



¿Qué es el Evidence-Based Management?

La **Gestión Basada en Evidencias (EBM)** es un enfoque empírico que brinda a las organizaciones la **capacidad de medir el valor que entregan a los clientes así como los medios por los cuales entregan ese valor**, y la capacidad de usar esas medidas para guiar las mejoras en ambos.

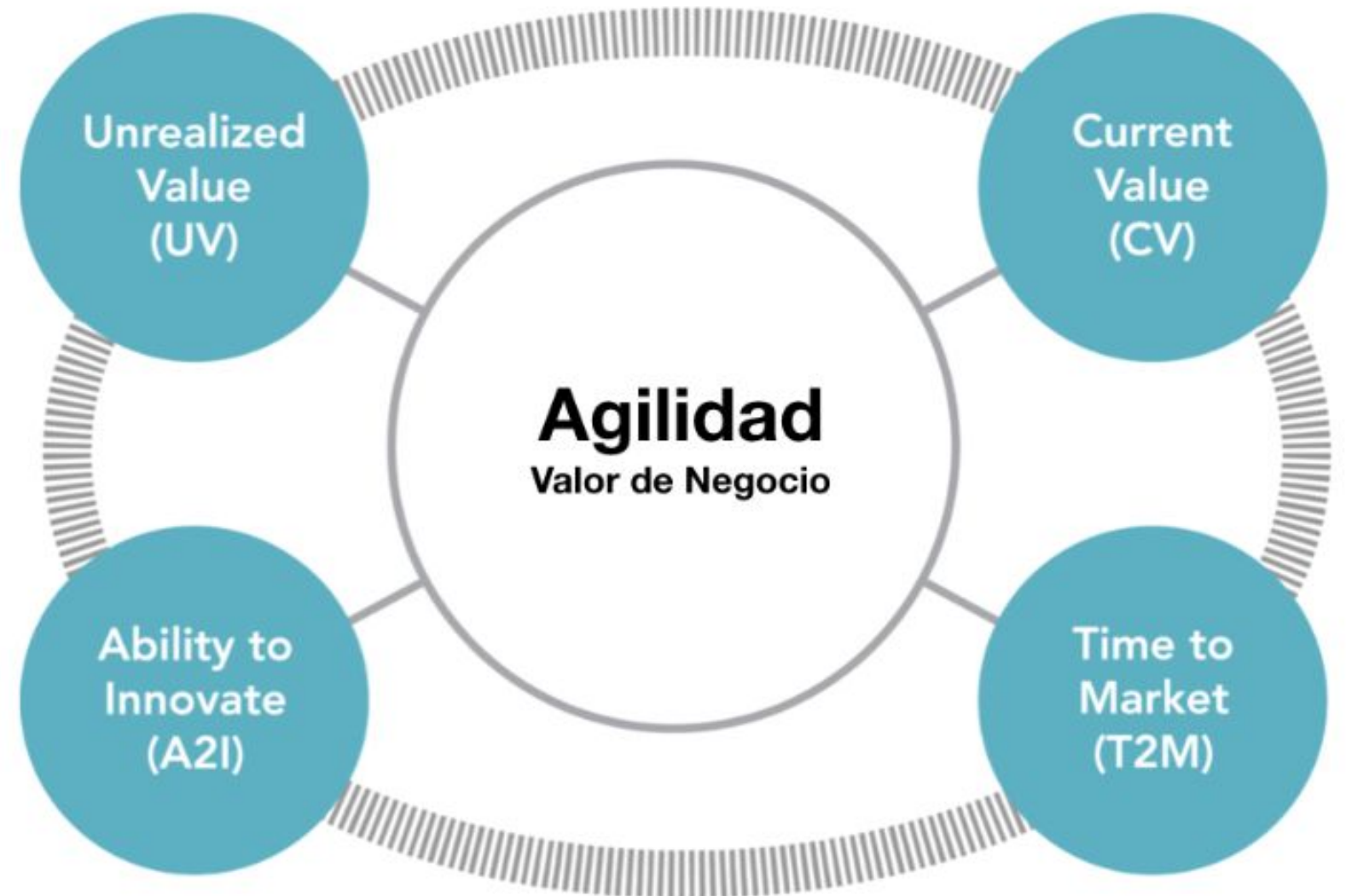


¿EN QUÉ CONSISTE?

EBM organiza las métricas de valor (**KVM o Key Value Measures**) en cuatro áreas clave de valor (**KVA o Key Value Areas**).

Cada KVA se enfoca en un aspecto diferente de valor o a la capacidad de la organización para entregar valor. Las organizaciones que no tienen los cuatro KVA fortalecidos pueden ofrecer valor a corto plazo, pero no tendrán garantías de mantenerlo a futuro.

La entrega de valor, tener a los accionistas felices y a los empleados satisfechos (**Current Value**) son importantes, pero las organizaciones también deben demostrar que pueden satisfacer la demanda del mercado con una entrega puntual (**Time to Market**) mientras que pueden mantener la innovación a lo largo del tiempo (**Ability to Innovate**). La inversión continua en el producto se justifica en función de las medidas a fecha de hoy (**Unrealized Value**) que podrían realizarse si el producto poseyera las capacidades adecuadas.





MÉTRICAS DE ENTREGA Y DE PROPIETARIO

Conviene aclarar que hay dos tipos de métricas de negocio que suelen utilizarse:

- **Métricas de entrega (delivery metrics).** Son importantes para guiar las prácticas operativas, pero peligrosas si se usan como falsas representaciones del valor y se fijan como objetivos. Eso sí, son más fáciles de medir normalmente. Deberían considerarse neutrales en cuanto a la creación de valor (afectan, pero indirectamente).
- **Métricas de propietario (owner metrics).** Reflejan los verdaderos resultados del negocio, siendo verdaderas métricas de VALOR con mayúsculas.



CURRENT VALUE (CV)

Revela el **valor que la empresa (o el producto) entrega a sus clientes hoy**. El objetivo es maximizar la entrega de valor a clientes, empleados y accionistas considerando lo que existe actualmente. Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Ingresos por empleado:** Ingresos brutos / número de empleados.
- **Ratio de costes de producto:** total de gastos del producto/sistema medido comparados con los ingresos.
- **Satisfacción del empleado.** Puede reflejarse en un índice global, basado en datos de encuestas o incluso de otras técnicas como las retrospectivas o los calendarios Niko-Niko.
- **Satisfacción del cliente.** Puede reflejarse en un índice global, basado en datos de encuestas, de redes sociales, antigüedad media de clientes (fidelidad), etc.



ABILITY TO INNOVATE (A2I)

La **capacidad de innovar** es lo que permite a la organización y a sus productos o servicios cubrir mejor las necesidades de sus clientes y no quedar desfasados. Es un factor clave para la sostenibilidad a largo plazo del negocio, la captación y fidelización de clientes. Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Índice de uso de características:** medida de uso de las características del producto. Permite identificar las más usadas y las que rara vez o nunca se usan.
- **Tasa de innovación:** porcentaje de esfuerzo o coste dedicado a desarrollar nuevas capacidades del producto, dividido entre el esfuerzo o coste total del producto.
- **Tendencia de defectos:** aumento o disminución de defectos desde la última medición.
- **Índice de trabajo en el producto:** porcentaje de tiempo que los equipos dedican trabajando en el producto para generar valor.



CÓMO MEJORAR EMPÍRICAMENTE USANDO EBM

1. **Cuantifica el valor**
2. **Mide los KVMs (indicadores leading y lagging)**
3. **Selecciona los KVA a mejorar**
4. **Dirige experimentos prácticos para mejorar los KVAs seleccionados**
5. **Evalúa los resultados**

- **Indicadores Leading:** tienen como función **informar** sobre tendencias que aún no han sucedido. Es un indicador proactivo.
- **Indicadores Lagging:** se emplea para medir qué está pasando actualmente. Es un indicador reactivo.

Ej.: En un equipo de desarrollo un **indicador Leading** sería la disponibilidad del equipo y un **indicador Lagging** el retraso en las tareas.



TIME TO MARKET (T2M)

Expresa la **capacidad** de la organización **para entregar rápidamente nuevos productos o servicios**, o nuevas funcionalidades y capacidades de los ya existentes. Cuanto más se acorte el T2M, más rápido se podrá adaptar a los cambios del mercado. Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Frecuencia de Releases:** cada cuánto se entrega una nueva versión de producto.
- **Periodo de estabilización de Release:** tiempo dedicado corrigiendo problemas del producto desde que los desarrolladores indican que se puede lanzar una release y cuando realmente se lanza a los clientes.
- **Cycle Time:** tiempo desde que se inicia un trabajo hasta que se entrega en una release.



UNREALIZED VALUE (UV)

Sugiere el **valor futuro potencial** que podría alcanzarse si la organización pudiese cubrir perfectamente las necesidades de todos sus clientes potenciales.

Entre sus métricas clave de valor (**KVM**) más relevantes están:

- **Cuota de mercado:** el porcentaje del mercado controlado por el producto.
- **Gap de satisfacción del cliente o usuario:** brecha o diferencia entre la experiencia deseada del cliente o usuario y su experiencia real.