

Roberto Corral

# KPIs útiles

DISEÑA  
INDICADORES  
OPERATIVOS...

QUE REALMENTE  
SIRVAN PARA  
MEJORAR

EXTRATO DEL LIBRO

LeexOnline.com

# KPIs útiles

DISEÑA INDICADORES OPERATIVOS  
QUE REALMENTE SIRVAN PARA MEJORAR

Roberto Corral

LeexOnline.com

Contenidos prácticos, claros y concisos para no hacerte perder el tiempo.  
Aprende donde quieras, cuando quieras y como quieras.

Título: KPIs útiles. Diseña indicadores operativos que realmente sirvan para mejorar  
Autor: Roberto Corral

Diseño de la portada: The Flow Factory  
Diseño interior e ilustraciones: The Flow Factory  
Fotografías: Alejandro Corral

Publicado por LEEEXONLINE [www.leexonline.com](http://www.leexonline.com)  
Formato digital ebook. Edición 1. Fecha: 8-mayo-2017. Barcelona. España.  
Página web del libro: [www.robortocorral.com/KPIs-utiles](http://www.robortocorral.com/KPIs-utiles)

Copyright © Roberto Corral 2017

Reservados todos los derechos.

“No está permitida la reproducción total o parcial de este manual, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del titular del Copyright”.

# Sobre el autor



Me apasiona buscar la simplicidad en cualquier ámbito de la vida.

Y para ponerlo en práctica en las organizaciones, me he especializado en técnicas Lean, de Gestión de Procesos y de Mejora Continua.

Me gradué como Ingeniero Industrial y tuve el privilegio de aprender de los mejores de la mano de HP, empresa en la que trabajé como consultor interno y director de calidad.

Desde The Flow Factory, empresa de la cual que soy socio fundador, he tenido el honor de ayudar a organizaciones punteras como Alstom, HP, Louis Vuitton, Honda, Dr. Oetker, Continental, Uriach, etc. a que sus procesos sean más ágiles y simples.

Ha sido un largo camino de más de 20 años de experiencias, errores y aciertos. Son aprendizajes que me encantará compartir contigo en este libro.

[www.robortocorral.com](http://www.robortocorral.com)

# Índice

INTRODUCCIÓN	1
• Qué es un KPI y para qué sirve	2
• KPIs Operativos y Estratégicos	6
10 TRAMPAS FRECUENTES EN LA GESTIÓN DE LOS KPIs	10
LOS CIMIENTOS PARA QUE LOS KPIs SEAN ÚTILES	17
• KPIs por procesos. No por departamentos	18
• KPIs equilibrados entre Eficacia, Eficiencia y Rapidez	32
• Cerrar el Ciclo de Control en la mejora continua de los procesos	37
MÉTODO EN 5 PASOS PARA DISEÑAR KPIs OPERATIVOS	42
① Definir la misión del proceso	45
② Traducir la misión a objetivos específicos	49
③ Buscar indicadores EFECTO ( KPIs)	53
④ Buscar indicadores CAUSA	61
⑤ ¿Hemos olvidado algo?	70
CASO GESTIÓN DE PEDIDOS – RESUMEN	76
10 RECOMENDACIONES PARA EVITAR LAS TRAMPAS FRECUENTES	83
FICHA DEL INDICADOR	90
EJEMPLOS DE KPIs COMUNES	96
Descarga de plantillas	116
Referencias bibliográficas	117
Recursos complementarios	119
Agradecimientos	123

# 10 Trampas frecuentes en la gestión de los KPIs

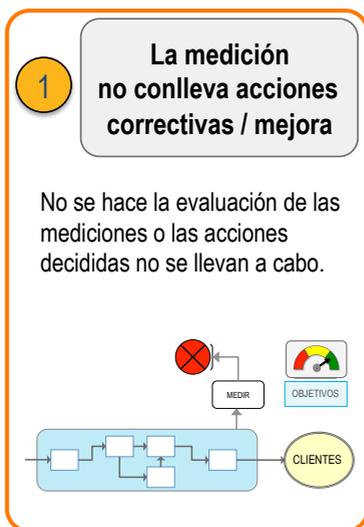
---

# 10 Trampas frecuentes en la gestión de los KPIs

Hemos visto que los KPIs operativos miden el funcionamiento del proceso. Es decir, miden en qué grado el proceso es eficaz, eficiente y rápido. Y, por tanto, sirven para tomar decisiones al respecto cuando hay desviaciones respecto a un valor objetivo o se necesita mejorar el nivel de desempeño del proceso.

Sin embargo, en la práctica, se suelen cometer una serie de errores que hacen que no resulten útiles. Son como trampas que es necesario conocer y saber cómo evitarlas.

He seleccionado las 10 Trampas más frecuentes y en los capítulos siguientes veremos cómo evitarlas para diseñar KPIs que sí sean útiles (Hammer, 2007).



*Nota: Las 10 Trampas no están ordenadas de mayor a menor impacto, frecuencia u otro criterio.*

Por la presión del día a día, por falta de seguimiento sistemático, por responsabilidades difusas, etc. la medición de los KPIs no conlleva acciones correctivas o de mejora cuando hay desviaciones.

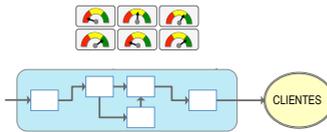
Se quedan en “simples informes”.

Esta trampa se da incluso cuando los objetivos y KPIs están bien diseñados y son creíbles.

2

## “Simple colección” de indicadores de dudosa utilidad

...que apenas sirven para tomar decisiones y algunos incluso son contradictorios.



A lo largo del tiempo se han ido acumulando varios indicadores: unos porque ya estaban y otros por que se fueron añadiendo de forma intuitiva.

Resulta tentador añadir más indicadores y no plantearse cuáles quitar.

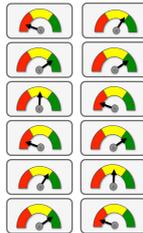
No se hace una revisión de forma global para determinar solo los necesarios.

3

## Lista larga de indicadores

*“Indigestión de indicadores”*

No solo hay medir, sino que también hay que evaluarlos, analizarlos y tomar decisiones.



Esta trampa es una de las más frecuentes.

Aun partiendo del supuesto de que los KPIs hayan sido bien definidos son coherentes entre ellos (no una simple colección como en el caso anterior), resulta que la lista es demasiado larga.

Tan larga que resulta inmanejable en la realidad.

Al final, dejan de ser útiles porque habría que dedicar mucho tiempo a seguirlos y evaluarlos con rigor.

*Nota: En el capítulo siguiente veremos con más detalle el efecto SILO*

*(los departamentos parecen silos de grano aislados)*

**4** **Efecto SILO**

Indicadores departamentales que entran en conflicto con los objetivos transversales.

Un problema habitual en muchas organizaciones es el efecto SILO: La comunicación entre departamentos no fluye, parece que hay barreras entre ellos que dificultan las coordinación e incluso aparecen rivalidades internas.

Esta trampa consiste en definir los KPIs pensando en el departamento en lugar hacerlo pensando de forma transversal y en el Cliente (Rummler, 1990).

**5** **Indicadores vanidosos**

Sirven para “aparecer bien en foto”, pero apenas sirven para tomar decisiones.

Fecha	Registrados	Activos	Activos
Nov-08	20.000	10.000	5.000
Dic-08	22.000	11.000	5.500
Ene-09	24.000	12.000	6.000
Feb-09	26.000	13.000	6.500
Mar-09	28.000	14.000	7.000
Abr-09	30.000	15.000	7.500
May-09	32.000	16.000	8.000
Jun-09	35.000	17.000	8.500
Jul-09	40.000	18.000	9.000
Ago-09	50.000	19.000	9.500
Sep-09	107.000	20.000	10.000

Son indicadores que sólo sirven para quedar bien y crear la sensación de que todo marcha estupendamente.

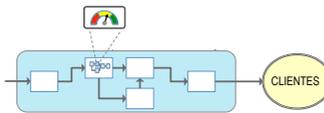
Por ejemplo, en una página web, el KPI de “Registrados por mes” suele resultar muy útil.

Sin embargo, si se considera el total de Registrados acumulados desde una determinada fecha, siempre aparecerá creciente.

6

## Miden una parte “insignificante” del proceso completo

Miden únicamente partes pequeñas (a veces insignificantes) de lo que realmente importa: el proceso de principio a fin.



Por ejemplo, un KPI considerado como clave era el nivel de inventario del departamento de reparaciones.

Para mantener reducido este indicador se tomaron decisiones pensando únicamente en el inventario sin tener la visión global del proceso. En la realidad, implicó unos costes mayores como, por ejemplo, el Coste Total de Reparaciones: repetición de visitas y pérdida de clientes.

7

## Asumir que se sabe lo que es importante medir sin escuchar al cliente

Asumirlo sin “molestar” en preguntar al cliente o hacer el esfuerzo adecuado para entenderlo.



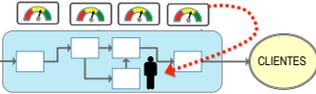
Por ejemplo, una fábrica de semiconductores medía muchos aspectos de la gestión de los pedidos. Pero no uno que era crítico para los clientes: El tiempo que se tardaba desde que el cliente hacía el pedido hasta que la empresa lo confirmaba y da una fecha de entrega.

Simplymente no habían preguntado a los clientes qué era importante para ellos.

**8**

**Efecto secundario:  
Provoca  
comportamientos  
contraproducentes**

El indicador se acaba “convirtiendo en el fin” y provoca actuaciones contraproducentes con el objetivo real del proceso y/o servicio al cliente.



Se implementan KPIs sin indagar posibles efectos adversos en el comportamiento de las personas.

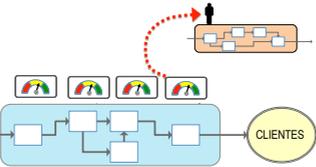
Esto ocurre, sobre todo, cuando los indicadores están vinculados a bonos o compensaciones económicas.

Por ejemplo, un bono sobre el ratio de Ofertas Aceptadas/Totales provocaba que el comercial no realizara algunas ofertas para no perjudicar el bono.

**9**

**Efecto secundario:  
Impacta  
negativamente en  
otras áreas**

¡¡ Objetivos e indicadores no están alineados !!



Se definen objetivos y KPIs sin indagar posibles efectos adversos o, incluso, contradictorios, en otras áreas de la empresa.

*“Sensación de remar en direcciones opuestas”*

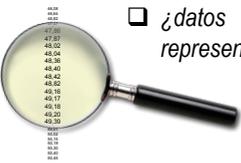
Por ejemplo, el KPI de “Entregas al día siguiente” de los pedidos entraba en conflicto con el objetivo de maximizar la “Ocupación del Transporte” (ratio de volumen ocupado respecto al volumen disponible del transporte).

10

**No es auditable**

¿datos fiables?

¿datos representativos?



47.87
48.02
48.04
48.36
48.40
48.62
48.82
48.18
48.17
48.18
48.20
48.39

¿Nos lo preguntamos cuando lo implementamos o cuando muestra resultados que no gustan?

El KPI no pasaría una auditoría que comprobara si los valores obtenidos son fiables y representativos.

Datos fiables: la fuente y el modo de extraerlo son adecuados para sacar conclusiones.

Datos representativos: las conclusiones sobre una muestra, utilizada para calcular el KPI, se pueden extrapolar al total de los datos (población en términos estadísticos).

## ¿Cómo evitar estas Trampas y hacer que los KPIs sí sean útiles?

A continuación veremos 3 conceptos fundamentales que son como los cimientos sobre los que construir los KPIs. Si los ponemos en práctica ya tendremos un buen punto de partida para no caer en estas trampas.

Después, veremos un método para diseñar los KPIs paso a paso, con pautas y plantillas. Es un método en 5 pasos que reduce drásticamente la probabilidad de cometer los errores frecuentes.

# 10 Recomendaciones para evitar las trampas frecuentes

---

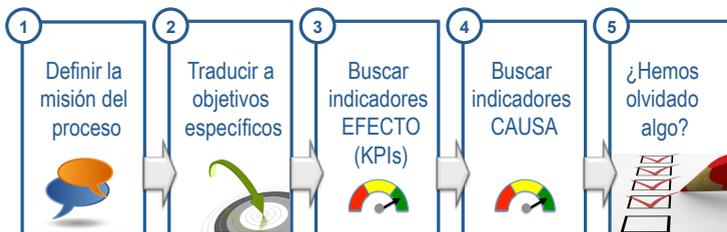
# 10 Recomendaciones para evitar las trampas frecuentes

Para diseñar KPIs operativos que realmente sirvan para mejorar hemos visto un método en 5 pasos y algunos “trucos”:

**LOS CIMIENTOS** para diseñar KPIs útiles:

- KPIs por procesos. No por departamentos
- KPIs equilibrados entre Eficacia, Eficiencia y Rapidez
- Ciclo de control para la mejora continua de los procesos

**MÉTODO EN 5 PASOS:**



**TÉCNICAS** como el SIPOC, la Ficha del Proceso y las Plantillas de Diseño de los KPIs.

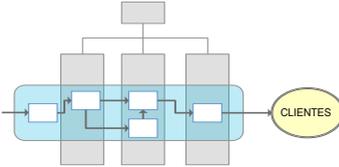
**DISEÑAR LOS KPIs EN EQUIPO.** Los procesos y los KPIs operativos son transversales. Por ello, que el diseño es un trabajo en equipo compuesto por personas de los departamentos implicados.

Estas ideas quedan condensadas en 10 recomendaciones para evitar las trampas frecuentes en la gestión de los KPIs.

**1**

**KPIs por procesos.  
No por departamentos**

Diseñar los KPIs para gestionar los procesos transversales pensando en el cliente. NO diseñar KPIs para cada SILO.



El diagrama muestra un organigrama con un nivel superior y tres niveles inferiores. Los niveles inferiores están representados por tres columnas verticales (silos) que impiden el flujo de información horizontal. Una línea azul representa un proceso transversal que atraviesa los silos, pero se ve interrumpido por ellos. Al final de esta línea, hay un círculo amarillo etiquetado como 'CLIENTES'.

Para ser competitivo resulta imprescindible derribar los “muros departamentales” y trabajar con una mentalidad de procesos transversales centrados en el cliente.

Un buen punto de partida es diseñar los KPIs para gestionar los procesos transversales pensando en el cliente.

Evitar KPIs que puedan fomentar el efecto SILO.

**2**

**KPIs equilibrados en  
eficacia, rapidez y  
eficiencia**

OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS
 eficiencia	 eficacia
	 rapidez

Indicadores EFECTO (KPI)  
Indicadores CAUSA

Definir objetivos y KPIs repartidos de forma equilibrada en Eficacia, Eficiencia y Rapidez:

- ¿En qué grado se ha entregado al cliente lo que realmente valora?
- ¿En qué grado se hace un uso óptimo de los recursos?
- ¿En qué grado se cumple con las expectativas del cliente en rapidez y agilidad?

**3** **Cerrar el Ciclo de Control con acciones de mejora**

4 elementos clave:

- Propietario del proceso
- Objetivos y KPIs
- KPI's → acciones de mejora
- Mapa del proceso

Diagrama que ilustra el ciclo de control. Incluye un icono de una persona, un flujo de procesos en un recuadro azul inferior, y un ciclo superior con los pasos EVALUAR, MEDIR, OBJETIVOS (con un icono de arco iris) y ACTUAR. Una flecha apunta desde el ciclo hacia los clientes.

Para tener un proceso bajo control y en mejora continua es necesario poner en practica 4 elementos clave:

- Propietario del proceso
- Objetivos y los KPIs definidos
- Ciclo de Control, que se cierra de forma periódica con decisiones y acciones de mejora.
- Proceso entendido (mapa del proceso)

**4** **Empezamos por escuchar al cliente (interno o externo)**

Entender lo que el cliente realmente valora

Imagen de una mano cubriendo el oído de una persona, simbolizando la escucha activa.

El primer paso para diseñar los KPIs es definir la misión del proceso.

La misión es un objetivo a alto nivel que expresa la finalidad del proceso y que deber de estar en sintonía con aquellos factores que el cliente valora y con los objetivos estratégicos de la organización.

Para entender lo que el cliente (interno o externo) valora hay que escucharlo.

**5** **Primero los objetivos y después los indicadores**

Una vez se tiene claro “qué” se quiere conseguir pensamos en el “cómo medir” si lo logramos.

1° → 2°

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES ESTRATÉGICOS
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS

Un error habitual es definir los KPIs sin tener claro cuál es el objetivo que se persigue.

En el MÉTODO DE LOS 5 PASOS hemos visto que:

Primero se especifican los objetivos (Pasos 1 y 2).

Y después, se buscan los indicadores más adecuados para saber en qué grado se cumplen tales objetivos (Paso 3).

**6** **Pocos y relevantes**

Criterio de selección basado en 3 puntos:

Relevancia

Coste

“menos es más”

Cuando diseñamos los indicadores lo normal es que salgan varios candidatos. Si no hacemos una selección rigurosa, lo más probable es acabar con una lista demasiado larga.

Lo deseable es 1 indicador por objetivo.

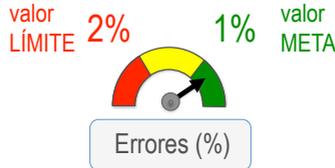
Recuerda que...

*“menos es más”*

7

## Determinar valores META y LÍMITE para tomar decisiones

Los valores Meta y Límite nos sirven como “test” para comprobar la accionabilidad del indicador.



En el control de un proceso es imprescindible determinar el valor objetivo: ¿Cuál será la referencia para tomar decisiones?

Resulta muy conveniente expresar esta referencia en términos de Meta y Límite.

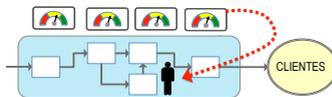
Son los valores de control para alertar sobre el desempeño del proceso.

8

## El KPI no es el fin. Es un medio para mejorar

El indicador es un medio para impulsar las mejoras.

¡¡ Cuidado con el uso de tipo “premio o castigo” !!



Indagar posibles efectos adversos de los KPIs en el comportamiento de las personas.

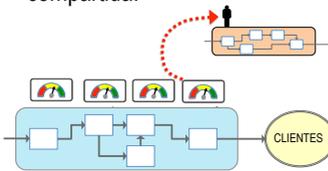
Además, la dirección debe impulsar la cultura de la Mejora Continua: Los KPIs son un medio para mejorar.

Evitar a toda cosa que los KPIs se conviertan en instrumentos para culpabilizar a las personas.

9

## Visión de sistema para asegurar alineamiento

Cuadro de Mando Integral y Mapa de Procesos para facilitar una visión de sistema compartida.



Indagar que los objetivos y los correspondientes KPIs no entren en conflicto con los de otro proceso.

El Cuadro de Mando Integral y de Mapa de Procesos son técnicas que facilitan una visión compartida de sistema. Por tanto, facilitan el alineamiento de los departamentos para “remar todos en la misma dirección”.

10

## Lo verificamos con pruebas piloto

- ¿datos fiables?
- ¿datos representativos?



No esperamos a que salgan valores que no gustan para cuestionar la validez del indicador.

Una vez definido el procedimiento de medición del indicador es muy conveniente verificar con ensayos o pruebas piloto que los datos son fiables y representativos para tomar decisiones.

Un error común es cuestionar el indicador justo cuando produce resultados “incómodos”.