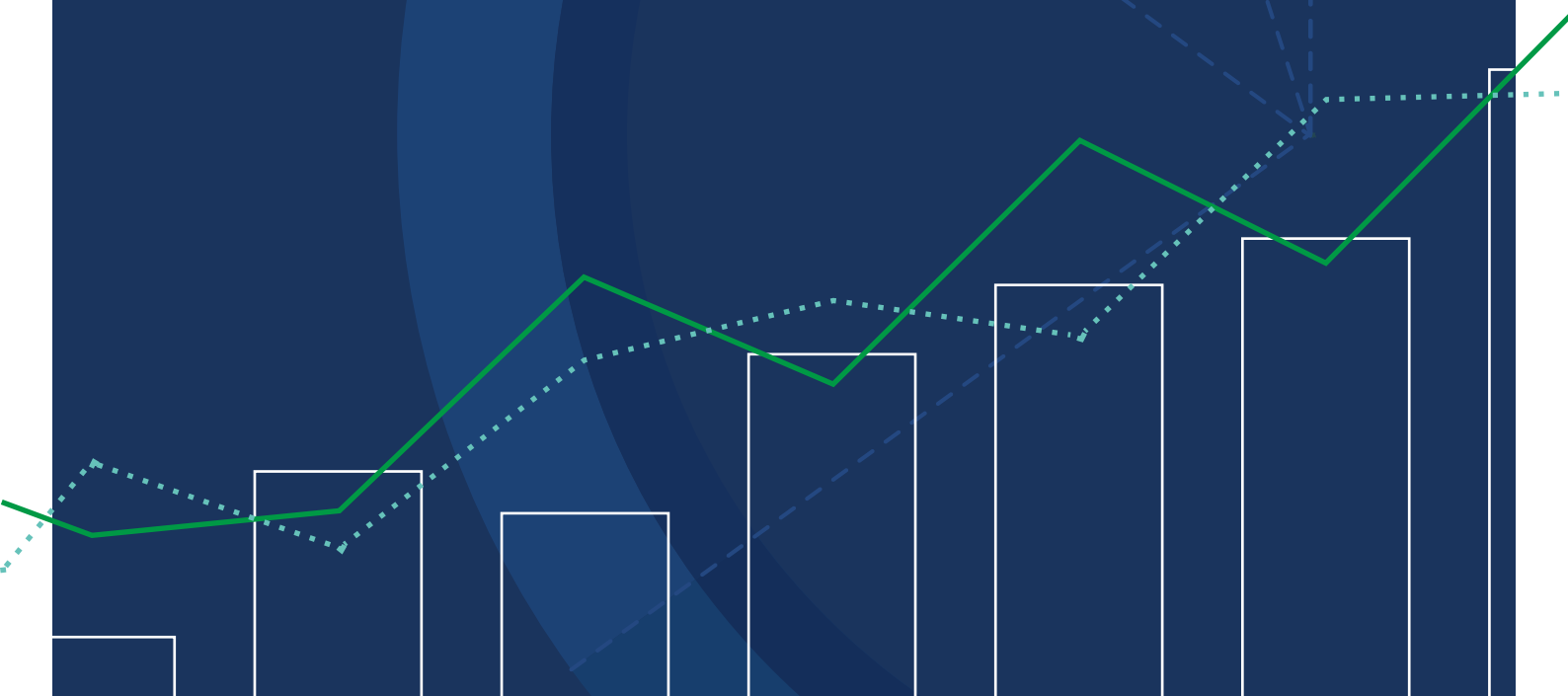


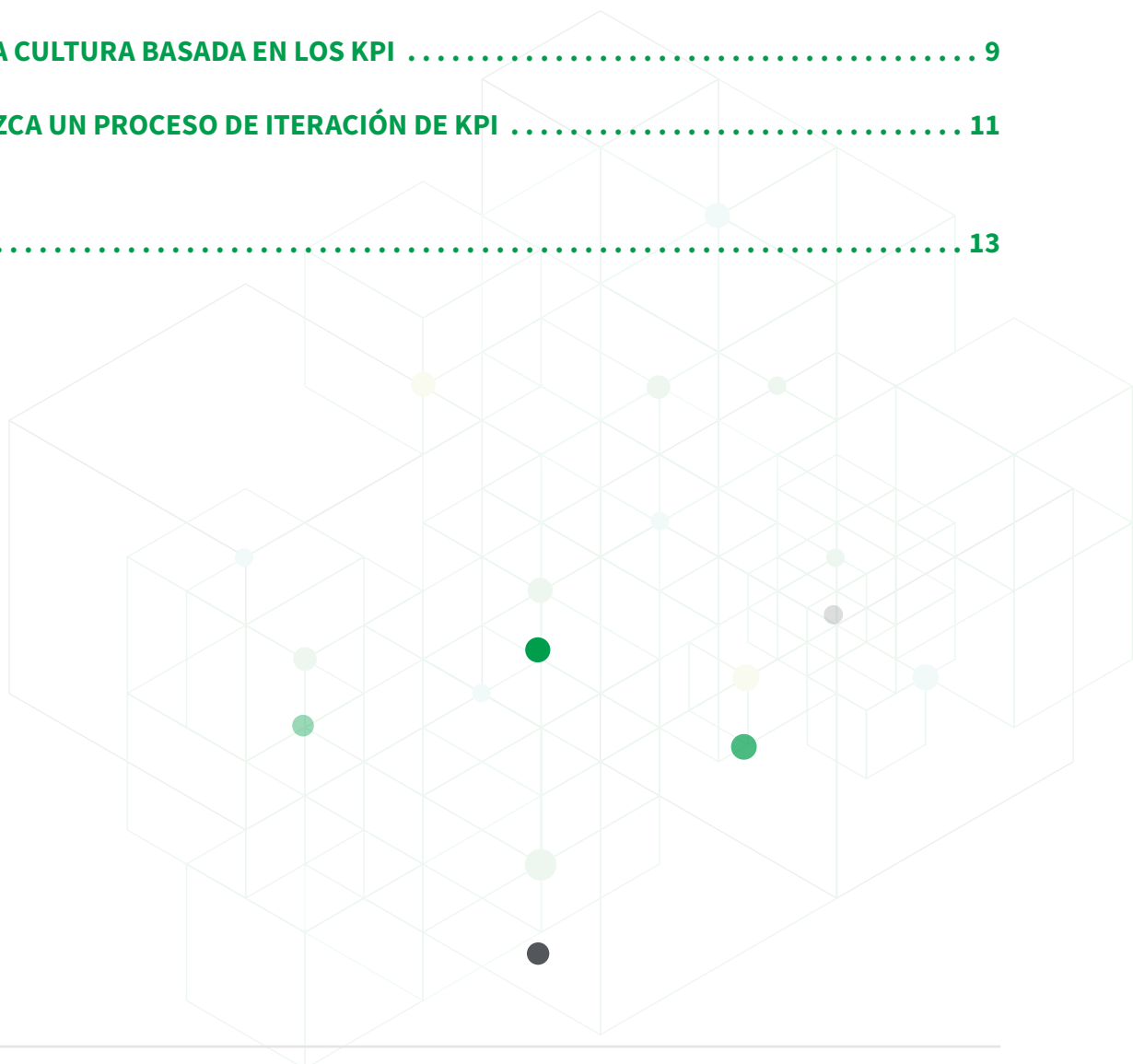
INFORMAR DE MANERA FÁCIL

# 3 pasos para una estrategia de KPI más fuerte



# Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....   | <b>2</b>  |
| <b>LOS TRES SECRETOS DE UNOS KPI MÁS INTELIGENTES</b> .....         | <b>4</b>  |
| <b>1. ELIJA LOS KPI ADECUADOS</b> .....                             | <b>5</b>  |
| <b>COMPARACIÓN ENTRE INDICADORES RETARDADOS Y ANTICIPADOS</b> ..... | <b>5</b>  |
| Elegir los indicadores adecuados .....                              | <b>6</b>  |
| <b>2. CREE UNA CULTURA BASADA EN LOS KPI</b> .....                  | <b>9</b>  |
| <b>3. ESTABLEZCA UN PROCESO DE ITERACIÓN DE KPI</b> .....           | <b>11</b> |
| <b>CONCLUSIÓN</b> .....   | <b>13</b> |



# Un aluvión de KPI: ¿se está ahogando en un mar de métricas sin sentido?

Hoy en día, todo líder empresarial es consciente de la importancia de contar con KPI estratégicos que midan el progreso con respecto a los objetivos y las metas. A lo largo de los años, algunos marcos de trabajo estandarizados del sector, como los criterios SMARTER y la estrategia de cuadros de mando integrales, han ayudado a los líderes y a los equipos a guiar el desarrollo de KPI. En la actualidad, una amplia mayoría de las empresas confía en los KPI para realizar un seguimiento del progreso y guiar las decisiones.

Sin embargo, ahora que las empresas tienen acceso a enormes cantidades de datos, surge un nuevo problema: la sobrecarga de KPI. Caer en la trampa de medir por medir nunca ha sido tan fácil. En todos los sectores, los directivos están aprendiendo por las malas que el hecho de que puedan medir algo no significa necesariamente que deban hacerlo. A fin de cuentas, hacer un seguimiento de los KPI y generar informes sobre ellos requiere trabajo, y si los KPI no se están traduciendo en unos resultados mejores, no están ayudando al negocio.

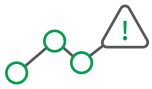
## **Sobrecarga de KPI: signos de advertencia.**

¿Cómo puede saber si sus KPI están dando resultados o no?

- Los empleados de su empresa capturan métricas, pero no saben exactamente por qué.
- Los KPI se vuelcan en informes o apéndices, pero solo unos cuantos reciben atención.
- Incluso si se analizan, rara vez llevan a cambios de estrategia o de dirección.



La sobrecarga de KPI no es la única dificultad a la hora de diseñar una buena estrategia de KPI. Hoy en día, las empresas se enfrentan a otros dos problemas esenciales. En primer lugar, existe cierta confusión sobre la diferencia entre los indicadores retardados y anticipados y sobre cuáles se deben usar en cada caso. En segundo lugar, incluso cuando las empresas saben lo cruciales que son los datos para su ventaja competitiva, muchas no invierten suficiente tiempo o energía en la alfabetización de datos. Lógicamente, resulta difícil tener una cultura basada en KPI si los empleados no los entienden del todo.

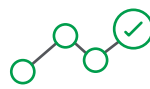


### Dificultades de los KPI

Confundir los indicadores retardados y anticipados y usar el tipo equivocado

Ocultar información a los empleados con el fin de que no puedan usar los KPI para justificarse

Añadir un número cada vez mayor de KPI, hasta que dejan de tener significado



### Estrategias de éxito de los KPI

Seleccionar los indicadores correctos para cada métrica de KPI

Crear una cultura basada en KPI impulsando la alfabetización de datos

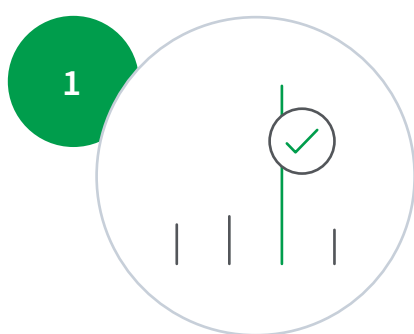
Establecer un proceso de iteración de KPI, es decir: evaluarlos y ajustarlos continuamente

*“En un panorama empresarial tan complejo y competitivo como el actual, es más importante que nunca que los líderes empresariales y los altos directivos sean capaces de mejorar la toma de decisiones informadas. Los KPI, cuando se entienden correctamente y se usan de un modo eficaz, proporcionan una herramienta muy útil para ese fin. Sin ellos, las empresas navegan a ciegas”.*

— BERNARD MARR, “WHAT IS A KPI?”  
[www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=762](http://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=762)

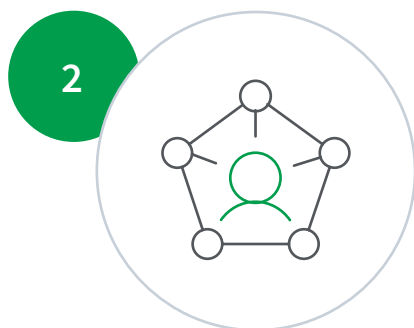
# Los tres secretos de unos KPI más inteligentes

¿Cómo puede conseguir que todos sus empleados usen métricas que impulsen los resultados deseados? Con la ayuda de los tres pasos siguientes, que permiten crear KPI más inteligentes, más sólidos y con un rendimiento superior:



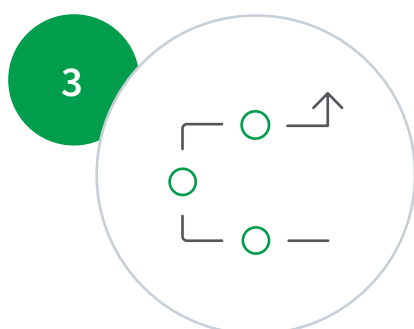
## **Elija los KPI adecuados**

Entienda la diferencia entre los indicadores retardados y anticipados



## **Cree una cultura basada en KPI**

Impulse la alfabetización de datos en todos los equipos



## **Establezca un proceso de iteración de KPI**

Desarrolle y ajuste los KPI siguiendo una planificación predefinida

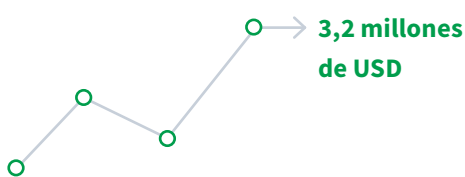


# Elija los KPI adecuados:

**entienda la diferencia entre los indicadores retardados y anticipados.**



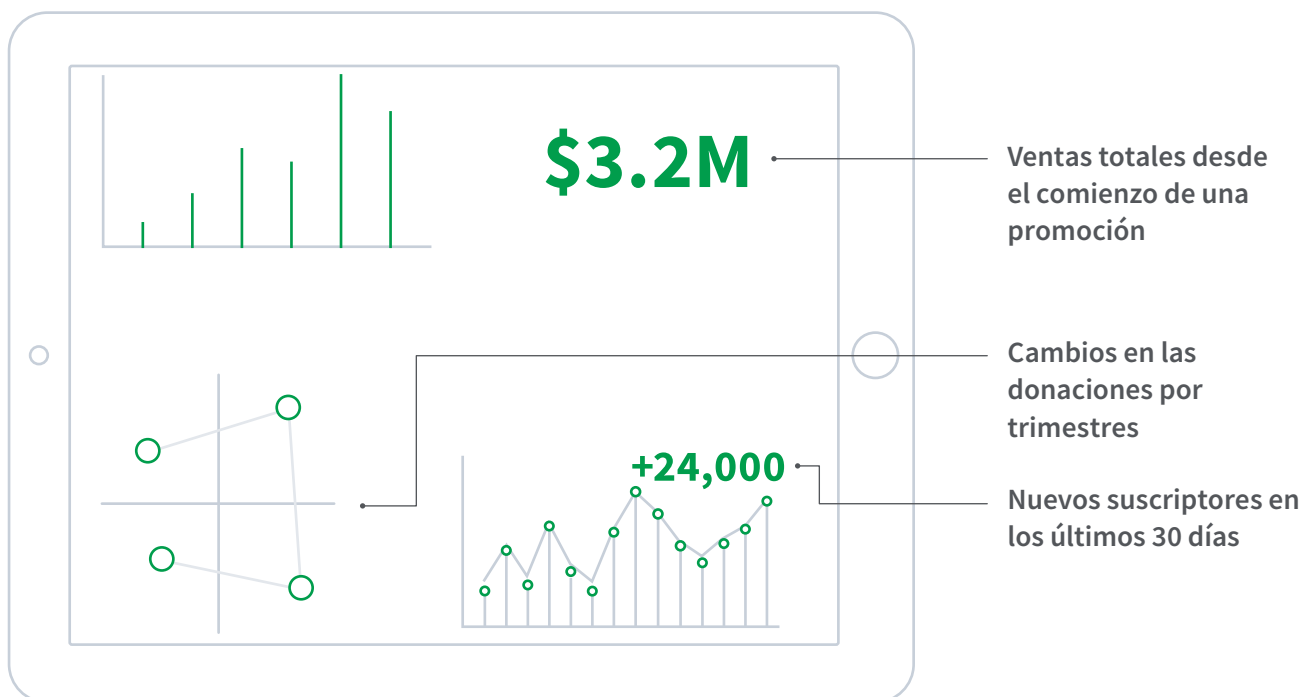
No todas las métricas son iguales. Antes de revisar su estrategia de KPI, asegúrese de que entiende la diferencia entre los indicadores retardados y anticipados, y de que sabe cuándo se debe usar cada uno de ellos y por qué se deben monitorizar los dos.

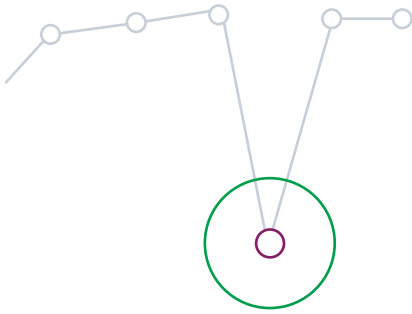


## Los indicadores retardados capturan un resultado.

Los indicadores retardados muestran los resultados a lo largo de un periodo de tiempo; por ejemplo, las ventas totales en el último trimestre. Son fáciles de medir y proporcionan respuestas rápidas sobre si se han cumplido los objetivos. Los altos directivos usan con frecuencia los indicadores retardados como base para la definición de objetivos ambiciosos; por ejemplo, podrían estudiar las ventas del último trimestre y decidir intentar duplicarlas en el trimestre siguiente. El indicador retardado por antonomasia son los ingresos o beneficios anuales.

## Indicadores retardados de uso frecuente



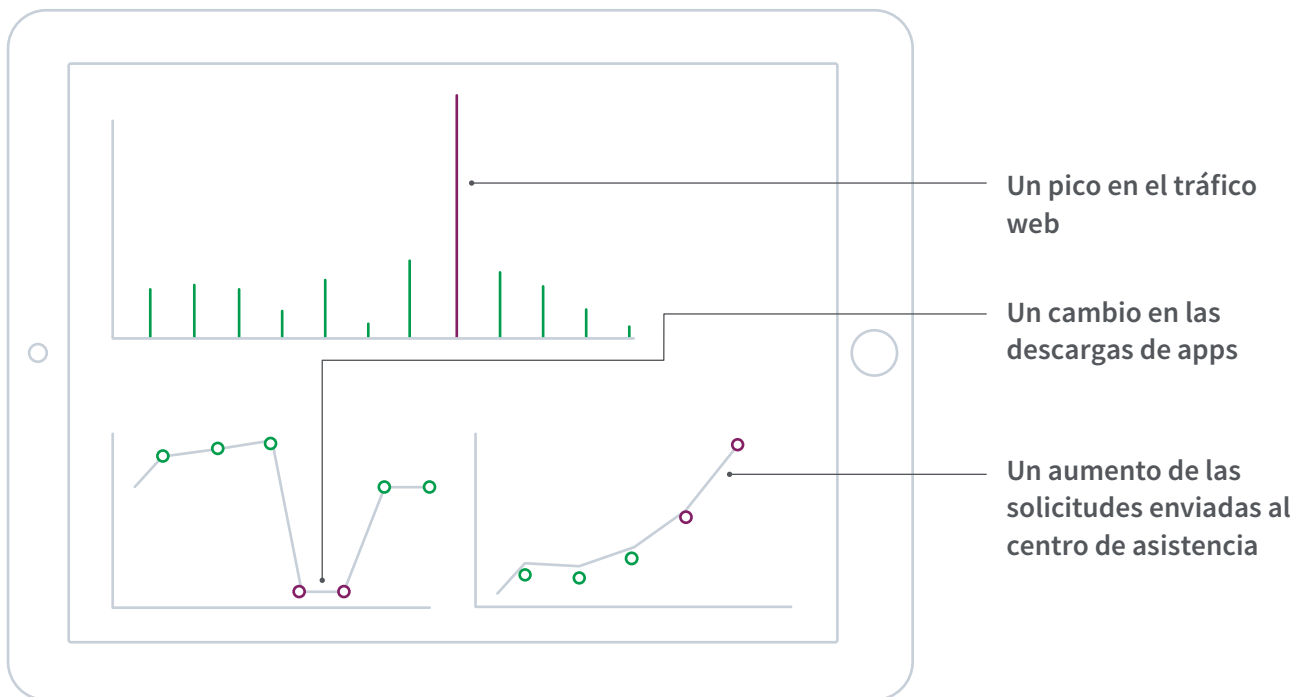


## Los indicadores anticipados capturan un dato de entrada.

Los indicadores anticipados capturan datos que tienen un efecto en un resultado, lo que los hace útiles para predecir o anticipar el rendimiento. Por ejemplo, si una empresa de SaaS detecta una reducción brusca de las descargas de apps (un indicador anticipado), puede predecir una caída de las ventas trimestrales (un indicador retardado). Si usa las descargas de apps como KPI, puede detectar al instante esa tendencia y alertar al equipo responsable para que la analice. Los indicadores anticipados suelen ser más operativos, lo que hace que resulte más difícil medirlos, pero es más fácil influir en ellos.



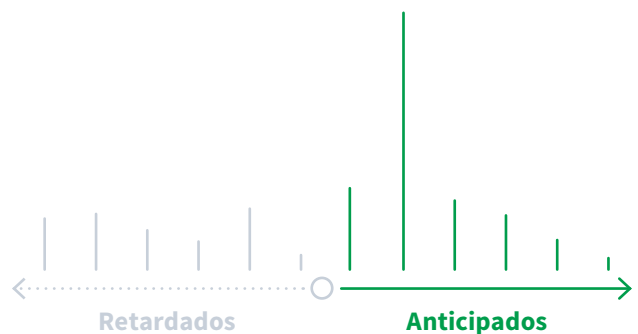
## Indicadores anticipados de uso frecuente



## La forma más rápida de distinguir los indicadores retardados y anticipados:

Los primeros muestran cómo han ido las cosas.

Los segundos muestran cómo están yendo ahora.



# Elegir los indicadores adecuados para las métricas de KPI.

Los indicadores retardados y anticipados no existen en mitad de un vacío. De hecho, entre ellos existe una relación esencial. Los indicadores retardados muestran cómo han ido las cosas hasta ahora, pero no explican lo que se debe cambiar para que mejoren. Los indicadores anticipados miden aquello que afecta a los resultados. Cuando se monitorizan, permiten adoptar medidas para introducir mejoras.

## Mejorar los procesos: use los indicadores anticipados para influir en los retardados.

| Función                           | Altos directivos   | Unidades de negocio   |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>Objetivo estratégico</b>       | <b>Capturar conocimientos de alto nivel</b><br>La mayoría de los directivos dedican sus esfuerzos a monitorizar el progreso hacia los objetivos globales y usan los números como base de las llamadas a la acción. | <b>Definir la estrategia y desarrollar tácticas</b><br>Las unidades de negocio, los líderes de los proyectos y los equipos deben centrarse en los KPI anticipados, aquello que pueden cambiar para obtener resultados.          |
| <b>¿Retardados o anticipados?</b> | <b>Retardados:</b><br>Elija métricas que capturen el progreso con respecto a los objetivos de la empresa.<br><br>Asegúrese de que son adecuadas para su sector y para su fase de crecimiento.                      | <b>Anticipados:</b><br>Identifique los indicadores que más influyen en los indicadores retardados.<br><br>Ponga a prueba sus suposiciones contrastándolas con datos y monitorice el impacto a lo largo de un periodo de tiempo. |





Si existe una correlación fuerte entre un número reducido de KPI anticipados y un número más alto de KPI retardados, puede ver cuáles de los anticipados tienen mayor impacto en los retardados. Esa es una estrategia de KPI inteligente. Sin embargo, no todos los indicadores retardados o anticipados deben convertirse en KPI. ¿Cómo puede asegurarse de elegir los adecuados? Empiece por definir lo que pretende lograr y, a partir de ahí, haga un análisis utilizando las técnicas de ingeniería inversa.

## Tomar las decisiones adecuadas: diseñe los KPI partiendo de los objetivos.

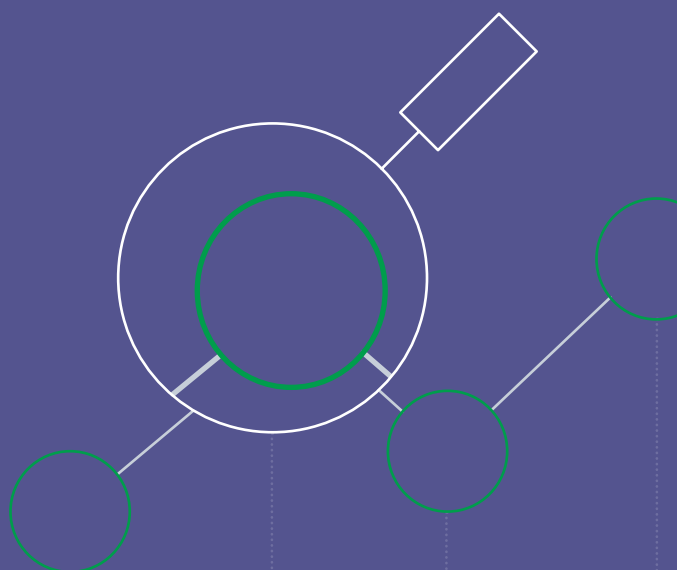
| Función                  | Alto directivo                       | Unidades de negocio  |
|--------------------------|--------------------------------------|--|
| <b>Objetivo concreto</b> | Duplicar las ventas el año que viene | Cuadruplicar el número de clientes potenciales netos en el proceso de ventas |
| <b>KPI de muestra</b>    | Ventas interanuales                  | Número de clientes potenciales netos en el proceso de ventas                 |

### CONSEJO PROFESIONAL

## Lidere con datos.

Un proceso típico para definir KPI, ya sean retardados o anticipados, es decidir qué es lo que importa y medirlo. Sin embargo, como muestra el ejemplo de SaaS anterior, los propios datos pueden ayudarle a saber lo que es importante.

Cuando se presta atención a los indicadores anticipados y se profundiza para entender las causas de las tendencias, se avanza hacia el establecimiento de unos KPI más inteligentes. Por eso es tan importante contar con una solución de analítica que no restrinja su capacidad de explorar los indicadores anticipados y que le dé plena libertad para analizar los datos.





## Cree una cultura basada en KPI: **impulse la alfabetización de datos en todos los equipos.**

Elegir unos KPI más estratégicos es un primer paso esencial. Sin embargo, antes de implementar KPI nuevos, es importante valorar de un modo realista la recepción que tendrán. Pregúntese lo siguiente: ¿entenderán todos los empleados de su empresa lo que significan los KPI? ¿Pueden todos los miembros del equipo realizar las acciones necesarias para mejorar el rendimiento?

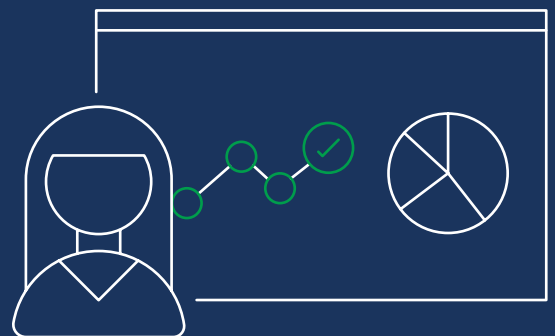
Lo más probable es que la respuesta sea negativa. Es normal. De hecho, solo un 24 % de los responsables de la toma de decisiones empresariales confía en su capacidad de leer datos, analizarlos, trabajar con ellos y utilizarlos como base de sus argumentos<sup>1</sup>. Este es el motivo por el que impulsar la alfabetización de datos se ha convertido en la máxima prioridad para tantos líderes empresariales. Cuanto más claro resulta para los empleados lo que significan las cifras, más capacitados e inspirados se sentirán para centrarse en aquello que tendrá más impacto.

<sup>1</sup> Encuesta sobre la alfabetización de datos en EE. UU. realizada por Censuwide en nombre de Qlik, agosto de 2017-febrero de 2018.

### CONSEJO PROFESIONAL

## Convencer a los directivos es esencial.

La mejor manera de reforzar la importancia de un KPI es conseguir que los directivos hagan referencia a él en las conversaciones con el equipo, las reuniones y las revisiones del rendimiento.



## Consiga que todo el mundo hable de datos.

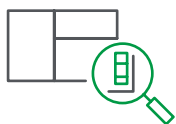
¿Cómo puede fomentar la alfabetización de datos para impulsar su estrategia de KPI?



**1. Cree un programa estructurado que incluya formación.** Cuando los empleados entienden cómo afecta lo que hacen a las prioridades generales de la empresa, su trabajo adquiere significado. Además, les ayuda a sentirse implicados e importantes, en lugar de ser simples peones a los que se pide que realicen otra tarea más que se suma a la carga de trabajo que ya tenían.



**2. Asigne la responsabilidad a las personas adecuadas.** Distintas partes interesadas ven los KPI desde diferentes ópticas. Cada persona de su equipo debe ser responsable de los KPI que más se ajustan a sus conocimientos, sus habilidades y su capacidad de influir en los resultados. Una vez que determine las relaciones existentes entre los KPI anticipados y las distintas jerarquías de KPI retardados, puede crear grupos de KPI adecuados para cada nivel organizativo.

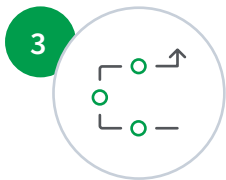


**3. Evite la proliferación descontrolada de KPI.** Su solución de BI debe permitir a las partes interesadas profundizar en cualquier cuadro de mando para ver con más detenimiento los números que se esconden detrás de los números. De esta forma, podrán encontrar la información que necesitan sin crear más KPI. Por ejemplo, si uno de sus productos tiene un rendimiento inferior al esperado, sus responsables querrán ir más allá de los resultados conjuntos para entender lo que está pasando con las ventas, el servicio, los costes y las operaciones.



**4. Deje que la tecnología le ayude.** En los últimos años, las plataformas de BI han experimentado enormes avances de la mano de innovaciones como las consultas en lenguaje natural, la inteligencia aumentada y el aprendizaje automático, y se han convertido en soluciones mucho más intuitivas para usuarios de cualquier nivel, que gracias a ellas pueden obtener conocimientos que, de lo contrario, habrían pasado desapercibidos. Si está estudiando el mercado para encontrar una solución de BI, busque una que se haya diseñado para mejorar la alfabetización de datos de todos los miembros del equipo.

<sup>1</sup> Encuesta sobre la alfabetización de datos en EE. UU. realizada por Censuwide en nombre de Qlik, agosto de 2017-febrero de 2018.



## Establezca un proceso de iteración de KPI:

**desarrolle y ajuste los KPI siguiendo una planificación predefinida.**

Como todo en el mundo de los negocios, los KPI están sujetos a cambios. Con el tiempo, sus clientes se comportarán de otro modo. Sus objetivos empresariales evolucionarán en respuesta al mercado. Puede descubrir que un KPI no le está ayudando a avanzar hacia un objetivo o que está dando lugar a acciones incorrectas. Por eso es importante establecer un proceso formal de iteración para monitorizar lo que está funcionando y lo que no.

### **¿Cuándo ha llegado el momento de cambiar un KPI?**

Hay muchos motivos para revisar o reemplazar un KPI, incluido el éxito. Por ejemplo, imagine que es un gestor de ventas cuyo principal KPI es "Ventas totales por representante". ¿Qué sucede si sus representantes están a la altura de las circunstancias y empiezan a obtener un rendimiento superior al objetivo? Es posible que tenga que definir objetivos más altos o aumentar el tamaño de los territorios. También puede optar por cambiar el KPI por una métrica de eficiencia, como "Valor del cliente a lo largo de su ciclo de vida".

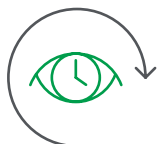
*“Las empresas tienen acceso a un volumen creciente de estadísticas que podrían mejorar su rendimiento, pero los directivos siguen aferrándose a métodos anticuados y a menudo deficientes para elegir las métricas. En el pasado, las empresas podían permitirse el lujo de funcionar a golpe de intuición e ignorar las estadísticas correctas porque todo el mundo lo hacía. Hoy en día, usarlas es necesario para competir. Es más: identificarlas y explotarlas antes de que lo haga la competencia será esencial para ganar ventaja”.*

— MICHAEL J. MAUBOUSSIN

“The True Measure of Success”, Harvard Business Review, octubre de 2012

## El proceso de iteración de KPI.

Siga estos pasos para mantener controlados sus KPI a medida que el mercado, el sector, los clientes y el negocio evolucionen:



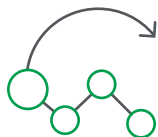
### 1. Programe revisiones periódicas.

Haga que las partes interesadas revisen los datos de los KPI según una planificación que siga el ritmo natural de su negocio. Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones emiten facturas mensuales, así que tiene sentido celebrar una reunión sobre los KPI cada mes. Las empresas de software suelen lanzar productos y publicar informes financieros con periodicidad trimestral, de modo que para ellas pueden resultar más adecuadas las reuniones trimestrales.



### 2. Formule las preguntas adecuadas.

- ¿Ha observado tendencias o cambios importantes desde el trimestre anterior?
- ¿Alguno de sus KPI está teniendo un rendimiento inferior al esperado?
- ¿Están ayudando los KPI anticipados a definir correctamente los KPI retardados?
- ¿Ha asignado a las personas adecuadas los KPI oportunos?
- ¿Ha cambiado algún objetivo?



### 3. Actualice los KPI y dé a conocer todas las revisiones.

- Con la información recopilada en la sección anterior, revise o reinvente los KPI, según considere oportuno.
- Establezca unos pasos claros para vincular los conocimientos derivados de los KPI a acciones concretas.
- Informe a todas las partes interesadas de todas las actualizaciones.

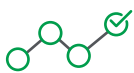
# Use los KPI para liderar el mercado y su sector.

No es ningún secreto que, en la era digital, las empresas deben usar los datos para ganar todas las ventajas posibles. Los KPI son una herramienta de datos esencial y pueden ayudarle a definir una estrategia para liderar usando los datos.

Una buena estrategia de KPI no consiste únicamente en elegir las métricas más adecuadas, sino también en monitorizar el progreso con respecto a ellas, dirigir el equipo para que adopte medidas basadas en los KPI correctos en el momento adecuado y que forme parte de su cultura empresarial y reinventar continuamente los KPI con el fin de que siempre sean útiles para el negocio. Cuando se siguen los procesos descritos en la sección anterior, el resultado es que los KPI que hay que supervisar son menos numerosos pero más eficaces, lo que le permitirá centrarse en lo que cuenta de verdad.

## No tiene que hacerlo solo.

Contar con la solución de analítica adecuada marca la diferencia. Qlik® se ha creado para ayudar a las empresas a establecer KPI adecuados de una manera mucho más rápida, sencilla y continua, así como para fomentar una cultura basada en KPI por medio de la alfabetización de datos. Nuestra plataforma da a todos los miembros de su empresa, sea cual sea su nivel de conocimientos, la capacidad de:



Acceder a conocimientos en tiempo casi real y rectificar la estrategia o seguir mejorando constantemente



Explorar todos los datos en cualquier dirección, incluidos los aspectos relacionados con otras áreas



Profundizar en los conocimientos e impulsar la alfabetización de datos con la ayuda de la inteligencia aumentada

¿Siente curiosidad por conocer todas las formas de usar la plataforma de Qlik para impulsar una estrategia de KPI más sólida, más inteligente y con un rendimiento superior? Estamos aquí para ayudarle.

**Empiece echando un vistazo a diversos casos de éxito de clientes actuales con Qlik:**  
[Qlik.com/customers-stories](https://qlik.com/customers-stories).

# ¿Por qué le conviene elegir Qlik?

Llegue más lejos y en menos tiempo con soluciones completas de analítica e integración de datos y con los conocimientos necesarios para crear una empresa basada en datos. Con nuestra moderna plataforma de analítica de datos, podrá:

- ✓ **Ayudar a todos sus empleados a explorar con nuestro exclusivo motor asociativo**
- ✓ **Mejorar la alfabetización de datos con la ayuda de la IA y la interacción en lenguaje natural**
- ✓ **Implementar con la comodidad del SaaS y con la posibilidad de elegir una plataforma multicloud o local**

Con Qlik, puede ayudar a sus usuarios de analítica a ir a donde su curiosidad les lleve, explorar libremente los datos y realizar descubrimientos transformadores.

**Para iniciar su prueba gratuita de Qlik Sense u obtener más información, haga clic a continuación.**

Iniciar prueba gratuita

Más información



Qlik se propone crear un mundo alfabetizado en datos en el que todos puedan usar los datos para resolver los problemas más complejos y tomar mejores decisiones. Qlik es la única empresa que ofrece soluciones completas de analítica e integración de datos en tiempo real para ayudar a las empresas a acceder a sus datos y transformarlos en valor. Qlik ayuda a las empresas a liderar con datos a fin de indagar en el comportamiento de los clientes, reinventar los procesos de negocio, descubrir nuevas fuentes de ingresos y equilibrar los riesgos y los beneficios. Qlik está presente en más de 100 países y da servicio a más de 50 000 clientes en todo el mundo.



[qlik.com](https://qlik.com)