

Los Cinco Elementos Básicos que debe tener un Indicador de Desempeño (KPI)

Es increíble como la mayoría de los ejecutivos de empresa pasan por alto algunas reglas básicas para poder transmitir el mensaje completo, al momento de estar realizando una presentación de resultados. Yo he estado en un sinnúmero de reuniones (en más de 27 años como consultor de empresas) en donde una simple gráfica o tabla de números no es fácil entenderla, simplemente porque no cumple con los requisitos básicos para que sea autoexplicable incluso.

Para que un Indicador de Gestión (o KPI por sus siglas en inglés, Key Performance Indicator) esté completo, para mi entender debe tener al menos estos cinco elementos: Meta, Unidades, Tendencia, Descomposición y Análisis. Aquí explico cada uno:

1. **Comparativo: Meta / Presupuesto / Benchmarking / Referencia.**

Creo que esto es algo obvio, pero aún así a muchas veces se omite. ¿Para qué ayuda tener la Meta u Objetivo en la misma gráfica o tabla del indicador? Pues tan sencillo como para saber si llegué o me quedé corto. De nada sirve decir o poner una cifra, por ejemplo, 'Ventas por 2 millones de dólares en el mes'. Un número por sí sólo no dice algo realmente, es sólo un dato, se convierte en información útil cuando además de eso, dice en el reporte 'El presupuesto era de 2.5 millones de dólares'...ahí sí la mente entiende... 'Ah ok estuvimos cerca pero no me llegamos...'. Cuando hablo de meta, realmente me refiero a tener un valor de referencia, porque en ocasiones no se tiene una meta, pero sí un presupuesto, o quizá el dato referencial del competidor o del mercado (llamémosle benchmarking), o cuando menos el comparativo del año pasado, o del mes pasado, o del mismo mes del año pasado, etc..., o claro, también pueden ser varios de los anteriores, mucho mejor aún; creo que queda claro, que mientras no exista un dato con el cual podamos comparar el resultado del período que estemos analizando, no se pondrán sacar conclusiones útiles. La gente que normalmente maneja sus cifras cotidianamente, y sólo ponen cifras en sus reportes, es porque mentalmente hace la comparación y entonces lo traduce en información útil en su mente.

2. **Unidades.**

Otra vez, quizá algo obvio, pero cuántas veces hemos tenido que preguntar: '¿En qué unidades está eso?' La persona que elabora el indicador lo entiende perfectamente y sabe como salen los números, pero la gente que lo ve no necesariamente. Por ende siempre debe estar claro en el reporte si son dólares, pesos, guaraníes, reales...o kilos / hora, o meses, o días, o Unidades producidas por día...etc. Y a veces no vale solo poner 'Porcentaje', sino escribir cómo sale el ese porcentaje: kilos producidos / kilos de materia prima, unidades producidas / unidades programadas...porque muchas veces puede resultar que la manera en que se calculó el porcentaje no necesariamente es el correcto, es decir, a veces dividir piezas producidas / piezas programadas, no es la mejor manera de medirlo, si no quizá unidades equivalentes producidas / unidades equivalentes programadas...sobre todo cuando en el indicador estamos mezclando diferentes productos, o diferentes líneas...que a veces la suma de unidades absolutas no es la forma más congruente de calcular un indicador.

3. Tendencia

La tendencia se muestra cuando ponemos al menos tres períodos consecutivos del indicador. Y aquí quiero ser muy claro en la importancia. Quizá cuando vemos el número comparado con la meta, por ejemplo hablando de costo unitario mensual, y vemos que el costo del último mes está menor que la meta, nos ponemos felices y decimos 'Excelente'...si pero que pasa si vemos los dos meses anteriores al último, nos damos cuenta que ambos dos estuvieron aún más bajos, es decir, la tendencia nos dice que el costo va para arriba! Entonces ya no es la misma felicidad ¿verdad?...(estamos en el contexto en el que los tres meses son comparables obviamente). Veámoslo por el dato de las ventas (las cuales entre más altas es mejor...bueno normalmente...). Si vemos que el último mes llegamos a sobrepasar la meta...otra vez: ¡Excelente!...sí pero al momento de poner los dos meses anteriores al último vemos que eran todavía mejores, y que va en franco declive el resultado...¡Oops!...¿como que algo está pasando no?...esa es la razón poderosa por lo que es superimportante incluir al menos los últimos tres períodos de referencia (si se pueden más, pues aún mejor).

4. Descomposición

Otra cuestión muy importante al momento de analizar resultados a través de un reporte de indicadores, es que para poder sacar conclusiones útiles, no se debe quedar uno solamente con un dato global, ya que si el indicador es un agregado de varios vendedores, o

varias regionales, o varias plantas, o varios productos, o distintas familias, o distintas máquinas, etc., entonces en el dato global puede haber cosas ocultas que pueden cambiar drásticamente la percepción inicial. Por ejemplo, supongamos que las ventas van a la alza los últimos tres meses...bien...además se pasó la meta del mes...bien...pero al momento de descomponer el indicador por sucursal o agencia, vemos que la agencia donde más se ha invertido en mercadotecnia, o donde se acaba de remodelar para hacerla más atractiva, o simplemente en la sucursal más grande o más importante...el resultado va ¡claramente a la baja!...es decir, el aumento de ventas en otras sucursales ha sido suficientemente alto para hacer que el declive en esa sucursal en el resultado global no se note, por lo que que la venta en general vaya bien no significa que TODO esté bien. Claramente en esa sucursal que ha bajado hay que tomar acciones rápidas para contrarrestar la caída. Esto es lo que yo llamo el principio de la descomposición, que dice así: 'Todo indicador que se pueda desagregar en partes más pequeñas, hay que mostrarlo siempre desagregado'. Esto implica incluso a veces la venta de un vendedor, se puede ver por cliente o por producto.

5. Análisis.

Y llegamos al punto más importante, y normalmente el menos utilizado. Cuando un ejecutivo presenta un indicador, puede ser que tenga todos los puntos anteriores bien resueltos, pero si no presenta, en el mismo reporte el Análisis de las Causas de lo cumplido y las Acciones a Seguir, para mí se ha perdido lo más importante de la elaboración de un indicador: el Autoanálisis que debe hacer el responsable del mismo. A ver, quiero ser claro con esto...la idea de que en el reporte se muestre por escrito las Causas y las Acciones, es para que sistemáticamente el responsable se fuerce a no solamente realizar el indicador, si no analizarlo, ya sea personalmente o con su equipo, y sacar conclusiones de cuáles son las causas de por qué no se llegó a la meta, y definir cuáles van a hacer las acciones para atacar esas causas. Yo sé que me puedes decir: 'Sí DB Watson pero que no se escriban no significa que no se hagan...', bueno está bien, pero piensa tú como líder que quieres asegurarte que las cosas se hagan por sistema, me refiero como un método de trabajo, no que dependa sólo de la persona que ocupe el puesto en ese momento si se hace o no se hace...a lo que voy es que cuando se genere el formato o plantilla y el documento de explicación de la elaboración del reporte, debe aparecer ahí el espacio para poner las explicación de las causas y las acciones a tomar para corregirlas. Si obligas a tus gerentes a que lo hagan 'por sistema', eso



hace que se vuelva una rutina de trabajo. Y segunda razón: ¿No te ha pasado que a veces haces la pregunta: y qué fue lo que pasó el año pasado en Marzo que hizo que se cayera la venta tanto?...y de repente todos los que están reunidos se voltean a ver unos a otros con cara de 'Sabrá Dios...'...y el responsable que está exponiendo dice 'No pues yo no estaba aún en el puesto'. A lo que voy con esto es que si el reporte de ese mes del año pasado está en algún lado guardado (puede ser en el mismo sistema informático), y se hizo como debe ser, sería sólo cuestión de consultar el espacio de las Causas para seguramente responder tu pregunta.

Para terminar, y tratando de poner la cereza del pastel: Te recomiendo que los Indicadores sean en modo gráfico (no tabla de números), y además que tengan definido con una flecha hacia arriba o hacia abajo, si el indicador es mejor que suba o que baje (es decir, cuando hablamos de ingresos o ventas normalmente queremos que suban, entonces la flecha debería estar hacia arriba; pero cuando hablamos de costos o gastos normalmente queremos que bajen, entonces la flecha sería hacia abajo. Tanto la gráfica (ya sea de línea, de barras, de columnas o de pie) en lugar de la tabla, y la flecha, le dan un autoexplicabilidad al indicador que es mucho más entendible para el que lo ve por primera vez.

Esperando que esto te sea superútil...como siempre, con muchísimo gusto...

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com