

Cuando los KPI dan la impresión de que todo está bajo control

Frédéric Le Pennec · 28 de enero de 2026



Los KPI en verde pueden ocultar una mecánica comercial que se degrada. Para pilotar realmente, hay que conectar los volúmenes con la calidad, la transformación y el tiempo.

Los indicadores en verde pueden tranquilizar a una dirección mientras esconden un rendimiento comercial que se está deteriorando. Medir la actividad no es suficiente: aún hace falta saber qué produce.

En muchas ESN y empresas de consultoría, la lectura de un cuadro de mando comercial se resume en pocos segundos. Las acciones de prospección progresan. El número de oportunidades identificadas aumenta. Las propuestas enviadas a los clientes son más numerosas. Los indicadores están en verde.

La conclusión sigue casi automáticamente: el equipo trabaja, el pipeline se llena y la actividad está bajo control.

Sobre el papel, el razonamiento se sostiene. Un rendimiento comercial no nace de la inactividad. Para firmar más negocios, se debe crear contactos, provocar intercambios, detectar necesidades y presentar soluciones.

Pero entre cada etapa, algo puede perderse. Muchas cosas, incluso.

Un aumento de la actividad no garantiza que esta actividad cree más valor. También puede significar que el equipo está haciendo más esfuerzo para obtener los mismos resultados, a veces menos.

Cuando todos los indicadores de actividad progresan pero los negocios no siguen, el problema ya no es el volumen. Se encuentra en la transformación.

Un cuadro de mando puede estar en verde y la mecánica comercial ya atascada

Imaginemos un equipo de cinco Business Managers. En tres meses, incrementa en un 30% sus acciones de prospección. El número de oportunidades registradas en el CRM progresa un 20%. Las propuestas comerciales enviadas pasan de cuarenta a cincuenta y cinco.

Presentadas en el comité de dirección, estas cifras son reconfortantes. Testifican una movilización visible y un pipeline que parece mejor alimentado.

Sin embargo, el número de negocios firmados sigue siendo el mismo. El margen promedio disminuye ligeramente. Varias propuestas están sin respuesta desde hace semanas y algunas oportunidades nunca fueron realmente calificadas con el cliente.

El equipo no está inactivo. Es incluso más activo que antes. Pero su rendimiento comercial disminuye. Ahora se requiere más contactos, más oportunidades declaradas y más propuestas para producir el mismo número de firmas.

El cuadro de mando describe fielmente el aumento del esfuerzo. No muestra espontáneamente la pérdida de eficacia que se produce entre las etapas.

La actividad es visible. El valor lo es mucho menos

Los indicadores de actividad tienen una fortaleza: son fáciles de contar. Una llamada se realizó o no. Se llevó a cabo una reunión o no. Una propuesta fue enviada o no. El resultado entra limpiamente en una celda y se compara sin dificultad con la semana anterior.

El valor comercial es más difícil de captar. ¿Permitió una conversación comprender mejor la cuenta? ¿El interlocutor encontrado puede realmente influir en una decisión? ¿La necesidad está confirmada o simplemente mencionada? ¿La propuesta responde a un problema reconocido como prioritario? ¿El cliente aceptó un próximo paso preciso?

Estas preguntas resisten más a los cuadros. Obligan a mirar el contenido de la actividad, y no solo su existencia.

Dos reuniones de prospección pueden así llevar el mismo nombre en el CRM. La primera termina con un intercambio cordial y la promesa vaga de mantener el contacto. La segunda permite identificar un programa, su calendario, las dificultades encontradas, las personas involucradas y una nueva reunión con el responsable operativo. El contador añade una unidad en ambos casos. Comercialmente, estas reuniones tienen casi nada en común.

En cada paso, una parte del esfuerzo puede desaparecer

Una actividad comercial se parece menos a una suma de tareas que a una cadena de transformaciones. Los contactos deben producir conversaciones. Las conversaciones deben abrir reuniones útiles. Las reuniones deben hacer surgir oportunidades calificadas. Las oportunidades deben

conducir a soluciones pertinentes. Las soluciones deben convertirse en decisiones del cliente.

Seguir cada volumen por separado puede dar la impresión de que la cadena funciona. Sin embargo, basta con que un solo paso se deteriore para que toda la actividad pierda su valor.

Si los contactos aumentan sin producir más respuestas, el objetivo o el enfoque merecen ser examinados. Si las reuniones progresan sin crear más oportunidades serias, el descubrimiento puede ser demasiado superficial. Si las propuestas se multiplican sin decisiones, el equipo probablemente está proponiendo demasiado pronto, a interlocutores insuficientemente comprometidos o sobre necesidades mal calificadas.

Por ejemplo, enviar una propuesta después de que un prospecto simplemente pidió información permite declarar una acción concreta. Pero si el contexto, los criterios de decisión, los competidores, el presupuesto o el proceso de compra siguen siendo desconocidos, el documento tiene pocas posibilidades de convertirse en un negocio. Engorda el indicador de propuestas enviadas. No necesariamente alimenta el rendimiento.

Un volumen solo tiene sentido en relación con lo que transforma —y con lo que lo transforma después.

Cuando la actividad se convierte en el objetivo, los equipos aprenden a producir actividad

El problema no es la existencia de los KPI. Una organización que no mide nada termina confundiendo percepciones, intenciones y resultados. Los indicadores aportan referencias esenciales.

El problema surge cuando la actividad deja de ser un medio y se convierte en un resultado en sí mismo. Diez reuniones, cinco oportunidades y tres propuestas se consideran entonces un rendimiento completo, incluso si ninguna de estas etapas acerca realmente a una decisión del cliente.

Los equipos rápidamente entienden qué desencadena reconocimiento o presión. Si el manager comenta extensamente los volúmenes pero rara vez cuestiona su calidad, los Business Managers adaptan su comportamiento. Multiplican las acciones fáciles de declarar, crean oportunidades demasiado pronto y envían propuestas para demostrar que el tema progresa.

A corto plazo, el cuadro de mando mejora. A medio plazo, el pipeline se llena de expedientes frágiles. Las previsiones se vuelven menos confiables, los seguimientos se acumulan y la tasa de transformación disminuye. Luego la dirección descubre, a menudo con varias semanas de retraso, que la dinámica anunciada realmente no existía.

La pregunta correcta no es solo: ¿cuánto?

Gestionar la actividad supone mantener los indicadores de volumen, pero vincularlos sistemáticamente a tres otras dimensiones: la calidad, la transformación y el tiempo.

La calidad permite saber si la acción se dirige al objetivo correcto y produce información utilizable. La transformación mide qué genera realmente cada etapa: cuántos contactos se convierten en intercambios, cuántas reuniones abren una oportunidad calificada, cuántas propuestas llevan a una decisión. El tiempo finalmente revela los expedientes que se estancan y los indicadores que

permanecen artificialmente positivos porque nada nunca está realmente cerrado.

Tomemos cincuenta y cinco propuestas enviadas. El volumen parece satisfactorio. Pero ¿cuántas fueron precedidas de una calificación completa? ¿Cuántas incluyen un próximo paso aceptado por el cliente? ¿Cuántas siguen activas después de treinta días? ¿Cuántas fueron ganadas, perdidas o abandonadas, y por qué razones?

Esta lectura no reemplaza el volumen. Le da sentido. Permite distinguir un equipo que acelera de un equipo que pedalea más rápido sin avanzar más.

Los KPI deben revelar los problemas, no cubrirlos

Un cuadro de mando útil no se utiliza para demostrar que todo va bien. Sirve para hacer aparecer lo antes posible lo que merece una decisión.

Si las acciones de prospección aumentan pero las conversaciones no, el manager puede trabajar en el objetivo y los enfoques. Si las oportunidades progresan pero pocas de ellas alcanzan una calificación suficiente, puede revisar los criterios de entrada en el pipeline. Si las propuestas se acumulan sin respuesta, puede imponer que ningún documento salga sin un proceso de decisión comprendido y sin un próximo paso convenido.

En cada caso, el KPI no proporciona la solución. Indica el lugar donde mirar. La decisión nace luego de la observación de las prácticas, los intercambios con los Business Managers y el análisis de algunos casos concretos.

Por ejemplo, en lugar de pedir al equipo que envíe diez propuestas adicionales, el manager puede revisar las últimas diez propuestas perdidas o sin respuesta. Busca con el equipo el momento en que la relación comercial se debilitó: mal interlocutor, problema mal entendido, falta de urgencia, solución estándar, precio presentado demasiado pronto o próximo paso nunca asegurado. El análisis entonces produce un palanca de acción mucho más precisa que una nueva meta de volumen.

El control tranquiliza porque muestra cifras. La gestión a veces perturba más, porque obliga a mirar lo que esas cifras no producen.

Todo parece bajo control... hasta el resultado

Los indicadores de actividad rara vez dan la alerta en el momento exacto en que el rendimiento comienza a degradarse. Durante un tiempo, los equipos continúan llamando, reuniéndose, abriendo oportunidades y enviando propuestas. Los volúmenes permanecen altos. La máquina parece funcionar.

La brecha aparece más tarde, cuando no llegan las firmas, cuando el ingreso proyectado se desvanece o cuando el margen esperado no se materializa. En ese momento, ya se han consumido varias semanas de esfuerzo.

El papel del manager no es esperar que el resultado final contradiga el cuadro de mando. Es detectar, entre las etapas, los primeros signos de una actividad que transforma menos bien.

En la próxima revisión comercial, no te limites a preguntar si los indicadores están en verde. Escoge una etapa de la cadena y plantea una pregunta más exigente: ¿qué ha hecho progresar realmente la actividad producida esta semana?

Un equipo puede hacer más sin avanzar más. Mientras el cuadro de mando no permita ver esta diferencia, no proporciona control. Solo da la impresión de ello.