

## INDICADORES QUE VINCULAN DECISIONES Y RESULTADOS

Cómo conectar lo que decides hoy con el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) y el valor económico agregado (EVA) de mañana (sin perderse en reportes que llegan tarde)

### I) La idea central (y por qué este tema importa)

En muchas empresas medianas, los resultados financieros “se explican” con frases como: “*bajó el margen*”, “*subió el inventario*” o “*faltó caja*”. El problema es que esos indicadores suelen ser **consecuencia**, no causa. Llegan tarde, están agregados y, cuando por fin los ves, ya estás gestionando daños.

Lo que realmente eleva (o destruye) el retorno sobre la inversión es la **cadena de decisiones operativas**: cómo cotizas, cómo produces, cómo surtas, cómo cobras, cómo compras, cómo mantienes activos, cómo manejas el mix, y cómo asignas capital.

Este documento propone una forma práctica de construir un sistema de indicadores que **sí vincule**:

**Decisión → Acción → Cambio operativo → Impacto financiero → ROIC/EVA**

En Norris & Elliott, lo vemos con frecuencia: empresas con “buen producto” y “buena utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA)” que aun así se ahogan en capital de trabajo, urgencias logísticas, mermas ocultas, descuentos mal controlados o inversiones de capital (CAPEX) cuyo retorno real nunca se audita.

### II) Dos reglas que simplifican todo

#### **Regla 1: empieza por el indicador de valor (y baja a sus causas).**

Si el objetivo es crear valor, no basta con “ganar dinero”: hay que rendir **por encima del costo de capital**. Por eso, **ROIC y EVA** deben estar en el tablero, aunque no se calculen con perfección quirúrgica desde el día uno.

#### **Regla 2: combina indicadores “de resultado” con indicadores “causales”.**

- Resultado (lagging): confirma lo que pasó (margen, EBITDA, flujo libre de caja (FCF, ROIC, EVA).
- Causal (leading): anticipa lo que va a pasar (a tiempo y completo (OTIF)), días de cobranza (DSO), scrap, exactitud de pronóstico, eficiencia global del equipo (OEE), etc.).

Un tablero sin causales es diagnóstico tardío. Un tablero sin resultados es actividad sin dirección.

### III) El “puente” entre operación y valor (la descomposición que sí sirve)

Para aterrizar el tema sin teorías, usa este puente:

**ROIC se explica por dos grandes familias:**

1. Rentabilidad operativa (NOPAT / ventas) (NOPAT = utilidad operativa neta después de impuestos).
2. **Rotación del capital (ventas / capital invertido)**

En términos simples:

- Si **subes margen** (mejor precio neto, menos merma, más productividad), sube el retorno.
- Si bajas capital invertido (menos inventario, mejor cobranza, inversiones de capital (CAPEX) con retorno real), sube el retorno.
- Si logras **ambas**, el ROIC mejora de manera contundente.

Y cuando  $ROIC > \text{costo promedio ponderado de capital (WACC)}$ , entonces EVA tiende a ser positivo (creación de valor económico).

Recuadro práctico — la pregunta que ordena el tablero

“¿Qué 3–5 decisiones operativas explican el 80% de las desviaciones entre el retorno sobre la inversión (ROI) esperado y el ROI real?”

Esas decisiones determinan tus indicadores clave de desempeño (KPIs) “mínimos”.

### IV) Los Indicadores clave de desempeño (KPIs) “mínimos viables”: dos tableros ejecutivos (12–15)

A continuación, dos listas para Dirección. Están diseñadas para empresas medianas que aún no tienen medición perfecta. La prioridad es que sean **accionables**, comparables en el tiempo y vinculables a ROIC/EVA.

#### A) KPIs mínimos – Empresas medianas MANUFACTURERAS (15)

##### 1) Rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)

- *Qué te dice:* rendimiento del capital invertido.

##### 2) Valor económico agregado (EVA)

- *Qué te dice:* valor creado después del costo de capital.

##### 3) Margen de contribución % (o margen bruto % si no existe contribución)

- *Vínculo:* impacta NOPAT → ROIC/EVA.

#### **4) EBITDA % (tendencia mensual)**

- *Vínculo:* salud operativa agregada (no sustituye al ROIC, lo complementa).

#### **5) Conversión de EBITDA a caja (CFO/EBITDA) (CFO = flujo de efectivo operativo).**

- *Vínculo:* calidad del resultado; detecta “EBITDA de papel”.

#### **6) Flujo libre de caja (FCF) mensual y acumulado del año (YTD)**

- *Vínculo:* creación de valor y capacidad de financiar crecimiento.

#### **7) Ciclo de conversión de efectivo (CCC) = DSO + DIO – DPO (DPO = días de pago a proveedores)**

- *Vínculo:* baja capital invertido → sube rotación → sube ROIC.

#### **8) Días de cobranza (DSO) + % cartera vencida**

- *Vínculo:* reduce cuentas por cobrar → baja capital invertido.

#### **9) Días de inventario (DIO) + % obsolescencia**

- *Vínculo:* menos inventario y menos “muerto” → sube rotación del capital.

#### **10) A tiempo y completo (OTIF) / Fill rate (entrega completa y a tiempo)**

- *Vínculo:* sostiene precio/mix y reduce urgencias (costos ocultos).

#### **11) Eficiencia global del equipo (OEE) o proxy: disponibilidad × rendimiento × calidad**

- *Vínculo:* productividad del activo → mejora costo unitario y evita CAPEX innecesario.

#### **12) Rendimiento al primer paso (FPY) o % retrabajo / scrap**

- *Vínculo:* menos merma y retrabajo → sube margen y capacidad.

#### **13) Costo unitario real vs estándar (variación %)**

- *Vínculo:* disciplina de costos; revela fugas operativas.

#### **14) Cumplimiento del plan de producción (schedule adherence)**

- *Vínculo:* estabilidad → menos urgencias + menos inventario + mejor OTIF.

## **15) CAPEX: retorno real (post-auditoría) vs retorno esperado**

- *Vínculo:* evita crecer capital sin crecer NOPAT (protege ROIC/EVA).

**Atajo si aún no hay OEE/FPY:** empieza por 3 proxies semanales

(i) horas de paro no programado, (ii) % scrap, (iii) OTIF.

## **B) KPIs mínimos – Empresas medianas COMERCIALES / SERVICIOS (14)**

### **1) ROIC**

- *Vínculo:* rendimiento del capital (aunque sea menos intensivo).

### **2) EVA**

- *Vínculo:* evita crecimiento que destruye valor.

### **3) Margen de contribución % por canal/segmento (o margen bruto %)**

- *Vínculo:* NOPAT y decisiones de mix/pricing.

### **4) EBITDA % (tendencia)**

- *Vínculo:* salud operativa agregada.

### **5) Conversión EBITDA→Caja (CFO/EBITDA)**

- *Vínculo:* calidad del resultado y control de capital de trabajo.

### **6) Flujo libre de caja (FCF)**

- *Vínculo:* creación de valor y flexibilidad financiera.

### **7) CCC (si hay inventario) o (DSO – DPO) si no aplica inventario**

- *Vínculo:* rotación del capital.

### **8) DSO + % vencido + disputas (monto y días)**

- *Vínculo:* acelera caja; reduce fricción comercial/administrativa.

### **9) Precio neto real (precio lista – descuentos – devoluciones – rebates)**

- *Vínculo:* protege margen “real”, no el teórico.

### 10) Exactitud de pronóstico / sesgo (forecast accuracy / bias)

- *Vínculo:* reduce quiebres, urgencias y exceso de inventario.

### 11) Quiebres de stock / tasa de surtido (fill rate) (si hay inventario)

- *Vínculo:* crecimiento rentable y reputación; evita costos extraordinarios.

### 12) costo de adquisición de cliente (CAC) vs valor de vida del cliente (LTV) (o costo de adquisición vs margen anual del cliente en empresa a empresa (B2B))

- *Vínculo:* crecimiento rentable; evita “comprar ventas”.

### 13) Retención / churn + expansión (upsell/cross-sell)

- *Vínculo:* estabilidad del ingreso y menor costo de crecimiento.

### 14) Nivel de servicio (acuerdo de nivel de servicio (SLA) / tiempo de respuesta / first time resolution)

- *Vínculo:* sostiene precio, retención y reduce penalizaciones.

**Si es comercio puro:** sustituye SLA por “**Perfect Order**” (entrega completa, a tiempo, sin daño, con factura correcta).

### V) Cómo usar el tablero sin volverse “esclavo del indicador clave de desempeño (KPI)”

Los KPIs no son para “reportar”; son para **decidir**.

#### A) Cada KPI debe tener: dueño, frecuencia y acción estándar

- **Dueño:** quién responde por el indicador (no por “el reporte”).
- **Frecuencia:** semanal (operación) / mensual (finanzas) / trimestral (capital).
- **Acción estándar:** qué haces si se desvía (no sólo “analizar”).

#### B) Incluye “guardrails”

Evita “mejorar” un KPI destruyendo otro:

- Bajar inventario (DIO) sin proteger OTIF → pérdida de ventas y urgencias.
- Subir OTIF a base de fletes extraordinarios → margen se erosiona.
- Crecer ventas con descuentos → precio neto cae y el ROIC no mejora.

## **Recuadro práctico — tres preguntas en cada junta**

1. ¿Qué KPI se movió y por qué (causa, no síntoma)?
2. ¿Qué decisión tomamos esta semana para corregirlo?
3. ¿Cuál es el impacto esperado en margen, capital invertido y caja?

## **VI) Tres mini-casos típicos (decisión → resultado → ROIC/EVA)**

### **Caso 1: Merma y retrabajo**

- Decisión: atacar scrap con estándar de proceso + control de calidad al punto crítico.
- Resultado operativo: FPY sube, scrap baja.
- Resultado financiero: costo unitario baja, margen mejora.
- Valor: NOPAT sube → ROIC/EVA mejoran.

### **Caso 2: OTIF + pronóstico**

- Decisión: planeación de ventas y operaciones (S&OP) simple (no sofisticado) + disciplina de forecast por familia.
- Resultado operativo: menos urgencias, OTIF sube.
- Resultado financiero: menos fletes extraordinarios y menos inventario “por miedo”.
- Valor: margen sube + capital invertido baja → ROIC sube.

### **Caso 3: Cobranza y disputas**

- Decisión: “war room” de disputas + reglas de facturación y evidencias.
- Resultado operativo: disputas bajan, DSO cae.
- Resultado financiero: caja se libera; menos financiamiento externo.
- Valor: capital invertido baja → sube rotación → sube ROIC/EVA.

## **VII) Implementación práctica en 6–8 semanas (sin esperar el sistema de planeación de recursos empresariales (ERP) perfecto)**

### **Semana 1–2: Definiciones y datos mínimos**

- Definir fórmula única de cada KPI (una hoja por KPI).
- Acordar fuentes (aunque sean manuales al inicio).
- Establecer “línea base” 3–6 meses atrás.

### **Semana 3–4: Rutina de gestión**

- Junta semanal operativa (60–90 min): OTIF, scrap, OEE/proxy, DSO, urgencias.
- Junta mensual financiera: margen, EBITDA, CFO/EBITDA, ciclo de conversión de efectivo (CCC), flujo libre de caja (FCF).

### **Semana 5–6: Árbol de valor (ligar KPIs a ROIC/EVA)**

- Identificar 3–5 drivers que explican el 80% de la desviación.
- Establecer metas y “guardrails”.

### **Semana 7–8: Asegurar continuidad**

- Tablero ejecutivo estable (12–15 KPIs).
- Cascada a áreas (cada área 3–5 KPIs, no 20).
- Auditoría rápida de CAPEX (retorno esperado vs real).

### **Recuadro práctico — plantilla de ficha de KPI (mínima)**

- Nombre / propósito
- Fórmula (exacta)
- Fuente (y responsable de captura)
- Frecuencia
- Meta / umbral
- Acciones correctivas típicas
- Impacto esperado (margen / capital / caja)

### **VIII) Errores frecuentes (y cómo evitarlos)**

- **Medir “todo”:** el tablero se vuelve decorativo.
- **No distinguir causal vs resultado:** sólo “post-mortem”.
- **No asignar dueño:** “nadie” gestiona.
- **No normalizar:** comparas peras con manzanas (mix, canal, estacionalidad).
- **No auditar CAPEX:** el ROI “prometido” no se revisa.

### **Cierre: lo que realmente buscas**

Un buen sistema de indicadores no es el que tiene más métricas: es el que te permite **tomar mejores decisiones, más rápido**, con impacto claro en:

1. **Margen (NOPAT)**
2. **Capital invertido (rotación / CCC)**
3. **Caja (FCF)**  
y por tanto en **ROIC y EVA**.

## **Tu Decisión**

Si tu empresa tiene “buen producto” y aun así el retorno real no sale como el plan, casi siempre hay **3–5 drivers operativos** que están dominando el resultado (y no se están midiendo bien).

En Norris & Elliott solemos ayudar a equipos directivos a construir este tablero mínimo y convertirlo en rutina ejecutiva en pocas semanas, priorizando impacto en caja y retorno, incluso con información imperfecta.

## Glosario de siglas

- ROIC: Rendimiento sobre el capital invertido.
- EVA: Valor económico agregado.
- WACC: Costo promedio ponderado de capital.
- NOPAT: Utilidad operativa neta después de impuestos.
- EBITDA: Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.
- CFO: Flujo de efectivo operativo (cash flow from operations).
- FCF: Flujo libre de caja (free cash flow).
- CCC: Ciclo de conversión de efectivo (cash conversion cycle).
- DSO: Días de cobranza (days sales outstanding).
- DIO: Días de inventario (days inventory outstanding).
- DPO: Días de pago a proveedores (days payables outstanding).
- OTIF: A tiempo y completo (on time, in full).
- OEE: Eficiencia global del equipo (overall equipment effectiveness).
- FPY: Rendimiento al primer paso (first pass yield).
- KPI: Indicador clave de desempeño (key performance indicator).
- ROI: Retorno sobre la inversión (return on investment).
- YTD: Acumulado del año (year-to-date).
- S&OP: Planeación de ventas y operaciones (sales & operations planning).
- SLA: Acuerdo de nivel de servicio (service level agreement).
- CAC: Costo de adquisición de cliente (customer acquisition cost).
- LTV: Valor de vida del cliente (lifetime value).
- CAPEX: Inversiones de capital (capital expenditures).
- ERP: Sistema de planeación de recursos empresariales (enterprise resource planning).
- B2B: Empresa a empresa (business-to-business).