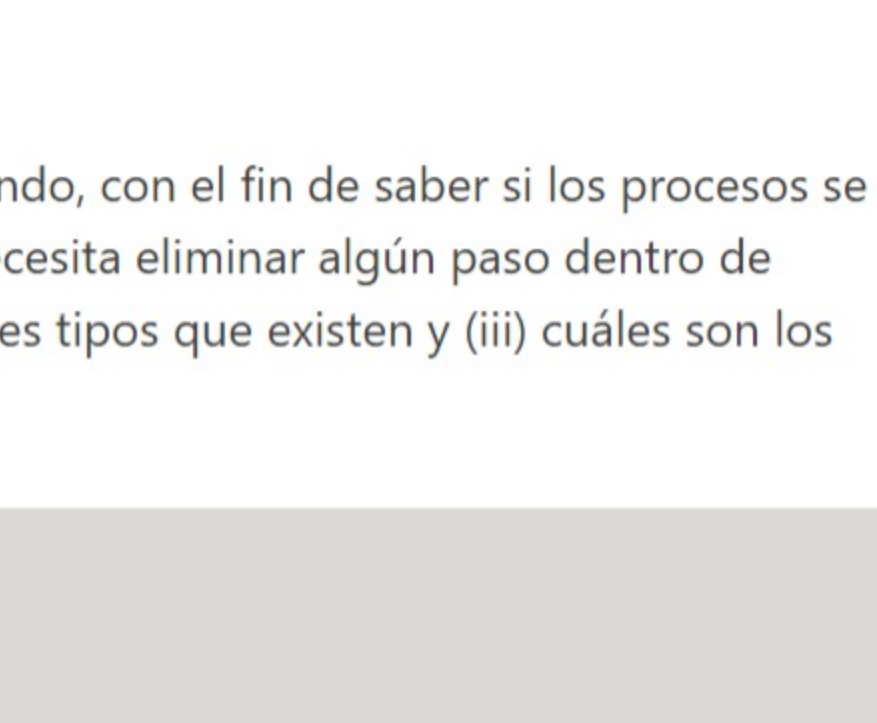


Tema 1. Definición de objetivos de negocio y KPI

Introducción

¿Cuántas veces te ha pasado que implementas un plan o una estrategia, pero los resultados no fueron lo que esperabas? Probablemente más de una vez, a eso se le llama brecha de ejecución, y si bien pudieron haber sido diferentes factores los que propiciaron que no lograras tus objetivos, como la falta de comunicación, los recursos de mala calidad, etc., muchas veces el fracaso de los proyectos se deriva de la mala planeación, organización y de no establecer objetivos y metas claramente.

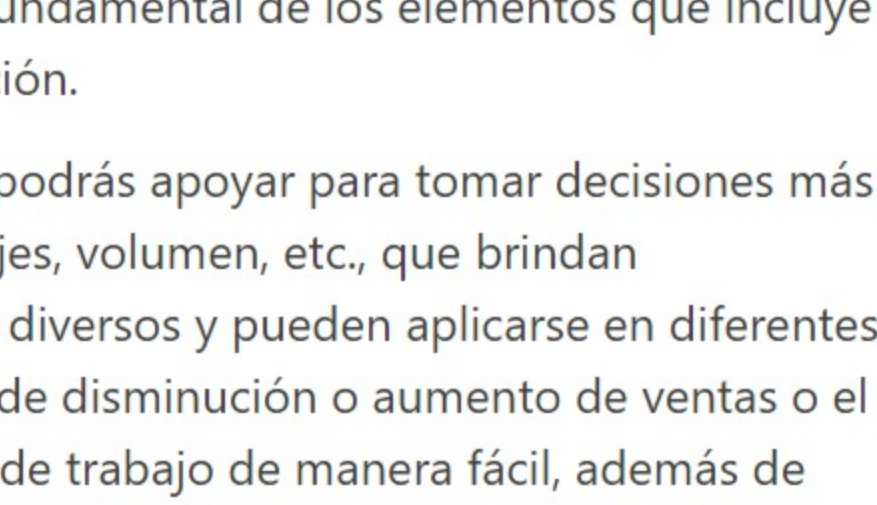


La creación de objetivos es uno de los pasos más importantes dentro de un proyecto, pues si no se establecen de acuerdo con las normas y reglas como las que se señalan en los objetivos SMART, todo resulta ser un proyecto fallido. Dentro del establecimiento de objetivos, está la definición de indicadores, conocidos también como *Key Performance Indicator* (KPI) o Indicadores Clave de Desempeño.

Estos sirven para medir, por lo general de manera numérica, los resultados de las acciones que se están realizando, con el fin de saber si los procesos se están implementando de la manera correcta, si es necesario realizar ajustes para mejorarlos o si de plano se necesita eliminar algún paso dentro de dicho proceso. Por su importancia, en esta experiencia de aprendizaje (i) sabrás qué son los KPI, (ii) los diferentes tipos que existen y (iii) cuáles son los requisitos que necesita tener un indicador para ser funcional.

Explicación

De acuerdo con Ekon (2021), un *Key Performance Indicator* o KPI (Indicador Clave de Desempeño, en español) es un indicador compuesto de variables, factores o unidades de medida que sirve para generar estrategias dentro de los departamentos de una empresa. Un KPI hace referencia a una serie de métricas que se utilizan cuando una empresa o grupo busca realizar una síntesis de la información que se obtuvo de la implementación de una acción.



Los KPI sirven para tomar decisiones asertivas e informadas, así como también para determinar qué acciones han obtenido los mejores resultados.

Dentro de un área o proyecto, es necesario que se implemente o establezca la manera en la que se evaluarán los resultados y cómo es que se medirá si se logró lo esperado o no, para esto están los KPI; los cuales sirven para indicar la calidad o hacer visibles los factores clave que se utilizan dentro de una empresa o dentro de un equipo de trabajo.

Los indicadores clave son de suma importancia dentro del establecimiento de objetivos, ya que forman parte fundamental de los elementos que incluye la definición de un objetivo SMART, por lo que, sin ellos, es imposible crear una meta que funcione a la perfección.

Además de ayudarte a establecer metas de forma satisfactoria, los KPI son un elemento confiable en el que te podrás apoyar para tomar decisiones más acertadas, pues son indicadores basados principalmente en métodos numéricos, como calificaciones, porcentajes, volumen, etc., que brindan información exacta; incluso existen indicadores que se miden en tiempo real. Este tipo de indicadores son muy diversos y pueden aplicarse en diferentes áreas, por ejemplo, para medir el nivel de satisfacción de los clientes con un producto o servicio, el porcentaje de disminución o aumento de ventas o el nivel de productividad en una fábrica. Al conocer este tipo de información podrás evaluar y desarrollar tu plan de trabajo de manera fácil, además de realizar los ajustes pertinentes, en caso de ser necesario.

Comprender el proceso de medición de indicadores puede resultar confuso y agobiante, sin embargo, Bello (2021), presenta un ejemplo que puede ayudarte a visualizar la forma en la que los KPI pueden beneficiar tu estrategia de trabajo. Dentro de su ejemplo, el autor hace referencia a un restaurante.

Imagina que eres el dueño de un restaurante, el cual vamos a representar como si fuera una caja negra, la cual no conoces a profundidad.

No hay manera en la que puedas mirar hacia adentro para ver los procesos o acciones que se realizan dentro de ella. En esa caja negra (el restaurante), entran *inputs* (alimentos) y salen *outputs* (platos preparados). Dentro de la caja, están los cocineros, la cocina y los meseros, así que si no tienes visibilidad (recuerda que es una caja negra) y no puedes conocer qué acciones o tareas está realizando el personal, ¿cómo sabes si el restaurante funciona correctamente?, ¿si los recursos se están aprovechando?, ¿si la expectativa de los clientes con respecto a la comida se está cumpliendo?



Las respuestas a estas preguntas se pueden obtener poniéndole ventanas a esa caja negra (métricas), al instalarlas, podrás observar qué es lo que está pasando dentro del restaurante; sin embargo, el trabajo no termina ahí, por más ventanas que le pongas, no podrás verlas todas al mismo tiempo, por lo que es necesario que diseñes una ventana principal (establecer un KPI).



Con esta ventana principal, podrás analizar a nivel global qué es lo que pasa dentro del restaurante y tendrás la oportunidad de poder identificar los procesos o acciones que se están haciendo mal o que pueden mejorar para obtener mejores resultados. La misma dinámica se puede aplicar dentro de un proyecto o tu equipo de trabajo, si quieres saber cuál es el rendimiento de las ventas, establece un indicador que te ayude a determinar qué tantos productos se están vendiendo, o si lo que quieres saber es cuánto han aumentado o disminuido las mismas, lo podrás saber por medio de una fórmula matemática que te dará el resultado.

Cuando hablamos de manejo de personal, también podemos tener varios KPI, como lo son indicadores de ausentismo, rotación o de nivel de desempeño.

El **tipo de KPI** que elijas dependerá del objetivo y área en la que te estés enfocando. Los indicadores son tan diversos que se pueden aplicar tanto en estrategias de mercadotecnia como dentro del sistema de producción o RRHH de una empresa, sólo es cuestión de que definas cuál es el que se adapta más a tus necesidades y al proyecto, para así poder aplicarlo de manera exitosa.

Ekon (2021), señala que los tipos de KPI que existen son los siguientes:

Tipo de KPI	Definición	Acciones que miden
Ventas	Se enfoca en convertir las ventas de la empresa en facturas del producto o servicio que ofrece la compañía.	Satisfacción del cliente, compromiso y motivación del departamento comercial, cantidad o nivel de facturas y número de visitas.
Mercadotecnia digital	Miden las diferentes operaciones que se realizan, esto con la finalidad de conseguir contactos y conversaciones a partir de la implementación de una estrategia de mercadotecnia.	Tráfico de nuevos usuarios en la página web, usuarios recurrentes, tiempo de permanencia en una página web, compradores conseguidos, número de seguidores y alcance.
Logística	Son indicadores muy relacionados con los de comercialización. Estos sirven para medir la evolución de la empresa y para ejecutar acciones que mejoren su situación.	Abastecimiento, rotación de inventario, nivel de stock, plazo de aprovisionamiento y costos de transporte de mercancía.
Producción	Por lo general, los KPI de producción se relacionan con los indicadores de logística, ya que son imprescindibles para realizar la mejora continua de los procesos aplicados dentro de una empresa.	Costo medio de pedido de compra, errores de provisionamiento de demanda, tiempo de inactividad y horas trabajadas.
Financieros	Estos indicadores están estrechamente ligados con la estrategia de la compañía, pues miden el crecimiento, la disminución de costos y el buen aprovechamiento y uso de los recursos de la empresa.	Margen de utilidad como ROI (retorno de inversión), y punto de equilibrio.
Recursos Humanos	Decisiones que afectan a la forma en que ofreces beneficios, medición de la asistencia, promoción del desarrollo o la retención de tus empleados.	Ausentismo, rotación, desempeño, motivación, ambiente de trabajo, sistema de gestión por competencias.

Tabla 1. Tipos de KPI.

Fuentes: Ekon. (2021). *KPIs: ejemplos de su aplicación en las empresas*. Recuperado de <https://www.ekon.es/kpis-ejemplos-de-aplicacion-en-empresas/>

Como se logra apreciar, existen muchos tipos de indicadores que se pueden utilizar para mejorar la productividad y la estrategia que se aplique con tu equipo, solo es cuestión de definir cuál es la que se acomoda más a tus necesidades y saber ponerle un valor numérico a los elementos que conformarán la fórmula. Ekon (2021) señala los siguientes ejemplos:

Área	Ejemplos de KPI	Definición
Finanzas	Margen de beneficio	Beneficio neto (Ingresos – gastos / Ingresos).
Abastecimiento	Cumplimiento de los proveedores	Pedidos recibidos fuera de plazo / Total de pedidos recibidos x 100.
Transporte	Entregas a tiempo	Número de entregas a tiempo / Número total de entregas realizadas x 100.
Almacenaje	Tasa de rotación	Valor de las referencias vendidas / Valor promedio de las existencias.
Gestión de proyectos	Valor planificado	Porcentaje planificado completado x Costo del proyecto.
Marketing	Costo de adquisición	Costo de campaña / Números de clientes nuevos.
Recursos Humanos	Ausentismo	Días de ausencia / días laborales.

Tabla 2. Definir el valor numérico del KPI.

Fuentes: Ekon. (2021). *KPIs: ejemplos de su aplicación en las empresas*. Recuperado de <https://www.ekon.es/kpis-ejemplos-de-aplicacion-en-empresas/>

Los KPI que elijas para medir el cumplimiento del objetivo que planteaste no tienen que ser los mencionados en la tabla anterior, ya que hay diferentes variaciones dependiendo del área en la que te encuentres, así como también diversos métodos y formas de medir el desarrollo.

De igual manera que los objetivos SMART, los KPI también deben cumplir con una serie de **requisitos y elementos** para que estos funcionen. Si bien se ha mencionado que los indicadores son tan flexibles que pueden ser utilizados y aplicados en diferentes áreas, es necesario que se establezcan de acuerdo con ciertas características para que obtengas resultados reales y sin errores.

La Escuela Europea de Excelencia (2019), utiliza una frase que describe con exactitud el propósito de los Indicadores Clave de Desempeño, la cual es: “Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar”.

De ahí la importancia que los indicadores tienen en cualquier empresa y dentro de los grupos de trabajo, ya que son necesarios para poder mejorar los procesos y prácticas de cualquier actividad. Dentro de los requisitos que debe cumplir un KPI es que debe ser:

- Específico:** Debe asignarse un solo indicador por cada elemento a medir, midiendo un único aspecto.
- Medible:** Necesita ser medible y cuantificable, facilitando la disposición exacta con precisión la situación que se está viviendo. Por ejemplo: pesos, porcentajes, cantidades, etc.
- Adaptado:** Debe poder adaptarse y ajustarse a la empresa dependiendo de la situación y las necesidades que se requieran.
- Relevante:** Los indicadores que se dispongan deben ser importantes, no pierdas el tiempo estableciendo KPI que no aportan información valiosa y solo entorpecen la implementación y la medición de objetivos.
- Oportuno:** Deben poder medirse dentro de un tiempo determinado. Por ejemplo: diariamente, semanal, bimestral, etc.

Los requisitos son muy similares a los de los objetivos SMART (están estrechamente ligados), pero también hay que destacar que los indicadores también deben ser fiables, coherentes, creíbles, fáciles de recuperar y consultar, la recopilación de datos esté automatizada (por medio de alguna herramienta digital) y, por último, que los resultados obtenidos se puedan consultar en tiempo real.

Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

Cierre

El establecimiento de indicadores es de suma importancia dentro de cualquier proceso, de ahí que sean tan diversos y que se puedan aplicar a todo tipo de áreas, por más cualitativas que parezcan. Por lo anterior, es necesario conocer sobre las características de estos y cómo es que se debe definir un KPI, ya que en eso recae gran parte del éxito de un proyecto, en saber cómo se medirán los resultados.

Estos indicadores son importantes para saber si vas en la dirección correcta o si tienes que realizar cambios dentro de tu estrategia para obtener mejores resultados. Sin este elemento, no hay forma de medir lo que se hace, lo que puede causar que tu plan de trabajo fracase. Ten presente esta información y basa tus decisiones en la implementación de los KPI.

Es hora de reflexionar:

¿Qué pasaría si no elegimos el KPI considerando nuestros objetivos?

¿Cuál es el valor de diseñar una estrategia de negocios después de definir los objetivos de negocio y los KPI?

Referencias bibliográficas

- Bello, E. (2021). *Qué son los KPIs y cómo funcionan*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-son-los-kpis-y-como-aplicarlos-a-tu-empresa-digital-business/>
- Ekon. (2021). *KPIs: ejemplos de su aplicación en las empresas*. Recuperado de <https://www.ekon.es/kpis-ejemplos-de-aplicacion-en-empresas/>
- Escuela Europea de Excelencia. (2019). *¿Qué son los indicadores KPI y qué tipos existen?* Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2019/10/que-son-los-indicadores-kpi-y-que-tipos-existen/>

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender en qué consiste un KPI para su correcta aplicación en el proceso de definición de objetivos.
- Identificar el tipo de indicador que más se adapte a tu área para mejorar la productividad.
- Entender la relación entre los objetivos SMART y los indicadores clave para que se alineen dentro de una estrategia de negocios.
- Identificar los diferentes elementos que conforman un KPI bien estructurado que permitan generar una adecuada medición del logro de objetivos.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. COMO SU REPRODUCTOR, EXHIBICIÓN O EJECUCIÓN PÚBLICA sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, extractos de programas o eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.