

Cuando los mismos números no cuentan la misma historia

Frédéric Le Pennec · 14 de enero de 2026



Un KPI nunca es suficiente para explicar una situación: señala una desviación, pero no revela ni las causas ni la calidad. Este artículo muestra cómo transformar un indicador en un diagnóstico útil para gestionar mejor a los Business Managers.

Un KPI nunca dice por sí solo qué hacer. Señala una desviación. El trabajo del manager comienza precisamente en el momento en que el tablero de indicadores se detiene.

En las ESN y en las consultoras o empresas de ingeniería, algunas cifras disfrutaban de un estatus especial. Parecen objetivas, limpias, indiscutibles. Se generan al final de la semana, se comparan con un objetivo y a menudo terminan produciendo una conclusión automática: el objetivo se alcanza o no se alcanza.

Tomemos uno de los indicadores más clásicos del management comercial: el número de reuniones de prospección realizadas por semana. El objetivo se fija en diez. El Business Manager ha realizado nueve.

A primera vista, el tema parece resuelto. Nueve no es diez. Falta una reunión. Por lo tanto, se debería llamar más, acelerar el contacto o llenar un poco más la agenda la semana siguiente.

Esta interpretación tiene una ventaja: es rápida. También dispensa de reflexionar.

La cifra mide un resultado. No explica ni las causas, ni la calidad, ni las consecuencias.

El KPI puede ser un veredicto... o el comienzo de una investigación

Frente a un resultado inferior al objetivo, algunos managers buscan inmediatamente corregir la cifra. Su razonamiento se reduce a una línea: si el volumen disminuye, hay que aumentar el volumen. El KPI se convierte entonces en un veredicto, luego en una instrucción.

Otros empiezan por hacer preguntas. ¿Por qué nueve reuniones esta semana? ¿Qué ha cambiado respecto a las semanas anteriores? ¿Qué cuentas han sido objeto de atención? ¿Cuántos contactos realmente se convirtieron en una conversación útil? ¿Qué sucedió durante esas nueve reuniones?

En ambos casos, el dato es idéntico. Pero la postura gerencial no lo es. En el primer caso, la cifra se utiliza para juzgar. En el segundo, sirve para comprender.

Imaginemos a Thomas, Business Manager junior. Ha tenido nueve reuniones porque pasó gran parte de su semana persiguiendo contactos poco calificados, preparando cada enfoque durante demasiado tiempo y aceptando varias solicitudes internas sin priorizar. Su nueve probablemente revela un problema de organización, de selección de objetivos o de método.

Ahora tomemos a Leïla, Business Manager experimentada. Ella también ha realizado nueve reuniones. Pero deliberadamente abandonó una campaña demasiado amplia, dedicó más tiempo a tres cuentas bien elegidas y, tras sus intercambios, consiguió dos reuniones de calificación y acceso a un nuevo decisor. Su nueve no tiene el mismo significado. Pedirle simplemente que "haga más" podría incluso deteriorar su rendimiento.

Una disminución de volumen no siempre significa una baja en el rendimiento

El número de reuniones puede disminuir porque el Business Manager gestiona mal su tiempo, apunta a las personas equivocadas o utiliza un discurso que no da ninguna razón para reunirse con él. En este caso, la disminución es realmente una señal de advertencia. Requiere una acción: reorganizar la semana, ajustar las prioridades, mejorar el enfoque o brindar más apoyo en la prospección.

Pero el mismo movimiento puede indicar un progreso. El Business Manager califica mejor sus contactos antes de solicitar una cita. Rechaza los intercambios de pura cortesía que llenan el calendario sin abrir ninguna perspectiva. Sus conversaciones duran más porque profundizan en la comprensión de la cuenta. Obtiene menos reuniones, pero cada una produce más información, más relaciones o más oportunidades.

La trampa consiste en suponer que un alto volumen prueba la intensidad de la actividad y que un volumen más bajo revela necesariamente una relajación. Una agenda ocupada puede ocultar mucha dispersión. Por el contrario, una semana aparentemente menos llena puede estar preparando negocios más sólidos.

Por ejemplo, quince reuniones de veinte minutos con interlocutores periféricos pueden halagar el tablero de indicadores sin avanzar una sola cuenta. Seis intercambios preparados con responsables de programas, complementados con un trabajo de mapeo y varias conexiones, pueden tener un valor comercial muy superior.

Al querer corregir el indicador, finalmente se daña

Cuando un manager se aferra a la cifra bruta, el equipo aprende rápidamente qué es lo que realmente se espera de ellos: no crear valor comercial, sino producir los datos que eviten la discusión del lunes por la mañana.

El Business Manager entonces amplía su selección de objetivos, solicita contactos menos pertinentes, acepta citas sin un objetivo claro o convierte un intercambio informal en una "reunión de prospección" para que la casilla esté marcada. El indicador sube. La calidad del trabajo baja.

Este comportamiento no es necesariamente un intento de hacer trampa. A menudo es una adaptación perfectamente racional al sistema de gestión. Si toda la atención se centra en el número, todos terminan por optimizar el número.

Entonces se confunde dirección con control. El control verifica que una instrucción se ha ejecutado. La dirección busca comprender si las acciones emprendidas realmente acercan al resultado esperado. Ambos son necesarios, pero no responden a la misma pregunta.

Un buen KPI no sustituye la conversación gerencial. Le da un punto de partida.

No elimines los objetivos. Cambia la forma de leerlos

La conclusión no es que deberíamos renunciar a los objetivos de actividad. Un equipo comercial sin puntos de referencia a menudo termina gestionándose por impresiones, con semanas "muy ocupadas" cuya contribución al desarrollo del portafolio nadie puede realmente medir.

El objetivo de diez reuniones sigue siendo útil. Refleja un nivel de actividad considerado necesario para alimentar el pipeline. Permite detectar una tendencia, comparar un período con otro y abrir una discusión antes de que los resultados comerciales se deterioren.

Pero debe ser leído junto con otra información: la pertinencia de los interlocutores encontrados, el avance en las cuentas, las consecuencias obtenidas, el número de oportunidades realmente calificadas, la calidad de las próximas acciones y, por supuesto, la transformación con el tiempo.

Si Thomas se mantiene en nueve durante cuatro semanas, sin nuevas puertas de entrada y con pocas consecuencias, el manager tiene un conjunto coherente de indicios. Puede observar su método, identificar el punto de bloqueo y decidir un acompañamiento específico. Por ejemplo, pueden preparar juntos cinco contactos, escuchar las formulaciones utilizadas y luego medir lo que cambia la semana siguiente.

Si Leïla se mantiene en nueve pero amplía su cobertura de cuenta, obtiene recomendaciones internas y transforma más sus reuniones en oportunidades, sería absurdo imponerle mecánicamente una reunión adicional. La buena decisión puede ser preservar su método, ayudarla a formalizarlo y transmitirlo al resto del equipo.

El verdadero trabajo del manager comienza después de la cifra

Leer un indicador requiere resistir dos tentaciones. La primera, explicar demasiado rápido toda desviación por falta de esfuerzo. La segunda, por el contrario, encontrar una buena razón para cada resultado insuficiente. Comprender no es excusar. Analizar no es renunciar a la exigencia.

El papel del manager es transformar una señal en un diagnóstico, luego un diagnóstico en una decisión. Según la situación, esta decisión podrá ser volver a aumentar el volumen, revisar la selección de objetivos, trabajar en el discurso, ayudar a priorizar o, por el contrario, no modificar nada porque la baja aparente está preparando mejores resultados.

Eso también es lo que hace la diferencia entre una revisión de actividad que pone presión sobre los equipos y una revisión de actividad que los hace progresar. En la primera, el Business Manager viene a defender sus cifras. En la segunda, viene a comprender su actividad y elegir con su manager el próximo paso útil.

Dos organizaciones pueden seguir exactamente los mismos indicadores, con los mismos objetivos y los mismos cuadros de mando. Una se agita para corregir las desviaciones. La otra aprende a partir de ellas.

La diferencia no se ve en el cuadro de mando. Se ve en la calidad de las decisiones que se derivan de ello.

La pregunta a hacer en la próxima revisión

La próxima vez que un Business Manager muestre nueve reuniones para un objetivo de diez, evita comenzar con: "¿Cómo vas a recuperar la que falta?"

Comienza mejor con: "¿Qué nos enseñan estas nueve reuniones sobre tu actividad?"

La pregunta es menos cómoda. Requiere más escucha, más perspectiva y más competencia gerencial. Pero finalmente permite que el KPI cumpla su verdadera función: no decirle al manager qué pensar, sino mostrarle dónde mirar.