

GUIA KPI

Contenido

- Introducción a los KPI
- Beneficios de trabajar con KPI
- ¿Quién usa KPIs?
- KPIs organizacionales
- KPIs de Equipo
- Una metáfora sobre KPI
- Anatomía de un KPI
- Tipos de KPIs
- Identificar los KPIs correctos
- ¿Cómo aprovechar al máximo sus KPIs?
- KPI y OKR: una receta para el éxito

Introducción a los KPI

Los KPI se encuentran entre los objetivos más utilizados dentro de las organizaciones de todo el mundo. Son un ingrediente fundamental para el crecimiento organizacional y el éxito a largo plazo. Y, si bien es un tipo de objetivo fundamental para tantas organizaciones, los KPI a menudo se malinterpretan y se usan de manera incorrecta.

Esta guía le proporciona una comprensión más profunda de: qué es realmente un KPI, cómo usarlo correctamente, definir los KPI que funcionan mejor para su organización y las mejores prácticas para aprovecharlos al máximo.

¿Qué es un KPI?

KPI son las siglas de *Key Performance Indicator*. Es un tipo de medición del desempeño, cuyo objetivo es evaluar el éxito de un proceso en curso o una actividad en particular.

Los KPI son medidas cuantificables de desempeño para los esfuerzos y actividades que son *clave* para una organización o equipo. Estas son todas las actividades que necesita monitorear y medir de manera sistemática para mantener el rumbo de la nave: su negocio como de costumbre. Por esa razón, los KPI a menudo se denominan "métricas de salud".

Una reseña sobre la historia de los KPI

Si bien el origen exacto de los KPI sigue siendo un misterio, sus raíces se remontan a la dinastía Wei en China durante el siglo III. Utilizaron un sistema de 9 rangos para evaluar el desempeño de la familia real.

El siguiente hito fue la creación del indicador de Retorno de la Inversión (ROI), el padre de los KPI, utilizado por primera vez por los comerciantes venecianos durante el siglo XIII. Compararon las sumas invertidas en sus expediciones de navegación con las mercancías que traían los barcos.

La institucionalización de los KPI, sin embargo, comenzó con la creación del primer "Tablero de KPI" en una fábrica de algodón escocesa en el siglo XIX. Se usaron cubos de madera de diferentes colores como monitores de desempeño sobre la estación de trabajo de cada trabajador.

A principios del siglo XX, las organizaciones comenzaron a medir formalmente el desempeño de sus empleados a través del concepto de ROI. Poco después, Francia creó Tableau de Bord, un sistema de medición estratégica, similar al Balance Scorecard creado por el Dr. Norton y el Dr. Kaplan, que se utiliza para medir el desempeño general de la empresa.

No mucho después, se estableció el término **KPI**, que se abrió camino en la caja de herramientas de rendimiento de las organizaciones en su conjunto. Como puede ver, las organizaciones tendían a utilizar los marcos anteriores para medir el desempeño de un individuo y sus actividades en curso. Ahora, los KPI son una herramienta que se utiliza para medir la salud de una organización y sus respectivos equipos y departamentos.

Los beneficios de trabajar con KPI

Las organizaciones experimentan una gran cantidad de beneficios al usar KPI, muchos de los cuales verá a lo largo de esta guía. Sin embargo, estos son tres de los beneficios principales que una organización puede esperar:

Toma mejores decisiones

El seguimiento del progreso de los KPI durante un período de tiempo significa que la organización y sus equipos tienen una ventana clara a las prioridades de la organización, su salud y pueden identificar fácilmente tendencias, fortalezas, debilidades y oportunidades. Tener esta información a mano le brinda la oportunidad de tomar decisiones mejores y calculadas.

Crear foco

Los KPI, por definición, son sus métricas de salud más importantes. Deben seleccionarse cuidadosamente reflexionando de cerca sobre la estrategia y las prioridades de la organización. Al hacerlo, sus KPI comunican de manera transparente lo que se espera de su gente, lo que debe tenerse en cuenta y cómo deben llevar a cabo sus actividades diarias.

Crea un ambiente de aprendizaje

Tener toda la información más importante frente a usted arroja luz sobre áreas que de otro modo se habrían pasado por alto. Proporciona contexto cuando las cosas no van según lo planeado o van bien.

Cuando un KPI no es saludable, los equipos y las personas se ven obligados a profundizar para comprender *por qué* y *qué* está causando que el área de la empresa no sea saludable y asegurarse de que encuentren formas de innovar para volver a encarrilarlo nuevamente.

¿Quién usa los KPI?

Cualquier organización o equipo, independientemente de su tamaño, etapa o industria, básicamente puede utilizar KPI. Una organización es como un sistema que tiene varias partes que realizan diferentes funciones para mantener todo en funcionamiento. Varios departamentos trabajan en diversas actividades para contribuir a la misión y visión de la organización. Por lo tanto, la organización y sus respectivos departamentos pueden utilizar KPI para garantizar su salud continua.

Por lo tanto, los KPI pueden implementarse en todos los niveles para garantizar que la organización sea una máquina bien engrasada. Como tales, los KPI se establecen en un nivel alto (KPI de la empresa) y bajo (KPI del equipo) para proporcionar una visibilidad completa sobre la salud de la organización.

Dicho esto, antes de entrar en detalles, es importante comprender la importancia de la estrategia en toda esta ecuación.

La clave está en la Estrategia

Siendo realistas, sin una estrategia clara establecida, cualquier objetivo que una organización siga probablemente tendrá poco o ningún propósito. La razón es: ¿cómo sabría que esos objetivos son los correctos? Y, ¿cómo se beneficiará al medir el desempeño de un área específica de su negocio si ni siquiera está seguro de que sea un área clave para el éxito de su organización?

La estrategia es una composición del objetivo final y pilares estratégicos. El objetivo final define el propósito general de su organización, para quién la organización está cumpliendo ese propósito y cuándo considerará que la organización es exitosa. Esta estrategia está respaldada por un conjunto de opciones de cómo ganar o "pilares" que explican qué lo diferencia en el mercado y por qué lo elegirían sobre sus competidores. Podría ser ofrecer una experiencia diferenciadora, generar productos innovadores y disruptivos, tener mayor presencia internacional, etc.

Por lo tanto, antes de comenzar con los KPI, asegúrese de que la estrategia esté en su lugar para proporcionar una base sólida que sustente a los KPIs (y OKRs) en los que trabajará la organización. De esta manera, habrá una dirección marcada para establecer los KPI que realmente importan a la organización.

Los KPI no tienen necesariamente una fecha de vencimiento: miden el estado de las actividades y procesos en curso. Dado que su estrategia es prácticamente eterna y tampoco tiene fecha de vencimiento, sus pilares estratégicos pueden medirse utilizando KPI.

KPIs Organizacionales

Los KPI de la empresa son esencialmente estratégicos: miden el desempeño de la organización en su conjunto durante un período de tiempo. Dichos KPI se establecen reflexionando de cerca sobre la estrategia.

Por lo general, los KPI de la empresa perduran en el tiempo, por lo tanto, es valioso monitorear su estado y evolución a lo largo del tiempo.

Algunos ejemplos de KPI de la empresa incluyen:

- Ingresos
- Market Share
- NPS
- ROE
- Ratio de Eficiencia
- NPS del Empleado (eNPS)
- Ingresos mensuales recurrentes (MRR)

KPI de Equipo / departamento

Los KPI de equipo, por otro lado, definen y monitorean las actividades que son críticas para mantener la salud de un área particular de la empresa y garantizar que estén en el camino correcto.

Debido a los entornos y las prioridades del mercado competitivo que cambian rápidamente, dichos KPI requieren un monitoreo continuo. En función de las necesidades y prioridades actuales, es posible que sea necesario revisar y ajustar los KPI en consecuencia.

Algunos ejemplos de KPI de equipo:

- **Marketing:** costo por cliente potencial
- **Éxito del cliente:** puntuación de satisfacción del cliente (CSAT), Esfuerzo por realizar la operación (Customer Effort)
- **Ventas:** tasa de conversión de clientes potenciales calificados de ventas

Tenemos los conceptos básicos cubiertos, pero antes de pasar a los detalles de cómo usar los KPI, veamos una metáfora para asegurarnos de que todos estamos en la misma página.

Una metáfora sobre los KPI

Imaginá que tu equipo es un automóvil y te dirigís hacia un destino. Ese destino es el objetivo, y tus KRs construyen su hoja de ruta hacia él. Pero, mientras conducís tu automóvil, también debés vigilar el tablero instrumental para asegurarte, por ejemplo, que el motor está funcionando bien, que la temperatura es la correcta y que no se está quedando sin combustible.

Las cosas que encontrás en el tablero de tu automóvil son las cosas que siempre vas a tener que vigilar, independientemente del lugar al que viajes. Por lo tanto, la información del tablero del auto se traduce en indicadores habituales para tu negocio. El negocio como de costumbre se mide mejor a través de KPIs: indicadores claves de rendimiento que te dicen inmediatamente si algo está funcionando bien o no, al igual que los indicadores en el tablero de un automóvil.

Hay 3 razones principales por las que no debemos descuidar los KPI al usar el modelo OKR:

- 1. No podés conducir el auto sin tu tablero**
- 2. Los KPI brindan información importante para establecer tus OKR**
- 3. Ayuda a todos a comprender para qué sirven los OKR**

Un KPI saludable debe mantenerse y ajustarse si es necesario, mientras que un KPI insalubre es una advertencia de que algo no va bien y requiere atención, necesitando ser nutrido para recuperar la salud.

Anatomía de un KPI

Un KPI consta de los siguientes elementos:

- Título
- Métrica
- Valor actual
- Valor objetivo

Título

El título debe constar de la métrica y el valor objetivo. Justo encima del título, puede mostrar el valor actual, y esa es toda la información que alguien necesita para ver cuál es el KPI y si el KPI es correcto o no.

Métrica

El término "métrica" y "KPI" a menudo se usan indistintamente y tienden a generar confusión.

Todo lo que mide su organización es una métrica. Las métricas que su organización o equipos clasifican como prioridad y consideran "clave" son las que definimos como KPI.

Algunas métricas populares para las empresas de software como servicio (SaaS) son los ingresos recurrentes mensuales (MRR) y la tasa de abandono; sin embargo, estas métricas pueden, por ejemplo, no ser métricas importantes para una empresa de comercio electrónico. Es decir, lo que para uno es un KPI, puede no serlo para otro.

Valor actual y valor objetivo

El valor actual y el valor objetivo requieren poca explicación.

- El **valor actual** es simplemente el valor que tiene su métrica actualmente.
- El **valor objetivo** es el **valor** mínimo o máximo que desea que alcance esa métrica.

Tipos de KPIs

KPI adelantados (Leading)

Los KPI tipo leading permiten ver la información y resultados casi de inmediato. Pueden ayudar a medir las tendencias futuras, sin embargo, a menudo no brindan una imagen clara del impacto a largo plazo. Los KPI estilo lagging (ver más abajo), por otro lado, presentan hechos concretos que determinan mejor el impacto a largo plazo.

Supongamos que vende un producto digital y uno de los KPI de su equipo de marketing es el *tráfico del sitio web*. Ese es un KPI adelantado: la cantidad de visitas que recibe el sitio web se puede rastrear en tiempo real y proporciona una buena comprensión de dónde se encuentra. ¿Le está diciendo si los visitantes están interesados en adquirir su producto? Probablemente no.

Y, ¿cuál es el valor del sitio web si no despierta el interés de los visitantes? Aquí es donde los KPI rezagados vienen al rescate.

KPI rezagados (lagging)

Los KPI rezagados o demorados son métricas que tardan algún tiempo en medir el impacto. Dichos KPI ofrecen resultados más precisos para entender el impacto que genera un área determinada en el escenario general a lo largo del tiempo. Es importante tener en cuenta que los KPI rezagados pueden no ser el indicador adecuado para los equipos que requieren información instantánea sobre los proyectos y tareas en los que están trabajando.

Volviendo al ejemplo de KPI de marketing, en comparación con el *tráfico del sitio web* (leading), el seguimiento de la *tasa de conversión de visitantes únicos a clientes potenciales* (lagging) puede ser un mejor indicador del rendimiento de un sitio web.

Identificar los KPI correctos

Las organizaciones y los equipos se ven atraídos fácilmente a adoptar métricas conocidas de la industria sin identificar si esas métricas son realmente clave para su organización. No hay duda de que son un buen punto de referencia, pero es poco probable que brinden la información que necesita o reflejen la *performance* de su negocio y equipos. Entonces, ¿cómo se establecen los KPI que realmente importan?

Aquí hay una pregunta preliminar que debe hacerse a sí mismo y a sus equipos para identificar las áreas más importantes.

¿Considera que la organización en general y/o ciertas áreas de la organización son saludables? ¿Por qué sí o por qué no?

- Las métricas fundamentales para medir la salud de su negocio deben reflejarse como KPI.
- Esas métricas que le dicen que las cosas están bien o mal deben reflejarse como KPI.

En este punto, es posible que incluso tenga demasiados KPI. No evite las decisiones difíciles sobre lo que es clave y lo que no lo es. En el próximo proceso de selección, pregúntese:

- ¿Esto realmente refleja la criticidad de nuestro negocio?
- ¿Es esta realmente una métrica que debemos analizar con regularidad?

A veces, querer rastrear demasiadas métricas es el resultado de enfocarse demasiado en los detalles; elimine ese ruido. Algunos ejemplos para ilustrar esto:

- Un equipo de RR.HH. puede rastrear el eNPS para cada área o departamento individualmente, pero en su lugar pueden rastrear eNPS de la empresa en su conjunto. Cuando el eNPS de la empresa cae por debajo del nivel deseado, pueden acercarse a los detalles para ver si se trata de un problema dentro de un departamento específico o si el problema existe en toda la organización.
- Una empresa de desarrollos de software debe realizar un seguimiento de su Retorno a la Inversión (ROI) como KPI de la empresa. Pero posiblemente sus áreas tengan un desdoble de información y métricas como Ventas o Churn.
- Un equipo de Experiencia del Cliente podría realizar un seguimiento del NPS, pero también podría seguir de cerca la Tasa de Abandono, la tasa de recompra, índice de quejas o reclamos.

Ahora que sabemos qué KPI funciona mejor, asegurémonos de aprovecharlos al máximo.

Cómo aprovechar al máximo los KPI

Los KPI son un medio de comunicación. Deben ser concisos, claros y transparentes para que los equipos y las personas puedan tomar medidas calculadas para mantener la salud del negocio. A continuación, enumeramos algunas recomendaciones para aprovechar al máximo sus KPI:

Hay diferentes formas de calcular el valor actual y cada enfoque tiene sus pros y sus contras. Destacaremos las diferencias para que pueda utilizar la mejor fórmula para su situación dada.

Números frente a porcentajes: Para algunos KPI, como por ejemplo el objetivo de ventas, es obvio que debe mirar los números. Para otros, como la *tasa de conversión*, es evidente que debe mirar los porcentajes. Pero para algunos KPI esto no es tan claro.

Cada opción tendrá sus pros y sus contras, por lo que es importante decidir qué es exactamente lo que desea que logre su KPI y luego verificar si su configuración actual lo refleja con precisión.

Conjuntos de datos grandes versus pequeños Cuanto mayor sea el conjunto de datos en el que se está enfocando, más preciso será su número. Por ejemplo, su NPS de los últimos 3 meses es probablemente un mejor indicador de lo felices que están sus clientes que el NPS actual.

Sin embargo, cuanto mayor sea el conjunto de datos, más tiempo tardará en moverse el valor actual (lag). Si las cosas comenzaron a deteriorarse recientemente, lo verá de inmediato en el NPS de hoy, pero tomaría mucho más tiempo antes de verlo en el NPS de los últimos 3 meses.

Por otra parte, el valor objetivo le dice cómo se ve un buen desempeño. Sin él, el KPI no puede ser un indicador útil de rendimiento, ya que no sabrá cómo se ve un buen rendimiento.

Menor o mayor que

El valor objetivo es el valor mínimo o máximo que desea que tenga esa métrica. Entonces tiene 2 opciones para su valor objetivo.

Aquí hay unos ejemplos:

Mayor o igual a (\geq)

- *Cierre \geq \$10 millones en Ventas*
- *NPS \geq 75*
- *Ratio de eficiencia \geq 40%*

Menor o igual a (\leq)

- *Attrition mensual \leq 1%*
- *Tasa de Rotación \leq 5%*
- *Contratos cancelados \leq \$500 mil*

Saludable vs no saludable

El valor objetivo nos indicará si el KPI es saludable o no. Si el valor actual excede su valor objetivo máximo, no será saludable. Lo mismo si cae por debajo de su valor objetivo mínimo. Un KPI con desvíos requiere que le prestemos atención.

Si permanece por debajo de su máximo o por encima de su mínimo, el KPI esta dentro de los umbrales esperados y no hay necesidad de centrarse en él.

Encontrar el valor objetivo correcto

No siempre es fácil encontrar el valor objetivo correcto, pero los estándares de referencia de la industria (si están disponibles) pueden dar una orientación correcta. Si la tasa de conversión de su sitio web es actualmente del 4% y el índice de referencia de la industria establece que para empresas similares, el 8% se considera una buena tasa de conversión, entonces sabe que probablemente todavía tenga mucho terreno por ganar.

Al analizar los puntos de referencia de la industria, es importante tener en cuenta los puntos de referencia de empresas similares. Si los puntos de referencia de la industria no están disponibles, puede verificar su valor objetivo preguntándose: "¿Qué pasa si estamos en este valor objetivo, nuestro negocio seguirá en buena forma?".

Claridad al definir el KPI

Debemos garantizar que todos comprendan el KPI definido. Si nadie comprende el KPI, es probable que no sepa cómo hacer que alcance (o mantenga) el nivel deseado. Y, para asegurarse de que todos comprendan un KPI, debe proporcionar un contexto adecuado y asegurarse de que no esté abierto a distintas interpretaciones.

Monitorear frecuentemente sus KPI

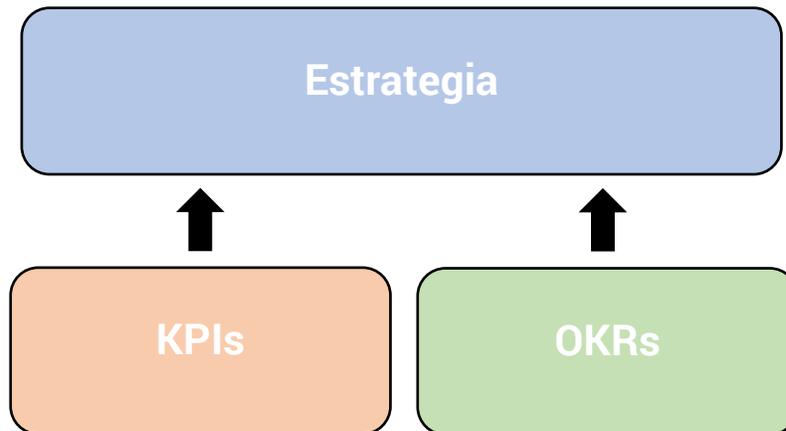
La mejor manera de asegurarse de que está trabajando en los KPI correctos, es revisarlos con frecuencia. Muchas compañías revisan sus KPIs en línea con sus OKRs, para tener una mirada complementaria de la salud de su negocio en línea con los focos y prioridades definidas.

A veces, resulta que nos damos cuenta que hay KPIs que nunca miramos, lo que podría ser un indicador de que el KPI no es realmente importante. Otras veces vemos que el KPI no influyó en nuestro comportamiento, lo que podría ser un indicador de que no se construyó correctamente.

Revisar con regularidad los KPI es importante porque aprenderemos de ellos y entenderemos realmente si son los correctos para el equipo/organización durante el año, y que sean los KPIs correctos para ese año, no garantiza que lo sean para el año siguiente.

KPI y OKR: una receta para el éxito

A menudo confundimos los KPI con los Objetivos y Resultados Clave (OKR). Los KPI y los OKR son objetivos diferentes que se complementan naturalmente para facilitar la ejecución de la estrategia de una organización.



Cómo funcionan juntos los KPI y los OKR

Como venimos viendo hasta aquí, los KPI miden el éxito, el resultado, la cantidad o la calidad de un programa o actividad en curso.

Los OKR, por otro lado, configuran un protocolo colaborativo que va más allá de una mera forma de medir la entrega de valor. Te ayudan a romper el status quo y te llevan a un escenario de innovación, transformación. Consta de un objetivo inspirador, y KR para evidenciar que tan cerca o lejos nos encontramos de ese horizonte.

Una organización posiblemente necesita tanto KPI como OKR. Si solo estuviera viendo los KPI, no tendría idea de cómo avanza hacia su destino. Si solo hubiera estado viendo OKR, no se daría cuenta como viene la salud de su negocio.

Los OKR pueden convertirse en KPI (y viceversa)

Puede haber una fuerte relación entre los KPI y los OKR. Los OKR pueden convertirse en KPI y los KPI pueden ponerse en primer plano mediante OKR. Esta es una de las razones por las que vemos que muchas organizaciones eligen por incluir en su marco de trabajo tanto los KPI como los OKR.

Si vemos que un KPI enciende su señal de alarma porque presenta desvíos, quizás sea necesario que lo pongamos en el centro de la escena y lo volvamos un OKR. Es decir, los OKR también se pueden usar para mejorar un KPI no saludable.

Mientras que probablemente, si un OKR al que le prestamos especial atención y le asignamos recursos para que genere un cambio en la organización, alcanza los niveles deseados y observamos estabilidad en esos niveles, podemos pasarlo a monitorear como KPI. De esta manera, podremos reasignar los esfuerzos en otra cosa

¿Un ejemplo de esto? Hace unos meses, Carlos junto a su equipo de Canales Digitales estaban trabajando en un OKR para eficientizar y simplificar el flujo de contratación de nuestros productos a través de la App.

Realizamos todo tipo de experimentos para agilizar y hacer más intuitivo el recorrido del cliente por la aplicación hacia poder contratar nuestros distintos productos.

El OKR fue un gran éxito. El esfuerzo que representaba para el cliente ingresar a la App, buscar la pestaña de adquisición, seleccionar los productos, visualizar la oferta, y finalizar con la contratación representaba una gran cantidad de tiempo, clicks y entendimiento. Lo que pudimos reducir notoriamente y lo vimos reflejado a través de los indicadores de satisfacción y esfuerzo del Cliente.

Dado que logramos solucionar este punto de dolor para el cliente, y estabilizarlo para que su experiencia en la app sea más simple e intuitiva, Carlos y el equipo decidieron seguir monitoreando este indicador como un KPI.

También puede funcionar al revés: un OKR también se puede usar para corregir un KPI no saludable. Por ejemplo, en el equipo de Ciberseguridad del Banco, el KPI de Vulnerabilidades encendió su alarma y comenzó a presentar signos de desvíos, registrándose poco a poco un mayor número de casos por estafas, quizás sea necesario ponerlo en el centro de la escena y definir un OKR para que el equipo le ponga foco y dedicación a encontrar soluciones que nos hagan prevenir el ciberdelito.

The logo features a large, bold, black letter 'O' on the left. A small, solid blue triangle is positioned at the bottom right of the 'O'. To the right of the 'O', the words 'Agile' and 'Quest' are stacked vertically in a bold, black, sans-serif font.

Agile Quest

