

Las mejores decisiones informadas usualmente dependen de tener datos relevantes. Por eso, cuando hay poco tiempo y hay otras prioridades que compiten por tu atención, ¿cómo te das cuenta de que estás focalizándote en las verdaderas métricas necesarias para tu organización? Las estrategias cambian. Sin duda, muchas organizaciones están estableciendo en este momento su nuevo plan de tres años sobre cómo ganarán y tendrán éxito. Sin embargo, las cuentas de gestión y los indicadores clave de rendimiento (KPI) a menudo permanecen constantes y sin cambios.

Fernando Fucci, Managing Partner de Grant Thornton Argentina, nos explica las razones de cómo puedes medir lo que valoras en vez de valorar lo que mides. "El proceso de selección de los KPI's debe ser revisado cada vez que la estrategia es revisitada. Los KPI's no dejan de ser métricas, pero no todas las métricas resultarán en un KPI. Para ser un driver de la estrategia de negocios un KPI debe ser medible, alcanzable y limitado en el tiempo", comenta Fernando.

Una organización recientemente anunció su nuevo plan a cinco años con objetivos audaces para pivotar el negocio hacia nuevos mercados con productos modificados y un compromiso con la agenda ESG, pero sus pronósticos, cuentas y paneles se ven exactamente igual que el año pasado. Y el año anterior. Y el año anterior. No han cambiado sus KPIs, por lo que cuando quieren revisar el progreso de su plan, en realidad no tienen la información que necesitan para rastrearlo.

Del mismo modo, los paneles de control pueden pintar una imagen positiva con resultados de gran apariencia, pero la organización en realidad no se acerca a lograr su estrategia real. Vimos una gran cantidad de empresas (Kodak siendo un ejemplo citado a menudo) demostrando una falsa sensación de seguridad al tener paneles que informan una imagen positiva basada en fuertes ingresos, cuando la estrategia real del negocio era pivotar hacia nuevos mercados o productos en lugar de mantener los ingresos actuales.

Vimos otra organización que tuvo una estrategia focalizada en la "innovación" erróneamente celebrando el volumen de producción de una fábrica, ya que esa era la métrica que se estaba rastreando e informando, en lugar de algo más centrado en la innovación real, como la cantidad de lanzamientos exitosos de nuevos productos. El problema es lo fácil que es para algunas personas terminar valorando métricas que están midiendo en vez de medir las métricas que valoran. Entonces, ¿Cómo se asegura de que su información tenga el enfoque correcto?

Tres TIPS para seleccionar tus métricas Cada organización necesita priorizar diferentes métricas, dependiendo de las circunstancias y sus objetivos. Pero cómo empezar a seleccionar las indicadas para vos solo haciéndote las siguientes preguntas. ¿Están tus métricas...

1. ¿Alineadas a tu estrategia? Esto parece obvio, pero a menudo se olvidan. Muchas compañías tienen estrategias focalizadas en el "crecimiento", pero es ese crecimiento de: ¿los ingresos o ganancias?; ¿es de los números de clientes o de los gastos promedio de los clientes?; o ¿es de la gama de productos o de pedidos repetidos?; o ¿es de la geografía existente o de los nuevos territorios? Todas esas son estrategias válidas, pero cada una tendrá un KPI diferente y es poco probable que sean solo ingresos. Entonces, debes elegir un KPI que actualmente se alinee en lo que estás tratando de lograr, de lo contrario, estarás volando a ciegas.

Fernando Fucci sostiene que usualmente un único indicador no brinda información suficiente para la toma de decisiones, y es necesario contrastarlo con otros. Este contraste permite comprobar o refutar la hipótesis derivada del primer indicador.

En general, los indicadores siempre presentan información parcial y que refleja situaciones que pueden ser relevantes e importantes de detectar tempranamente. Pero siempre deben ser complementados con otros indicadores adecuados.

2. ¿Una mezcla de liderazgo y rezago? La falta del seguimiento de los indicadores y sus resultados es algo que pasa ahora y en el pasado, como el de ganancia, plantilla, sentimiento del cliente. Los indicadores principales rastrean una actividad actual que cambiará el desempeño futuro: como las horas dedicadas al aprendizaje y el desarrollo; gasto publicitario; consultas de clientes.

Muchas personas piensan que los principales indicadores son difíciles de rastrear. Pero no lo son, la parte engañosa es elegir uno que definitivamente impactará en el rendimiento futuro. Por ejemplo, deberíamos decir que un buen indicador para las empresas consultoras es el número de cafés que los miembros del equipo tomaron con un actual o potencial cliente. Si el número de cafés sube, presumiblemente hay más interacciones con las organizaciones sobre sus problemas comerciales, y es probable que los resultados futuros mejoren a medida que gane más trabajo en el futuro. Pero eso no se puede garantizar: tomar un café con un cliente no necesariamente conduce a nuevas victorias en proyectos.

Es por eso por lo que es falible, pero los principales indicadores todavía se pueden utilizar para proporcionar una visión del rendimiento futuro y, por lo tanto, una temprana alerta para tomar medidas correctivas si es necesario.

3. ¿Adecuadamente destacada? Si olvida sus métricas más relevantes en medio de mucho "ruido", no recibirán el nivel adecuado de atención. Trabajé con una empresa hace muchos años que tenía una estrategia enfocada en mejorar la rentabilidad. Rastrear las ganancias, pero también rastrear otros cientos de KPIs. La métrica que siempre fue el centro de atención, en los paquetes de tableros, en los boletines internos, en las presentaciones, en los premios de los empleados, siempre fue la de los ingresos. El foco de atención no estaba en el margen o la ganancia, y los resultados se perdieron. La gente comenzó a valorar los ingresos por encima del margen porque los ingresos estaban en el centro de atención y las ganancias estaban en segundo plano.

Eche un vistazo en los tres KPIs seleccionados primero antes de pedir si tienes datos disponibles para respaldar esas métricas y su relevancia. Puede que haya trabajo por hacer en ambos frentes, pero la falta de datos confiables no hace que la selección de KPI sea incorrecta. Solo significa que tendrá que incorporar nuevos procesos, sistemas o comportamientos para capturar datos confiables que sabe que necesita para medir una métrica que importa, en lugar de datos de mala calidad que nieguen la idoneidad de la métrica que está tratando de rastrear.

No te quedes sin hacer nada Recomendamos encarecidamente a las organizaciones que revisen su selección de KPIs regularmente, y cada vez que haya un cambio en la estrategia o en los planes. De esa manera, sus métricas siempre serán relevantes y apuntarán a lo que realmente valora, lo que significa que puede tener una visibilidad adecuada de su progreso hacia el logro de sus objetivos en lugar de confiar en la intuición.

Como beneficio adicional, puede encontrar que la revisión de sus KPIs conduce a una reducción en la cantidad de informes que recopila (pero no necesariamente la cantidad de datos que captura). Refinar su selección de KPIs puede eliminar una gran cantidad de trabajo de informes innecesario para las finanzas. También le ayudará a construir un sólido historial para "respaldarse" en caso de una venta o salida a bolsa.

Para obtener más información sobre la selección de KPIs y seguir efectivamente esta guía, contacta los servicios brindados en Grant Thornton Argentina.