Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

Cuando la eficiencia operativa se traduce en resultados financieros a través de los estados de resultados de la gerencia, el capital de trabajo, los gastos de capital y los indicadores de gobernanza.
Cuando la eficiencia operativa se convierte en desempeño financiero a través de estados de resultados gerenciales, capital de trabajo, gastos de capital y gobernanza de indicadores.
Cuando la eficiencia operativa se convierte en ingresos financieros a través de cuentas de resultados directivos, capital de trabajo, inversión y gobernanza de indicadores

Pei Ping Kao Hugen

Ingeniero mecánico, posgrado en Gestión Estratégica de Negocios.

RESUMEN

Este artículo analiza cómo integrar la excelencia operativa y la disciplina financiera para mejorar la toma de decisiones. Mediante una revisión narrativa y ejemplos ilustrativos anonimizados extraídos de la experiencia profesional del autor, examina Lean y la mejora continua, los estados de resultados de gestión, el flujo de caja, el capital de trabajo, el análisis de CAPEX y la gobernanza de los KPI. El estudio diferencia las posibles ganancias operativas de los beneficios efectivamente convertidos en ganancias o flujo de caja, demostrando que reducir el tiempo, el desperdicio o el esfuerzo no representa automáticamente ahorros financieros. Propone una arquitectura de decisión que conecta los indicadores de proceso con los márgenes, la liquidez, la capacidad, la inversión y el riesgo, permitiendo evaluar tanto la calidad de la mejora como su rentabilidad económica.

Palabras clave: excelencia operativa; Lean; mejora continua; estado de resultados de gestión; capital de trabajo; CAPEX; gobernanza de indicadores.

ABSTRACTO

Este artículo analiza cómo integrar la excelencia operativa y la disciplina financiera para mejorar la toma de decisiones. Basado en una revisión narrativa y ejemplos ilustrativos anonimizados derivados de la práctica profesional del autor, examina Lean y la mejora continua, los estados de resultados gerenciales, el flujo de caja, el capital de trabajo, el análisis de CAPEX y la gobernanza de KPI. El estudio distingue las posibles ganancias operativas de los beneficios efectivamente convertidos en ganancias o efectivo, demostrando que las reducciones de tiempo, desperdicio o esfuerzo no representan automáticamente ahorros financieros. Propone una arquitectura de decisión que conecta los indicadores de proceso con los márgenes, la liquidez, la capacidad, la inversión y el riesgo, lo que permite a las organizaciones evaluar tanto la calidad de la mejora como la captura económica.

Palabras clave: excelencia operativa; Lean; mejora continua; estado de resultados gerencial; capital de trabajo; CAPEX; gobernanza de indicadores.

INTRODUCCIÓN

La excelencia operativa y la disciplina financiera deben tratarse como partes de un mismo sistema.

Gestión. Las empresas pueden mejorar la productividad, reducir los plazos de entrega, liberar capacidad e incluso...

Por lo tanto, es posible que no conviertan estos anticipos en efectivo; de igual manera, pueden mostrar ganancias y enfrentar...

Graves restricciones de liquidez. La toma de decisiones requiere comprender cómo Lean, mejora

Factores continuos como las ventas, los márgenes, los plazos de entrega, el inventario, la capacidad, los costes y las inversiones interactúan a lo largo del tiempo.

de tiempo.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

La bibliografía sobre capital circulante demuestra que el ciclo de conversión de efectivo es una variable relevante.
en cuanto al rendimiento, aunque su relación con la rentabilidad depende del contexto y no debería...
reducido a la regla simplista de que los ciclos más cortos siempre son mejores. Evidencia reciente en
Las empresas latinoamericanas destacan la importancia de analizar conjuntamente los componentes del ciclo.
y características de la empresa (FIGLIOLI et al., 2024).
Paralelamente, los sistemas de medición del desempeño necesitan conectar los indicadores financieros y
operacional. Kaplan y Norton (1992) demostraron la insuficiencia de una visión exclusivamente operacional.
recursos financieros para guiar la mejora y la innovación. En la práctica, los márgenes deteriorados pueden originarse en
Pérdidas operativas, combinación de productos inadecuada, baja utilización de la capacidad, retrabajo, compras.
Políticas ineficientes o comerciales que alargan el ciclo financiero.
Este artículo tiene como objetivo organizar un enfoque integrado para el análisis económico.
Operacional, articulando la excelencia operativa, Lean y la mejora continua con el P&L gerencial, flujo
Indicadores de flujo de caja, capital de trabajo, CAPEX y gobernanza. El texto es de carácter académico.
Es didáctico e incorpora ejemplos ilustrativos y anónimos extraídos de la experiencia profesional del autor.
con análisis de inversiones, estructuración de estados de resultados para pequeñas y medianas empresas y gobernanza.
de KPI. Los ejemplos no identifican organizaciones ni se presentan como una base empírica para
estudio; su propósito es demostrar aplicaciones prácticas de los conceptos analizados.

2. METODOLOGÍA

Se realizó una revisión narrativa de la literatura sobre finanzas corporativas, contabilidad de gestión y capital.
Rotación de personal, sistemas de medición del desempeño y gestión de riesgos. Se priorizaron las referencias.
artículos clásicos, revisados por pares y estándares institucionales reconocidos, con un límite de tiempo de
Publicación hasta 2025.
El análisis se estructuró en siete bloques: lectura integrada de resultados y flujo de caja; capital de trabajo y ciclo.
Financiero; costos y margen de contribución; viabilidad de la inversión y CAPEX; mejora
perspectiva financiera continua; integración entre indicadores operativos y financieros; y
Gobernanza de datos y riesgo. Los conceptos se analizaron según su utilidad para la toma de decisiones.
Planificación, control y aprovechamiento económico de las ganancias operativas.
El estudio no pretende establecer causalidad entre una política financiera específica y
rentabilidad, ya que estas relaciones varían según el sector, el tamaño, el ciclo económico y las condiciones.
macroeconomía. En cambio, propone un marco de preguntas y relaciones que pueden orientar
diagnósticos y decisiones.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

Como limitación, la revisión narrativa depende de la selección conceptual de las fuentes y no reemplaza los estudios.
Datos empíricos sectoriales. Los indicadores y parámetros de viabilidad deben calibrarse con datos reales de...
Organización, premisas documentadas y análisis de sensibilidad.

3. La traducción financiera de la eficiencia operativa

Traducir la eficiencia operativa en rendimiento económico requiere que la organización aborde
Resultados financieros como consecuencia de un sistema de relaciones causales. Resultados contables y
Los factores financieros sintetizan efectos que con frecuencia se originan en decisiones relacionadas con el proceso, la calidad y otros aspectos.
Capacidad, inventario, plazos y utilización de recursos. Por lo tanto, se necesitan sistemas de medición robustos...
Esto implica conectar medidas financieras y no financieras, evitando una lectura retrospectiva restringida a...
DRE respecto a la proliferación de indicadores operacionales sin vínculo con la creación de valor (KAPLAN;
NORTON, 1992; NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995).
Esta perspectiva es particularmente relevante en entornos de mejora continua. Evidencia
La evidencia empírica indica que las prácticas Lean logran una mayor consistencia cuando se integran con mecanismos.
de contabilidad y control de gestión, lo que permite a la organización relacionar los cambios operativos.
a sus efectos económicos sin presuponer una equivalencia automática entre la eficiencia local y los resultados.
financiero (FULLERTON; KENNEDY; WIDENER, 2014). Por lo tanto, el análisis gerencial debería
distinguir entre productividad, capacidad liberada, reducción efectiva del gasto y generación incremental.
Generación de ingresos, liberación de capital de trabajo y mitigación de riesgos.
La disciplina financiera amplía esta comprensión al incorporar la temporalidad, la liquidez y el costo de
Oportunidad. Los estudios sobre el ciclo de conversión de efectivo muestran que las decisiones relativas al inventario,
Las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar influyen en los flujos de efectivo operativos, el riesgo y la capacidad de inversión.
pero sus efectos dependen del contexto empresarial (FIGLIOLI et al., 2024). Las siguientes subsecciones
Desarrollan esta integración basándose en el estado de resultados de gestión, el flujo de caja, el capital de trabajo, los costos,
Inversiones de capital (CAPEX), mejora continua, indicadores clave de rendimiento (KPI) y gobernanza de datos.

3.1 DEL RESULTADO CONTABLE A LA LIQUIDEZ GERENCIAL

El estado de resultados organiza los ingresos, los costos y los gastos de acuerdo con el principio de contabilidad de acumulación.
permitiendo la evaluación del desempeño durante un período específico. Para fines de gestión, su utilidad
Aumenta cuando las cuentas se estructuran de forma coherente con los objetivos del negocio.
lo que le permite distinguir márgenes, gastos controlables, efectos no recurrentes y niveles de
responsabilidad.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

El flujo de efectivo responde a una pregunta diferente: ¿cuándo entra y sale realmente el dinero? NIC 7
(IASB, 2025) organiza los flujos en actividades operativas, de inversión y de financiación.
Esta distinción es útil para comprender si la generación de efectivo proviene de las operaciones o de la recaudación de fondos y
Desinversión. Por lo tanto, las ganancias y pérdidas y el flujo de caja deben conciliarse y no tratarse como medidas separadas.
competidores.

Una empresa en crecimiento puede aumentar sus ingresos y beneficios, pero esto puede consumir efectivo si el aumento de...
Las cuentas por cobrar y el inventario superan la financiación espontánea de los proveedores. Este efecto hace que
La planificación del capital circulante es inseparable de la estrategia comercial. El crecimiento sin la capacidad de...
Financiar este ciclo puede generar dependencia del crédito y aumentar el riesgo financiero.

El análisis gerencial debe desglosar las variaciones en volumen, precio, mezcla, costo y eficiencia. Cuando el
A medida que el margen se deteriora, la pregunta correcta no es solo cuánto cayó, sino por qué cayó. La conexión con
Los datos operativos le permiten comprobar si la causa radica en el precio, el desperdicio, la productividad, la calidad,
flete, horas extras o utilización de la capacidad. La integración entre medidas financieras y
Los factores operativos son coherentes con la lógica de los sistemas de rendimiento equilibrado.
(KAPLAN; NORTON, 1992).

La disciplina del cierre gerencial debe equilibrar la velocidad y la confiabilidad. Información
Los informes perfectos que llegan tarde pierden su valor decisivo, pero los informes rápidos con calificaciones...
Las inconsistencias también dan lugar a errores. Competencias, políticas, disposiciones, centros de costos y...
Las conciliaciones deben ser claras y auditables.

En un ejemplo ilustrativo y anónimo derivado del trabajo del autor con pequeñas y medianas empresas
Para las empresas, la reorganización del estado de resultados de gestión por líneas de ingresos, márgenes, gastos controlables y...
Los centros de responsabilidad dejaron claro que no se estaba logrando el crecimiento de los ingresos.
acompañado por la misma evolución del margen. La utilidad del informe no fue solo en
Presente el resultado, pero sin vincular la variación financiera con el precio, la combinación de productos, la productividad y los gastos.
aspectos operativos, lo que permite a la dirección analizar las causas en lugar de limitarse a mirar la cifra final.

3.2 El ciclo financiero como expresión de la operación

El capital de trabajo representa los recursos necesarios para sostener el ciclo operativo. Cuentas por cobrar,
El inventario y las cuentas por pagar conforman una dinámica temporal que puede financiar o ejercer presión sobre el flujo de caja.
El ciclo de conversión de efectivo combina los períodos de inventario y cobro, descontando el período de
Realiza pagos a proveedores y ofrece una visión general concisa de la duración financiera de la operación.
Reducir el tiempo del ciclo puede liberar efectivo, pero las políticas agresivas pueden perjudicar las ventas y la disponibilidad.
o relaciones con proveedores. El objetivo gerencial es optimizar, no simplemente minimizar,

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

cada componente. Figlioli et al. (2024) muestran que la relación entre el ciclo de efectivo y el rendimiento
Los datos financieros merecen un análisis contextual en los mercados latinoamericanos; los resultados en otros contextos,
Las pymes industriales italianas y las empresas de servicios griegas también refuerzan esta relación.
Depende de las características de la operación y del sector (MUSCETTOLA, 2014; STAVROPOULOS;
(ZOUNTA, 2025). La literatura reciente refuerza que el efecto del ciclo de conversión de efectivo debería ser
interpretado en contexto, y no como una relación mecánica y universal (FIGLIOLI et al., 2024).
Las cuentas por cobrar deben analizarse en cuanto a antigüedad, concentración, morosidad y condiciones.
El crecimiento comercial financiado mediante plazos de pago excesivos puede aumentar los ingresos sin generar...
Valor proporcional. Las políticas de crédito deben reflejar el riesgo, el margen y el coste del capital.
La gestión de inventarios requiere un equilibrio entre la disponibilidad y el capital inmovilizado. Los aumentos excesivos de inventario
Costes de almacenamiento, obsolescencia y pérdidas; un inventario insuficiente aumenta la escasez de existencias y las situaciones de emergencia.
La integración con la planificación de la demanda y la capacidad reduce las decisiones basadas únicamente en...
Cobertura media.
Las cuentas por pagar también requieren una perspectiva económica. Ampliar los plazos de pago puede preservar el flujo de caja, pero
La pérdida de descuentos, las penalizaciones o el deterioro de la relación pueden superar el beneficio.
La decisión debe tener en cuenta la relación coste-eficacia, las alternativas de financiación y la importancia del proveedor.

3.3 ESTRUCTURA DE COSTOS Y CALIDAD DEL MARGEN

La información de costos es útil cuando se relaciona con la decisión que se debe tomar. Costos fijos, costos variables,
Los factores directos, indirectos, evitables e incrementales responden a preguntas distintas. Utilizando una tasa única de
Asignar costes a todas las decisiones puede distorsionar la rentabilidad de los productos, los clientes o los proyectos.
El margen de contribución muestra qué porcentaje de los ingresos queda después de deducir los costos y gastos variables.
para cubrir la estructura fija y los resultados. Es especialmente útil para la combinación, la capacidad y las decisiones.
Precios a corto plazo, siempre que no se confundan con el beneficio final. Productos con margen.
Las opciones positivas aún pueden ser económicamente inadecuadas si consumen recursos escasos o requieren...
inversiones significativas.
Los centros de costes y responsabilidad mejoran la visibilidad, pero deben reflejar la estructura de toma de decisiones.
Los centros excesivamente fragmentados aumentan los esfuerzos de clasificación sin mejorar necesariamente los resultados.
Gestión. El diseño debe permitir la rendición de cuentas y el análisis causal, evitando asignaciones arbitrarias.
debe interpretarse como un desempeño controlable.
La fijación de precios debe tener en cuenta el valor, el mercado, la elasticidad, la estructura de costos, los impuestos, las comisiones,
Logística y riesgo crediticio. Las estrategias basadas únicamente en el margen de beneficio pueden ignorar las diferencias en la combinación de productos.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

y capacidad. Por otro lado, los precios basados únicamente en el mercado pueden destruir los márgenes si...

La organización desconoce su coste económico.

La reingeniería financiera no significa recortar todos los gastos. El objetivo es identificar los gastos que...

No respaldan la estrategia, el riesgo ni la capacidad de creación de valor. Los recortes lineales pueden reducir

Habilidades críticas y generación de costos futuros. El análisis debe diferenciar la capacidad desperdiciada.

necesario.

3.4 DISCIPLINA DE CAPEX, RENTABILIDAD Y ASIGNACIÓN

Los proyectos de inversión deben evaluarse utilizando flujos de efectivo incrementales y supuestos explícitos.

El valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación son métricas complementarias, pero

Ninguno de estos factores elimina la necesidad de examinar el riesgo, el horizonte temporal, el coste del capital y las alternativas.

La evaluación debe preservar la distinción entre el resultado contable, la liquidez y los flujos de efectivo incrementales relevantes.

a la decisión.

El VAN es conceptualmente sólido porque incorpora el valor temporal del dinero y los flujos de efectivo incrementales.

La TIR facilita la comunicación basada en porcentajes, pero puede generar interpretaciones inapropiadas en flujos que no utilizan la TIR.

proyectos convencionales o mutuamente excluyentes. El retorno de la inversión es simple y útil para la liquidez, sin embargo

Ignora los flujos de efectivo después del período de recuperación y, en términos sencillos, el valor del dinero en

tiempo.

El análisis de sensibilidad es esencial porque las proyecciones son condicionales. Volumen, precio, plazo de

Los factores de puesta en marcha, los costos, los tipos de cambio, las tasas de descuento y la inversión inicial pueden alterar significativamente...

retorno. La decisión debe identificar qué supuestos tienen el mayor impacto y qué señales indicarán un retorno.

Necesidad de revisión.

Los escenarios no deben considerarse predicciones exactas. Un escenario base, un escenario adverso y un escenario favorable.

Ayudan a visualizar escenarios plausibles, pero deben ser internamente consistentes. Combinaciones

Las suposiciones arbitrarias sobre las mejores premisas posibles generan un optimismo artificial.

La gobernanza de las inversiones continúa después de la aprobación. Las revisiones posteriores a la implementación permiten...

Comparar supuestos con resultados, identificar desviaciones y mejorar las estimaciones futuras. Sin esto...

En esta etapa, la organización aprende poco de sus propios errores de previsión.

Considerando la experiencia profesional que el autor reporta en análisis de CAPEX, se puede concluir que...

Formular, con fines didácticos y sin asignar números ni resultados no documentados, un ejemplo.

en la que una inversión que presentaba una rentabilidad atractiva en el escenario base, pero que dependía de ciertos supuestos.

Utilización agresiva de la capacidad y plazos de puesta en marcha. Al indicar explícitamente la sensibilidad, se necesita

En lo que respecta al capital circulante y los hitos de obtención de beneficios, el análisis desvió el debate del simple valor.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

Desde la inversión hasta las condiciones necesarias para obtener un retorno. El caso ilustra por qué...
La gestión del CAPEX debe supervisar el proyecto tras su aprobación.

3.5 CUANDO LA MEJORA OPERATIVA SE TRADUCE EN EFECTIVO

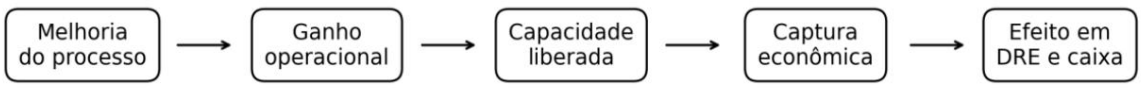
Los proyectos Lean y de mejora continua suelen demostrar mejoras operativas antes de lo previsto.
Estas ganancias aparecerán en el estado de resultados o flujo de efectivo. Reducciones en el tiempo de ciclo, movimiento,
Rehacer y esperar puede liberar capacidad, pero la capacidad liberada no es automáticamente sinónimo de
El análisis financiero debe identificar cómo se convertirá la ganancia en una disminución.
desembolso, mayores ingresos, menores requisitos de activos, liberación de capital de trabajo o mitigación de
riesgo. Los estudios sobre Lean y contabilidad de gestión refuerzan que la integración entre operaciones y
Los mecanismos de control financiero son necesarios para interpretar correctamente los beneficios obtenidos.
(FULLERTON; KENNEDY; WIDENER, 2014).
Esta diferencia evita la sobreestimación de los ahorros. Si un equipo reduce las horas necesarias para...
para realizar una actividad, pero la estructura de personal y el volumen producido siguen siendo los mismos, hay una
Aumento de la productividad y una oportunidad económica, no necesariamente una reducción inmediata.
flujo de caja. El beneficio financiero surge cuando la capacidad se redirige hacia el crecimiento, evitando
Pago de horas extras, aplazamiento de la contratación, reducción de la subcontratación o permitir otra decisión cuantificable.
La bibliografía también señala que los métodos contables tradicionales pueden no reflejarse de inmediato.
los efectos financieros de los cambios operativos en las primeras etapas de los programas Lean (MEADE;
KUMAR; WHITE, 2010).
El Lean Enterprise Institute señala que los sistemas de contabilidad de gestión Lean buscan hacer que
Los efectos de las mejoras en el valor para el cliente, el crecimiento, la rentabilidad y el flujo de caja son claramente visibles.
precisamente porque los sistemas tradicionales pueden no reflejar los cambios de inmediato.
operativo (LEAN ENTERPRISE INSTITUTE, 2026a). La literatura práctica de la institución también
Destaca que las mejoras Lean pueden generar capacidad antes de producir un impacto directo en los resultados finales.
financiero (CUNNINGHAM, 2018).
La conversión también puede ocurrir a través del control de inventario. Reducción de existencias, disminución de materiales en
La mejora de los procesos y los flujos de trabajo puede liberar capital circulante y efectivo sin generar una línea de deuda explícita.
reducción de costos en el estado de resultados. Por lo tanto, evaluar proyectos basándose únicamente en el ahorro de gastos puede subestimarlos.
beneficios relevantes y, al mismo tiempo, clasificar incorrectamente la capacidad potencial como
Ahorros logrados.
Considerando la experiencia profesional que el autor reporta en mejora continua, se puede decir que...
Formular, con fines didácticos y sin asignar resultados específicos, un ejemplo de proyecto de

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

Una mejora donde el indicador operativo mostró una reducción significativa del esfuerzo, pero la validación
El departamento financiero reveló que parte del beneficio correspondía a capacidad liberada. La gobernanza separó
Tres categorías: ganancia operativa comprobada, beneficio financiero cuantificable y efecto efectivo.
Realizado en efectivo o por resultado. Esta separación hizo que la rendición de cuentas del proyecto fuera más clara.
transparente.
Una práctica recomendada es construir, desde el inicio del proyecto, un puente entre los KPI operativos.
y el mecanismo financiero. Debe definirse la línea de base, así como la persona responsable de registrarla.
La cuenta o componente de efectivo afectado y el plazo de implementación. En última instancia, el proyecto debería ser...
revisado con la misma disciplina aplicada a CAPEX, comparando hipótesis, resultado operativo y
Efecto financiero observado realmente.



A melhoria operacional cria valor potencial; a realização financeira depende de captura, alocação e uso da capacidade.

Figura 1 - Conversión de las ganancias de mejora continua en resultados económicos y financieros. Fuente:
Elaboración del autor (2026), síntesis conceptual basada en Fullerton, Kennedy y Widener (2014) y
Meade, Kumar y White (2010).

3.6 De las métricas operativas al análisis del desempeño ejecutivo

Los indicadores financieros suelen ser consecuencia de los procesos operativos. El margen puede...
El flujo de caja puede disminuir debido a desperdicios, retrabajos, baja productividad o mala combinación de productos; los retrasos también pueden presionarlo.
producción que retrasa la facturación; los gastos logísticos pueden aumentar debido a la baja adherencia a
Planificación. El análisis integrado acorta la distancia entre el síntoma financiero y la causa operativa.
Un panel de control ejecutivo debería permitir la navegación entre los resultados y los factores clave. Los ingresos pueden ser...
desglosado en volumen, precio y mezcla; margen en precio, coste y eficiencia; flujo de caja en beneficio y capital.
Capital circulante e inversiones. Este árbol de valor evita los paneles de control con decenas de números.
desconectado. El diseño del sistema de medición debe considerar tanto las mediciones individuales como

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

la coherencia del todo y su relación con el entorno organizacional (NEELY; GREGORY;
PLATTS, 1995).

Kaplan y Norton (1992) sostienen que las medidas financieras deben complementarse con
Perspectivas que revelan clientes, procesos y capacidad de aprendizaje. La lógica del rendimiento.
Prism amplía el debate al considerar también a las partes interesadas, las estrategias, los procesos, las capacidades y...
Contribuciones esperadas, reforzando la idea de que los sistemas de medición deben reflejar más relaciones de valor.
amplio (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). La aplicación contemporánea de estos principios
sugiere que los ejecutivos de alto nivel necesitan ver tanto resultados como indicadores principales capaces de...
Explica las tendencias.

La frecuencia debe coincidir con la rapidez de la decisión. Caixa puede requerir seguimiento.
Informe diario; estado de resultados, cierre mensual; inversiones, hitos específicos; capacidad y nivel de servicio.
Frecuencia diaria o semanal. La estandarización del calendario reduce la necesidad de tomar decisiones basadas en información.
de períodos incompatibles.

Los indicadores deben incluir límites y reglas de respuesta. Un objetivo sin un plan de respuesta se convierte en...
El panel de control es un instrumento pasivo. Para cada métrica crítica, es útil definir un rango esperado y los activadores.
Escalada, parte responsable y acción inicial.

Considerando la experiencia profesional reportada por el autor en gobernanza de KPI, un ejemplo
didáctico y anónimo, se puede estructurar de la siguiente manera: indicadores similares fueron
calculado por diferentes áreas con reglas y fuentes distintas. La creación de un diccionario de métricas,
Definir la fuente oficial, la periodicidad, la parte responsable y la regla de respuesta redujo las discrepancias y...
permitió que la reunión ejecutiva pasara de la conciliación de cifras a la discusión.
Desempeño y toma de decisiones. El ejemplo muestra que la calidad de la gobernanza forma parte de...
sistema de medición.

3.7 FIABILIDAD DE LOS DATOS, RIESGO Y DERECHOS DE TOMA DE DECISIONES

Las decisiones ejecutivas requieren confianza en los datos. La gobernanza financiera y operativa debe definir esta confianza.
Fuentes oficiales, reglas de cálculo, partes responsables y registro de cambios. Cuando las áreas utilizan versiones
Al utilizar cifras distintas a los ingresos, el margen o el flujo de caja, la organización pierde tiempo conciliando números y aumenta los costos.
riesgo de decisión.

La norma ISO 31000 orienta la integración de la gestión de riesgos en la gobernanza, la estrategia y la planificación.
Aplicada a las decisiones financieras, esta lógica amplía el análisis más allá del rendimiento esperado, incluyendo:
Volatilidad, concentración, liquidez, ejecución, cumplimiento y continuidad (ISO, 2018).

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

Los modelos de decisión deben hacer visibles los supuestos. Hojas de cálculo y paneles de control que ocultan hipótesis.

Las fórmulas complejas reducen la auditabilidad. Una buena arquitectura separa las entradas, los cálculos,

Escenarios y resultados que permiten una revisión independiente.

La gobernanza también implica derechos de toma de decisiones. No toda desviación tiene que llegar al nivel C; ni

Cada decisión debe mantenerse dentro del marco operativo. Límites de autoridad, criterios de escalamiento y...

Unas responsabilidades claras aumentan la velocidad sin perder el control.

La madurez económica y operativa surge cuando una organización es capaz de anticipar los efectos de las consecuencias negativas.

cruzados. En lugar de simplemente preguntar si una iniciativa reduce los costos, la pregunta es cómo los afecta.

Capacidad, ingresos, flujo de caja, riesgo y clientes. Esta visión sistémica mejora la calidad del crecimiento y...

Reduce las decisiones que generan ganancias aparentes en una dimensión a la vez que destruyen valor en otra.

La relevancia práctica de integrar las ganancias y la liquidez queda patente en los datos de las pequeñas empresas.

Encuesta de crédito. En el informe de 2025, publicado por los Bancos de la Reserva Federal (2025), el 75% de

Las empresas encuestadas indicaron un aumento en los costos de bienes, servicios y/o salarios.

como un desafío financiero; el 56% citó el pago de los gastos operativos y el 51% informó sobre el flujo de caja.

Caja registradora irregular. Dado que las respuestas permiten seleccionar varias opciones, los porcentajes no son representativos.

partes de un mismo todo. La lectura conjunta de estos indicadores revela la coexistencia de presiones.

En lo que respecta a los márgenes y la liquidez.

CONCLUSIÓN

La gestión económica y financiera mejora cuando deja de operar al margen de la realidad.

Operacional. Los resultados, el flujo de caja, el capital de trabajo, el margen, la capacidad y el riesgo describen las dimensiones.

Son aspectos distintos del mismo sistema empresarial y deben interpretarse conjuntamente.

El estado de resultados gerencial permite comprender la formación del resultado, mientras que el estado de flujos de efectivo muestra...

temporalidad financiera. Conciliar ambos reduce las malas interpretaciones sobre

crecimiento, rentabilidad y liquidez.

El capital de trabajo merece atención estratégica debido a las políticas comerciales, los inventarios y los plazos...

Los proveedores pueden transformar el crecimiento en un intenso consumo de efectivo. El ciclo de conversión de

La caja es útil, pero debe interpretarse en contexto y desglosarse en sus componentes.

La información sobre costos debe recopilarse para fundamentar las decisiones. Margen de contribución, costos incrementales.

Los centros de responsabilidad pueden aumentar la claridad, siempre que las asignaciones y clasificaciones no sean...

confundido con la realidad económica absoluta.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

El análisis de inversiones debe combinar el VAN, la TIR, el período de recuperación de la inversión, el análisis de sensibilidad y los diferentes escenarios.

La transparencia de los supuestos es tan importante como la precisión matemática, porque las decisiones a largo plazo

Los plazos son vulnerables a suposiciones optimistas implícitas.

Los indicadores operacionales ayudan a explicar las causas de los resultados financieros. Integración por

Los árboles de valor y los paneles con relaciones causales reducen el tiempo entre la identificación del problema y

acción gerencial.

La gobernanza de datos y la gestión de riesgos sustentan la fiabilidad del proceso de toma de decisiones. Fuentes

Los funcionarios, las reglas de cálculo, los derechos de toma de decisiones y los criterios de escalamiento transforman la información.

en calidad institucional.

Se puede concluir que la disciplina financiera no es sinónimo de restricción indiscriminada, al igual que

La eficiencia operativa no es sinónimo de maximizar la productividad local. El objetivo es asignar

Los recursos se asignan de forma coherente con la creación de valor sostenible, la liquidez, la gestión de riesgos y la estrategia.

REFERENCIAS

CUNNINGHAM, J. La reorganización del personal como clave para optimizar los resultados financieros de Lean. Lean Enterprise Institute, 6 de marzo de 2018. Disponible en: https://www.lean.org/the-lean-post/articles/moving-people-around-as-key-to-unlocking-financial-outcomes-of-lean/. Consultado el 30 de septiembre de 2026.

INSTITUTO DE LA EMPRESA LEAN. Contabilidad de gestión Lean. Instituto de la Empresa Lean, 2026a. Disponible en: https://www.lean.org/lexicon-terms/lean-management-accounting/. Consultado el 30 de septiembre de 2026.

BANCOS DE LA RESERVA FEDERAL. Informe de 2025 sobre empresas empleadoras: Conclusiones de la encuesta de crédito a pequeñas empresas de 2024. 27 de marzo de 2025.

FIGLIOLI, B.; ANTÔNIO, RM; GATSIOS, RC; LIMA, FG Influencia del ciclo de conversión de efectivo en el desempeño financiero de la empresa: Evidencia de empresas cotizadas en bolsa en el contexto latinoamericano. Accounting & Finance, vol. 64, núm. 3, págs. 2375-2401, 2024. DOI: 10.1111/acfi.13220.

CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (IASB). NIC 7 - Estado de flujos de efectivo. Londres: IFRS Foundation, versión vigente hasta 2025.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO). ISO 31000:2018 - Gestión de riesgos; Directrices. Ginebra: ISO, 2018.

KAPLAN, RS; NORTON, DP El Cuadro de Mando Integral; Medidas que impulsan el rendimiento. Harvard Business Review, vol. 70, núm. 1, págs. 71-79, 1992.

MUSCETTOLA, M. Ciclo de conversión de efectivo y rentabilidad de la empresa: un análisis empírico de una muestra de 4226 pymes manufactureras de Italia. International Journal of Business and Management, vol. 9, n.º 5, págs. 25-35, 2014. DOI: 10.5539/ijbm.v9n5p25.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Diseño de sistemas de medición del desempeño: revisión de la literatura y agenda de investigación. International Journal of Operations & Production Management, vol. 15, n.° 4, págs. 80-116, 1995. DOI: 10.1108/01443579510083622.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M. El prisma del desempeño: el cuadro de mando para medir y gestionar el éxito empresarial. Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2002.

STAVROPOULOS, A.-S.; ZOUNTA, S. Ciclo de conversión de efectivo y rentabilidad: evidencia de empresas de servicios griegas. Journal of Risk and Financial Management, vol. 18, n.º 4, art. 208, 2025. DOI: 10.3390/jrfm18040208.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 7 de octubre de 2026 | Aceptación: 10 de octubre de 2026 | Publicación: 13 de octubre de 2026

FULLERTON, RR; KENNEDY, FA; WIDENER, SK. Producción ajustada y desempeño empresarial: la contribución incremental de las prácticas de contabilidad de gestión ajustada. Journal of Operations Management, vol. 32, n.° 7-8, págs. 414-428, 2014. DOI: 10.1016/j.jom.2014.09.002.
MEADE, DJ; KUMAR, S.; WHITE, B. Análisis del impacto de la implementación de estrategias de producción ajustada en la rentabilidad. Journal of the Operational Research Society, vol. 61, n.º 5, pág. 858-871, 2010. DOI: 10.1057/palgrave.jors.2602657.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite su uso.
Se permite su distribución y reproducción en cualquier medio, sin restricciones, siempre que se cite correctamente la obra original.