

LOS KPI

Y el Balanced Scorecard vinculado

Por Miguel Rivas Roces

Mi investigación me ha llevado a comprobar que son muy pocas las organizaciones que realmente usan sus KPI (Key Performance Indicators).

La causa parece ser en que son pocas las organizaciones, directivos, escritores, gerentes o consultores que realmente han explorado la verdadera naturaleza de sus KPI. Espero que este breve artículo le ayude a descubrir qué es un KPI y dónde encontrarlo en su empresa.

Permítame explicarle qué es un KPI citando dos historias:

El caso de British Airways

Mi historia favorita sobre los KPI es acerca de Lord King, quien se propuso renovar totalmente British Airways (BA) en los años 80 concentrándose en sólo un KPI.

Lord King contrató a ciertos consultores para investigar sobre cuáles métricas críticas debería concentrarse para reestructurar la aerolínea. Ellos hicieron su trabajo y volvieron diciendo a Lord King que en realidad debería concentrarse en un Factor Crítico: la puntualidad en la salida y arribo de los vuelos. Definir los Factores Críticos más relevantes y concentrarse en no más de 5 a 8 es vital para cada trabajo de establecimiento de KPI, pero es una práctica raramente aceptada. Lord King no pareció sorprenderse con este consejo ya que todos los que trabajan en la industria del transporte saben de la importancia de la puntualidad en los vuelos. Sin embargo, los consultores insistieron en que se concentrara en este aspecto y por ende en definir métricas relacionadas a las demoras.

A partir de entonces Lord King era notificado, en cualquier lugar del mundo donde se hallase, si algún vuelo de BA estaba demorado más allá de determinada tolerancia. Pronto los operadores de vuelos y managers de BA sabían que apenas un vuelo estuviera demorado recibirían un llamado de Lord King. Resultado: en poco tiempo BA ganó fama y reputación por la puntualidad en sus vuelos.

¿Cómo funcionaron los KPI?

Los KPI definidos para vuelos demorados fueron vinculados con los indicadores más críticos de la línea aérea. La importancia de los KPI relacionados con la puntualidad en los vuelos puede apreciarse por su impacto en las seis perspectivas del BSC diseñado para la empresa (Las perspectivas Satisfacción de Empleados y Medio Ambiente y Comunidad fueron agregados a las cuatro perspectivas tradicionales).

Un Balanced Scorecard de seis perspectivas

ECONOMICO FINANCIERO	CLIENTE	MEDIO AMBIENTE Y COMUNIDAD
Uso de activos	Servicios sin error	Apoyo de empresas locales
Optimización del Capital de Trabajo	Crecimiento de clientes	Programa Green Globe 21
Concentración en los 10 Top Clientes	Satisfacción de Clientes.	Liderazgo comunitario
PROCESOS INTERNOS	SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE
Entrega puntual	Cultura d empresa positiva	Empowerment
Relaciones productivas con accionistas	Retención del staff crítico	Mejorar experiencia
Optimización de la tecnología	Mejorar reconocimientos	Adaptabilidad, etc.

De esta forma la puntualidad en los vuelos afectaba siempre a todas las perspectivas. En ese sentido, con los vuelos demorados....

- Aumentan los costos de varias maneras, tales como mayores costos de aeropuertos y el costo de alojar a los pasajeros por al menos una noche, etc.
- Clientes enojados y gente afectada por los vuelos demorados, como familiares y gente de empresa que podrían ser potenciales clientes en el futuro.
- Se desarrolla una imagen negativa en la comunidad lo que engendra dificultades para incorporar nuevo personal crítico en el futuro.
- Hay derroche de comida y combustible. La comida caliente debe desecharse. Los pilotos de los vuelos demorados tienden a volar a mayor velocidad para recuperar el tiempo perdido, lo que genera mayor consumo de combustible.
- Hay un impacto negativo en el staff. Los empelados se habitúan a trabajar con malos hábitos.
- Relaciones conflictivas con proveedores y cuadro de cumplimiento de servicios, lo cual redundo en servicios de baja calidad.
- Hay un deterioro en el ambiente laboral dado que los empleados deben lidiar con pasajeros enojados y con el stress extra que todo vuelo demorado ocasiona.

El caso de una distribuidora de mercaderías ALFA

El Gerente General (GG) de esta empresa distribuidora, llamémosla ALFA, determinó que el Factor Crítico más importante de su negocio era que los camiones fueran usados a la máxima capacidad posible. Sucedió que grandes equipos con capacidad

de carga de 40 toneladas eran utilizados para transportar cualquier tipo de carga, incluso las muy pequeñas porque los responsables de despacho tenían como premisa la entrega puntual a clientes.

Como consecuencia de la nueva política, todos los días a las 9 de la mañana el GG recibía un reporte de todos los camiones que fueran enviados con carga inferior a su capacidad. El GG telefoneaba al encargado del despacho e investigaba si se habían llevado a cabo todas las acciones posibles para mejorar la carga, como por ejemplo convencer al cliente en aceptar el despacho en otra fecha en que pudiera combinarse la carga con otras despachadas en la misma dirección. El impacto sobre las ganancias fue importante.

Como en el caso de BA los responsables y gerentes hicieron lo imposible para evitar recibir la llamada de su jefe, con las negativas consecuencias que ellas tendrían para sus carreras personales

Características de los KPI

Los KPI constituyen un conjunto de métricas enfocadas en medir aquellos aspectos de performance organizacional que impactan en mayor forma en el éxito actual y futuro de la empresa. En cualquier organización sólo podemos hallar pocos KPI (generalmente no más de 10) que cumplan con ciertas características; ellas son:

- Métricas no financieras
- Ocurrencia 24/7
- Métricas bajo supervisión
- Capacidad de acciones correctivas
- Personas responsables del indicador
- Efecto crítico sobre otros indicadores de desempeño

Las métricas monetarias no son las mejores a la hora de buscar lo que realmente puede impulsar el cambio. Esto es así porque las métricas monetarias expresan resultados. Pero los inductores de dichos resultados son otras acciones relacionadas con marketing, operaciones, productos, servicios, etc. que son las que terminan en resultados.

Los KPI más importantes deben ser monitoreados en forma constante, casi diríamos 24/7. Si Ud. selecciona un KPI de frecuencia mensual probablemente sea un indicador de resultados en lugar de un inductor de acciones. KPI son generalmente métricas de acción hacia el futuro, en contraposición de métricas que expresan el resultado ya pasado, histórico. Un error muy común al diseñar un BSC es seleccionar indicadores que expresan datos históricos. Esos indicadores no son KPI ni lo serán nunca. Por ejemplo el indicador Satisfacción de Cliente, que toma datos sobre encuestas tomadas a los clientes durante los últimos 6 meses no es un KPI.

Cuando una métrica es un verdadero KPI cuenta con la dedicación y atención constante del GG para su seguimiento. Tener que defender un error ante el GG es algo que a ningún empleado le gusta hacer ni repetir pues compromete su carrera en la empresa. Las soluciones a los problemas se hallan mucho más rápido cuando el GG está atento al problema.

Un buen KPI dice de inmediato qué acciones deben ejecutarse de inmediato. Por ejemplo, los KPI de impuntualidad en los vuelos de BA eran una manera de decir a todo individuo involucrado en el proceso que había que hacer algo rápido para

solucionar el problema. Desde operarios de limpieza, caterers, aeromozas, tripulantes hasta pilotos y oficiales de tráfico trabajan en equipo y producían soluciones mágicas para ahorrar un minuto aquí y otro allá sin menoscabar la calidad del servicio o incluso aumentarlo.

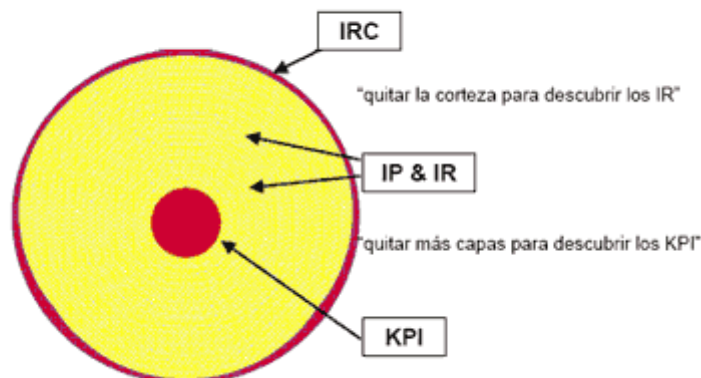
Un KPI debe ser lo suficientemente claro como para identificar perfectamente al responsable del mismo. En otras palabras el GG debe poder tomar el teléfono y preguntar ¿Por qué? Directamente a quien puede solucionar el problema. En ese sentido las métricas financieras no son buenos KPI pues no se las puede vincular directamente con un responsable sino que son el resultado del trabajo de muchos responsables. ¿Podemos imaginar al GG de una gran corporación llamar a su gerente financiero y decirle: Juan, quiero que aumentes la tasa de retorno de capital usado en el día de hoy??

Un correcto KPI tendrá impacto sobre todas las Perspectivas e influirá en casi todo otro tipo de métrica que esté en el Balanced Scorecard. Por ejemplo reducir la demora en la salida de vuelos mejorará las métricas sobre mejoras en los servicios de tierra, ya que el personal de esa área perderá menos tiempo en “apagar incendios” que los distraen de tareas básicas de atención a los pasajeros.

Cuatro tipos de métricas

Las investigaciones demuestran que hay cuatro tipos definidos de métricas relacionadas con la performance:

Tipos de métricas de performance



IRC: reflejan los resultados históricos críticos. Son ideales para comunicar los resultados alcanzados.

IRC: reflejan los resultados históricos críticos. Son ideales para comunicar los resultados alcanzados.

IP: Indicadores de performance, indican al personal qué hacer

IR: Indicadores de resultados, indican al personal qué se ha hecho.

KPI: Indican al personal y directivos qué debe hacer para aumentar la performance drásticamente.

El gráfico anterior es como “pelar una cebolla” y describe la relación entre los cuatro tipos de métricas. La corteza exterior nos muestra el estado general de la cebolla: cuánto ha recibido de sol, agua y nutrientes; y cómo se la ha tratado desde la cosecha

hasta la góndola del supermercado. Por ello la corteza exterior es un IRC, indicador de resultado crítico. Las hojas internas representan a varios indicadores de performance y resultado mientras que el núcleo central es el corazón de la cebolla y es donde se encuentran los KPI en nuestra analogía.

La regla 10/80/10

Kaplan y Norton recomiendan no más de 20 KPI, y Jeremy Hope no más de 10. Para ayudar a todos los involucrados en la definición de la cantidad de KPI hemos creado la regla 10/80/10. Esto implica que una empresa debe trabajar con alrededor de 10 ICR, con 80 indicadores IP e IR y con no más de 10 KPI. Pocas veces se necesitan más métricas que éstas, en incluso menos en muchas ocasiones.

ICR, Indicadores Clave de Resultados

La característica más común entre los ICR es que ellos son el resultado de muchas acciones. Nos dan una clara idea de si la empresa está tomando el camino adecuado y de si se alcanzan los objetivos estratégicos buscados. Sin embargo ellos nos comunican al personal y directivos sobre qué hacer para lograr los efectos deseados. Esto sólo lo pueden hacer los IP y los KPI.

Algunos ejemplos de ICR tomados equivocadamente como KPI son:

- Satisfacción del cliente
- Utilidades netas antes de impuestos
- Rentabilidad por cliente
- Satisfacción del personal

El hecho de separar los KPI del resto de las métricas tiene un profundo impacto en la forma en que se monitorea la performance. Los KPI están relacionados con la estrategia básica de la empresa mientras que el resto de las métricas están más relacionadas con aspectos de management.

La velocidad de un auto nos permite realizar la siguiente analogía: Los directivos sólo quieren conocer la velocidad a la que el auto (empresa) está yendo. Los gerentes ejecutivos necesitan más información pues la velocidad del auto depende de aspectos claves como las RPM del motor o el nivel de marcha elegido. De hecho hay veces que los gerentes ejecutivos pueden estar concentrándose en algo completamente distinto como cuán económico es la marcha (ej. Un reloj que muestra la eficiencia en el uso de combustible o cómo está funcionando el motor. Estos son indicadores de performance completamente distintos.

Indicadores de Performance y de Resultados (IP & IR)

La porción de 80 métricas que están entre los KPI y los ICR son los llamados Indicadores de Performance (IP) y los Indicadores de Resultados (IR). Los IP si bien son importantes no son clave para el negocio. Estas métricas ayudan a los distintos departamentos y responsables a alinearse con la estrategia de la empresa. Los IP complementan a los KPI y se muestran en los distintos tableros que componen un Balanced Scorecard empresarial.

Algunos ejemplos de IP son:

- Porcentaje de aumento de ventas en el segmento top
- N° de recomendaciones del staff adoptadas en los últimos 30 días
- Quejas recibidas de los clientes top
- Cantidad de visitas a clientes planeadas para los próximos 30 días
- Despachos demorados

Algunos ejemplos de IR son:

- Resultados netos de los productos principales
- Ventas diarias
- Cobranzas
- Cantidad de visitas a clientes potenciales

Santiago de Chile, Enero de 2010