

Lección 2.4 Creación de visualizaciones 2: KPIs

Hasta el momento hemos presentado la forma de analizar una gran cantidad de datos de la organización de forma sencilla. Pero, ¿cómo saber cuando un proceso o actividad de la empresa requiere nuestra atención? Los números absolutos por sí solos no dan mucha información sin un contexto, necesitamos un criterio. Un volumen de 100.000 ventas mensuales para una pequeña tienda de barrio es increíble, mientras que para una gran superficie como Carrefour sería un absoluto desastre. Aquí es donde entra en juego la definición de Indicadores Clave de Rendimiento, o de forma abreviada KPIs

1. KPIs:

- Los KPIs se basan en el principio de “una empresa es lo que mide”.
- Un KPI es una fórmula que permite medir el desempeño de la empresa, normalmente de cara a la consecución de un objetivo empresarial o a la buena marcha de un proceso. Para la medición hacen falta al menos cuatro valores: un valor actual, un valor objetivo, un valor umbral y un tiempo hasta el objetivo.
 - Por ejemplo, si nuestro objetivo es incrementar las ventas un 10%, en realidad lo que estamos diciendo es que, al finalizar el año fiscal (tiempo hasta el objetivo), nuestro volumen de ventas (fórmula) debe haberse incrementado un 10% por encima del volumen del año anterior (valor objetivo).
- Comparado con una medida, por ejemplo, simplemente el volumen de ventas, un KPI incluye conocimiento de manera explícita. Nos permite conocer cuánto nos estamos desviando y si debemos tomar medidas al respecto. Por ejemplo, si durante el primer trimestre nuestras ventas aumentaron únicamente un 5% con respecto al primer trimestre del año anterior, deberemos tomar alguna medida para alcanzar el 10% anual con éxito.

Por supuesto, no toda fórmula con un objetivo arbitrario es un KPI. Los KPIs deben cumplir una serie de propiedades que enumeramos a continuación

2. Propiedades de un KPI:

- De forma abreviada, un KPI debe de cumplir la abreviatura S.M.A.R.T:

- Specific: Un KPI debe de ser específico, y medir únicamente una sola cosa. De lo contrario, distintos tomadores de decisión pueden llegar a conclusiones distintas sobre el mismo KPI, lo cual puede ocasionar un problema.
- Measurable: Un KPI debe de ser medible, es imposible tomar decisiones sobre algo que debe ser cuantificable si en realidad no tiene un valor ni se puede calcular.
- Achievable: Un KPI debe de ser realista y alcanzable, no tiene sentido dedicar todo el esfuerzo y recursos de la compañía a mejorar el desempeño de un indicador que jamás podrá ser satisfecho.
- Relevant: El valor de un KPI debe influir en los objetivos estratégicos de la empresa. Si el valor de un KPI es irrelevante para la estrategia empresarial, el KPI en sí mismo no tiene sentido ni merece dedicarle esfuerzo y recursos.
- Time framed: Un KPI debe de estar definido en el tiempo, debe de estar claro a partir de cuando comienza a medirse y cuando debe de haber alcanzado su objetivo, de forma que pueda realizarse un seguimiento de su evolución y analizar cómo se modifica su valor conforme se toman decisiones y se llevan a cabo iniciativas.
- Además de estas propiedades, normalmente los KPIs se asocian con una perspectiva o departamento de la empresa. Las perspectivas más habituales son las definidas por Kaplan y Norton, que se distribuyen en Finanzas, Producto, Aprendizaje y Cliente, aunque cada empresa puede utilizar su propio conjunto de perspectivas. La idea fundamental es que todas las áreas deben estar cubiertas, a fin de garantizar que las actividades de la empresa están adecuadamente monitorizadas.

Una vez tenemos claro qué caracteriza a un KPI veamos cual es el proceso habitual para su definición y qué aspectos se han de tener en cuenta.

3. Definición y seguimiento de KPIs

- Los KPIs de una empresa dependen principalmente de la actividad que desarrolle y de la forma de operar de la empresa
- El mecanismo habitual de definición de KPIs es mediante un proceso de descubrimiento, prueba y validación iterativo.
 - Un comité encargado de la elicitación de KPIs analiza los KPIs utilizados por otras empresas en el desarrollo de actividades similares
 - El comité evalúa si estos KPIs pueden asociarse con objetivos estratégicos de la empresa. Aquellos que pueden asociarse, se traducen en fórmulas de acuerdo

con los datos almacenados en la empresa y ayudan a identificar otras posibles fórmulas que podrían utilizarse como KPIs

- Cada KPI candidato es implementado y puesto a prueba durante un periodo variable
- Pasado el periodo, se comprueba cómo ha evolucionado el KPI con respecto al objetivo que pretende medirse y al desarrollo de la empresa. Si la evolución es positiva, el KPI se incluye en la lista de KPIs de la empresa y se le asigna un responsable. De lo contrario, se descarta y se repite el proceso.

Resulta importante hacer especial hincapié en el último punto. Como decíamos al principio, “una empresa es lo que mide”. Si una empresa utiliza los KPIs equivocados y no se deshace de ellos, lo que hará será utilizar todo su esfuerzo en un objetivo inútil. Teniendo esto en cuenta vamos a ver las formas en las que podemos representar un KPI y algunos ejemplos.

4. Formas de representar un KPI y ejemplos

- La representación más habitual de un KPI es en forma de barra horizontal, con una marca para representar el objetivo y un indicador de cuánto tiempo queda para alcanzarlo.
- Una representación alternativa es el uso de “cuentakilómetros” como los utilizados en los vehículos, con colores para representar en verde la zona de consecución del objetivo, en amarillo la zona entre el umbral y el objetivo marcado y en rojo la zona de peligro por debajo del umbral.
- De cara a mostrar un resumen, las empresas suelen agrupar los KPIs en los llamados Cuadros de Mandos Integrales o Scorecards, que presentan toda la información referente a estos indicadores de forma resumida.
- Alternativamente, en la actualidad se propone la representación en forma de árbol, combinando la visión de los objetivos de la empresa con los KPIs asociados a cada objetivo.
- En general, todas las representaciones incluyen un nombre para el KPI, una fórmula en lenguaje natural en la descripción y el valor correspondiente del KPI. Por ejemplo, algunas definiciones de KPIs utilizados en negocio electrónico son las siguientes:
 - Ratio de conversión: Cuántos visitantes acaban comprando un producto
 - Número de ventas (mensuales, trimestrales, anuales)
 - Margen medio de beneficio
 - Número de páginas visitadas por usuario
 - Tiempo medio por visita



- Número de peticiones de atención al consumidor
- Tiempo medio de resolución de llamadas de atención al consumidor

Mediante estos KPIs podemos identificar anomalías en nuestra actividad empresarial, adelantarnos a la aparición de problemas, focalizar el esfuerzo en corregirlos y mejorar el desempeño de la empresa para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos marcados.