de un software de generación de informes. Que sea un lugar que todas las partes relevantes puedan actualizar y al que puedan acceder fácilmente.



Establece controles periódicos

Para que tus esfuerzos de seguimiento de los KPIs marquen la diferencia, debes revisarlos con regularidad. Programa una reunión permanente, ya sea con tu equipo o contigo mismo, para revisar los resultados y planificar el mes siguiente. En estas reuniones, no tengas miedo de reexaminar tus KPIs para asegurarte de que siguen siendo relevantes y están en línea con tus objetivos empresariales generales.

Los KPIs KISS pueden evitar los "Sí, pero..."

Conseguir que los empleados y la dirección estén de acuerdo con los KPIs es fundamental. Cuando tu equipo se sienta responsable y confíe en el proceso de medición de los KPIs, se implicará mucho más en la consecución de los objetivos. La falta de implicación y comprensión puede dar lugar a lo que Ron Mondor, presidente de Zantek Information Technology, denomina situaciones de "sí, pero..."

Mondor recomienda a los empresarios que apliquen el principio KISS ("mantenlo breve y sencillo") a la hora de asignar KPI al personal. En lugar de sobrecargarlos con métricas, céntrate en un máximo de tres KPI y asegúrate de que el proceso de elaboración de informes es sencillo y claro, dice Mondor. "Si no se cumplen estas condiciones previas, tu empleado puede decir: 'Sí, pero no me di cuenta de que esa era mi responsabilidad', o 'Sí, pero no estoy de acuerdo con cómo se midió ese KPI'".

Asegúrate de contar con tu personal desde el principio y obtendrás mejores resultados.

Ron Mondor
Presidente, Zantek Information Technology
Miembro TAB desde 2005



El Verde es Bueno; el Rojo es Malo

¿Qué hacer cuando los empleados no recopilan los datos para los KPIs o no les prestan atención? En Aschinger Electric, Eric Aschinger tiene una colorida solución.

"Para reforzar la necesidad de que nuestro personal de gestión de proyectos realice esfuerzos de cobro con diligencia, hemos empezado a codificar por colores nuestros KPIs para Cuentas por Cobrar", dice. "Si las facturaciones son puntuales y se ajustan a los plazos, se codifican en verde. Si se mueven en el área de empezar a caer fuera de los términos que están marcados en Rojo ". El esquema de colores ayuda a captar rápidamente la atención del personal.

Eric Aschinger
Ex presidente y director general de Aschinger Electric
Miembro TAB desde 1996

¿TAB es para Ti?

El seguimiento de los KPIs es más eficaz cuando se cuenta con la ayuda de otras personas que cuestionan la lógica, aportan ideas sobre los objetivos y ofrecen su asesoramiento experto. The Alternative Board® (TAB) ayuda a los empresarios con visión de futuro a hacer crecer sus negocios, aumentar la rentabilidad y mejorar sus vidas mediante consejos asesores empresariales locales, coaching empresarial privado y servicios estratégicos propios.

Convertirse en miembro de The Alternative Board le da acceso a recursos y asesoramiento de expertos para ayudarle a establecer los KPIs que impulsan tu negocio, así como una red de apoyo de iguales para mantenerte responsable de tus objetivos.

Encuentra un Consejo TAB cerca de ti y empieza a hacer crecer tu negocio hoy mismo.