



CENTRO  
INNOVACIÓN Y  
EMPRESARIADO

# *Inteligencia Artificial y KPI: Beneficios de un alineamiento estratégico eficiente*

SEPTIEMBRE |  
2023

Este estudio del MIT Sloan Management Review<sup>1</sup> tiene como propósito examinar cómo los gerentes utilizan la inteligencia artificial (IA) para mejorar la medición de objetivos y de esta manera alcanzar los resultados estratégicos. El estudio explora cómo las organizaciones han adaptado e incluso generado nuevos indicadores clave de rendimiento (KPI) con IA para definir y ofrecer una medición de la performance mucho mejor.

Alinear las operaciones con la estrategia es una tarea clave. Las turbulentas condiciones del mercado, los competidores ágiles y las continuas demandas de actualización digital de operaciones y procesos hacen que la alineación estratégica sea más difícil de gestionar. Los líderes y gerentes con conocimientos digitales están abordando el desafío de la alineación mejorando la forma en que utilizan y desarrollan los indicadores clave de rendimiento (KPI).

A través de una encuesta a más de 3.000 gerentes, este estudio reconoce que el uso de IA tiene un efecto directo en el fortalecimiento de la alineación estratégica. La inteligencia artificial es usada para mejorar la precisión, el detalle y las capacidades predictivas de los propios KPI. Las mejoras individuales y colectivas generan un mayor conocimiento de la situación y mejoran la forma en que las funciones corporativas trabajan juntas para lograr resultados estratégicos.

En este sentido, los gerentes señalan la necesidad de nuevas capacidades de medición y métricas mejoradas para anticipar y navegar mejor las oportunidades y amenazas estratégicas.

Los KPI inteligentes – aquellos que usan inteligencia artificial- pueden actuar como un GPS empresarial, asesorando a la gente sobre dónde están, dónde necesitan ir y cómo llegar mejor. Estos KPI ofrecen descripciones más detalladas y precisas sobre lo que está sucediendo en el negocio, predicciones más incisivas sobre lo que es probable que suceda y, en algunos casos, sugerencias más proactivas sobre qué acciones deben tomar los gerentes. Los KPI más inteligentes y con visión de futuro mejoran los antiguos KPI que no están coordinados ni cuestionados debido al tiempo y la inercia ejecutiva.

### **Fortalecimiento de la alineación estratégica con la IA**

Los KPI siempre fueron concebidos como mecanismos para alinear los comportamientos organizacionales con los objetivos estratégicos. La investigación muestra que los líderes que enriquecen sus KPIs con IA son más propensos a ver beneficios de alineación. Ellos son más eficaces a la hora de priorizar KPIs, identificar y construir relaciones entre los indicadores y compartir datos relacionados con los KPIs entre los equipos. Tratan los KPI más como activos a mejorar y menos como objetivos a alcanzar.

---

<sup>1</sup> Este resumen se basa en el artículo “Strategic Alignment With AI and Smart KPIs”, de Kiron, D., Schrage, M., Candelon, F., Khodabandeh, S. & Chu, M.. MIT Sloan Management, 2023. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-alignment-with-ai-and-smart-kpis/>

### **Priorización de indicadores clave de rendimiento con IA**

Decidir qué KPI enfatizar y priorizar es un desafío bien conocido de alineación estratégica. Los encuestados que informaron que su empresa ha utilizado la IA para priorizar sus KPI tuvieron 4,3 veces más probabilidades de ver una mejor alineación entre funciones que los que no lo hicieron. Priorizar los KPI con IA mejora las decisiones basadas en datos y sienta las bases para una alineación estratégica más sólida.

### **Combinar KPI con IA**

Descubrir las interdependencias entre los KPI y la IA facilita la creación de "conjuntos" de KPI que agrupan distintos KPI para diferentes - pero conectados - actividades. Ejemplos de conjuntos de KPI incluyen la productividad de los empleados y el compromiso del cliente, los márgenes de beneficio y la cuota de mercado, y la producción de fabricación de calidad y el rendimiento de los activos. La IA desempeña un papel fundamental en el discernimiento de patrones ocultos que vinculan un KPI con otro. Dado que estos patrones a menudo abarcan múltiples funciones y partes interesadas, los conjuntos de KPI pueden romper silos y aumentar la colaboración entre diferentes partes interesadas, mejorando la alineación organizacional.

### **KPIs compartidos, visibles y confiables**

En términos generales, compartir indicadores clave de rendimiento significa accountability, compartir información o ambas cosas. El accountability de indicadores clave de rendimiento suele ser una decisión de liderazgo. El intercambio de información sobre el desempeño depende de la tecnología y el acceso a los datos. El estudio identifica varias maneras en que la IA mejora el intercambio de información de KPI y promueve la colaboración entre diferentes partes de una organización.

El uso de IA para compartir KPI ofrece beneficios específicos que pueden fortalecer la alineación estratégica. Estas empresas tienen cinco veces más probabilidades de ver una mejor alineación entre las funciones y tres veces más probabilidades de ser ágil y sensible que las organizaciones que no utilizan la IA para compartir KPI. Mejorar la visibilidad de los resultados de los KPI y los controladores de rendimiento en toda la empresa refuerza las capacidades de los gerentes para compartir, discutir y navegar las tensiones entre los KPI.

### **Tres tipos de KPIs inteligentes**

El estudio del MIT Sloan Management Review sugiere que hay tres formas en las que los KPI con IA mejoran las métricas de rendimiento de la empresa. Estos KPI inteligentes describen mejor el mundo tal como es (rendimiento actual y pasado) y anticipan mejor cómo será (rendimiento futuro). En algunos casos, los KPI inteligentes también indican lo que puede o debe hacerse para promover mejores resultados.

Por lo tanto, los KPI inteligentes mejoran los KPI tradicionales en tres sentidos: describen y predicen mejor el rendimiento y prescriben recomendaciones más detalladas y valiosas. Estos tres tipos de KPI inteligentes corresponden a una distinción bien conocida entre análisis descriptivo, predictivo y prescriptivo.

1. *Indicadores clave de rendimiento descriptivos inteligentes:* Estos indicadores clave sintetizan datos históricos y actuales para ofrecer información sobre lo que ha ocurrido o lo que está sucediendo. Proporcionan una comprensión más profunda de las brechas de rendimiento y sus causas, lo que conduce a una mejor creación de KPI o una mejor comprensión de las relaciones de KPI. Un ejemplo es la herramienta de inteligencia artificial de Sanofi, que aumenta la conciencia situacional al revelar interdependencias críticas entre los diferentes KPIs.
2. *Indicadores clave de rendimiento predictivos inteligentes:* Estos indicadores clave de rendimiento anticipan el rendimiento futuro mediante la producción de indicadores líderes fiables. Proporcionan visibilidad de los posibles resultados, lo que permite adoptar medidas preventivas para mitigar los riesgos o aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, General Electric está utilizando la IA, por ejemplo, para analizar los pedidos actuales para aumentar los pedidos futuros, lo que, a su vez, impulsa mayores ingresos y márgenes.
3. *Indicadores clave de rendimiento prescriptivos inteligentes:* Más allá de la descripción y la predicción, los indicadores clave de rendimiento prescriptivos se enriquecen con acciones de recomendación de IA. No solo indican deficiencias en el desempeño, sino que también sugieren medidas correctivas. Los KPI inteligentes de Sanofi, por ejemplo, alinean las operaciones y las ventas recomendando ajustes a los KPI de ventas basados en el rendimiento de la cadena de suministro.

Enriquecer los indicadores clave de rendimiento con IA permite a las métricas clave impulsar el rendimiento adecuado y fortalecer la alineación estratégica. Al transformar los indicadores clave de rendimiento en herramientas descriptivas, predictivas y prescriptivas inteligentes, las organizaciones con conocimientos digitales los utilizan para mejorar el conocimiento de la situación, tomar decisiones más eficaces y mejorar la gestión del rendimiento.

### Recomendaciones

Las siguientes acciones ayudarán a los gerentes a utilizar la IA para mejorar la forma en que utilizan y desarrollan los KPI y cómo alinean las operaciones con la estrategia.

- *Tratar los KPI como activo:* Cuando los KPI son vistos como activos, así como métricas, invitan a una inversión más reflexiva e intencional. ¿Qué KPI deben enriquecerse o mejorarse con IA? ¿Qué KPI son candidatos para ser más predictivos y con visión de futuro? ¿Qué inversiones en IA, datos y personas son necesarias para fortalecer las relaciones entre los KPI y mejorar la alineación estratégica? Así como las organizaciones identifican, cultivan, entrenan y desarrollan a su gente para una mayor responsabilidad y autoridad en la toma de decisiones, los gerentes deben identificar, cultivar, entrenar y desarrollar sus KPI para ofrecer ideas y recomendaciones prácticas.



- *Fomentar una mayor visibilidad y transparencia en torno a las medidas de rendimiento:* Hacer que los indicadores clave de rendimiento sean más visibles aclara la rendición de cuentas y la responsabilidad, fomenta la discusión y cultiva un sentido compartido de propósito. El aumento del acceso multifuncional a los indicadores clave de rendimiento fomenta una mayor conciencia situacional y de sí mismo. Democratizar el acceso a datos de rendimiento creíbles y transparentes ayuda a las personas a ver dónde están y dónde necesitan ir. El C-suite debe comprometerse con recursos relacionados con la IA que mejoren la visibilidad y transparencia de los KPI.
- *Mapear relaciones y conexiones KPI:* Las personas de toda la empresa deben poder ver cómo se relacionan entre sí los actores clave, el rendimiento clave y los indicadores clave de rendimiento. Visibilidad y visualización animan cómo funciona la alineación organizacional. Los gerentes orientándose en datos pueden usar la IA para mapear, modelar y gestionar sus controladores de rendimiento y sus prioridades de KPI.