

Saber utilizar KPI: una competencia rara pero indispensable para la gestión del rendimiento

Frédéric Le Pennec · 16 de octubre de 2024



Los KPI son omnipresentes, pero su verdadero valor depende de cómo se interpreten. Bien utilizados, permiten gestionar el rendimiento con precisión en lugar de seguir cifras sin reflexión.

En muchas empresas y en particular las empresas de consultoría y ESN, los KPI (Indicadores Clave de Rendimiento) son herramientas esenciales para evaluar el rendimiento comercial y operativo. Ya sea el número de consultores que inician nuevos proyectos, la tasa de ocupación o la facturación generada, estos indicadores están en todas partes. Sin embargo, aunque son muy difundidos, saber usar los KPI de manera inteligente sigue siendo una competencia rara. Mal comprendidos o mal explotados, los KPI pueden convertirse en trampas contraproducentes. Pero cuando se utilizan de manera estratégica, se revelan como un apalancamiento indispensable para la gestión del rendimiento.

Los KPI, herramientas poderosas pero a menudo mal utilizadas

Los KPI permiten seguir la evolución de los objetivos e identificar las tendencias, pero a menudo se explotan mal. Demasiadas empresas se conforman con verlos como simples cifras a llenar sin realmente analizar su significado. Tomemos el ejemplo de una ESN que sigue el número de nuevos clientes firmados cada mes. Esta cifra, si no se analiza en paralelo con otros indicadores como la satisfacción de los clientes actuales o la tasa de retención, puede dar una falsa impresión de éxito. En

realidad, un alto número de nuevos clientes puede ocultar una mala gestión de los clientes existentes, llevando a una alta tasa de rotación.

Lo esencial radica en la interpretación de los KPI. Deben entenderse en su contexto y estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, y no ser tratados como simples objetivos numéricos.

Los KPI directos y calculados: comprender la intensidad y la eficacia

También es necesario distinguir los **KPI directos** de los **KPI calculados** para evaluar mejor el rendimiento. Los KPI directos miden una actividad bruta, como el número de candidatos encontrados o llamadas realizadas. Estos indicadores permiten seguir el esfuerzo desplegado, pero no informan sobre la calidad del trabajo realizado. Por el contrario, los KPI calculados, como la tasa de conversión entre llamadas y reuniones de prospección, miden la eficacia de estos esfuerzos.

Tomemos el ejemplo de un business manager que realiza 50 llamadas por semana pero solo organiza 5 reuniones. Con una tasa de conversión del 10%, manifiestamente hay un problema de eficacia. Por otro lado, otro business manager que realiza 30 llamadas para obtener 10 reuniones muestra una tasa de conversión del 33%, lo que refleja una mejor calidad de interacción. Combinando estos dos tipos de KPI, los gerentes pueden ajustar su estrategia de manera más precisa.

Los KPI directos permiten cuantificar la intensidad del trabajo, mientras que los KPI calculados iluminan la eficacia. Juntos, brindan una vista más completa del rendimiento real de los equipos.

Interpretar los KPI: ir más allá de las cifras brutas

Los KPI, ya sean directos o calculados, nunca deben tomarse al pie de la letra. Es esencial entender lo que se esconde detrás de las cifras para evitar acciones contraproducentes. Volvamos al ejemplo del business manager que muestra una tasa de conversión del 10% en sus llamadas telefónicas. La respuesta clásica sería pedirle que aumente el número de llamadas para alcanzar sus objetivos de prospección. Desde un punto de vista matemático, eso parece lógico. Pero, sin buscar comprender o especular sobre las razones reales que hacen que esta tasa de conversión sea baja, se corre el riesgo de pasar por alto el problema real.

Si la baja tasa de conversión se debe a una mala calificación de los prospectos, un discurso comercial inapropiado o una falta de tiempo para construir una relación sólida durante las llamadas, aumentar el volumen de llamadas solo agravará la situación. El gerente corre el riesgo de agotar a su equipo mientras obtiene resultados aún menos satisfactorios.

Saber leer los KPI es, por tanto, hacer las preguntas correctas. No basta con aumentar los volúmenes para mejorar el rendimiento. Es crucial identificar los verdaderos frenos para implementar acciones correctivas eficaces.

Saber utilizar los KPI es una competencia esencial pero todavía demasiado rara en las empresas de consultoría y ESN. Mal explotados, los KPI pueden convertirse en obstáculos para la eficacia y la motivación de los equipos. Pero cuando se comprenden bien y se interpretan correctamente, permiten a los gerentes tomar decisiones informadas y gestionar el rendimiento de manera óptima. El arte de los KPI no reside solo en la recolección de datos, sino sobre todo en el análisis y la acción derivada de

ellos.