
V JERARQUÍA DE LOS INDICADORES DE LA T.O.C.

Si la Meta de las empresas es el ganar dinero ahora y en el futuro, para saber si se están obteniendo resultados conforme a la Meta, se necesitarán tener ciertos indicadores que nos permitan verificar estos resultados. Dentro de estos indicadores se tiene a la Utilidad Neta, el cual nos permite saber de una manera exacta si se ganó dinero y cuánto, pero saberlo no es suficiente puesto que es una medida absoluta.

La Utilidad Neta no nos permite saber qué tan bueno es haber ganado un millón en un ejercicio; si se invirtieron cien mil para ganar un millón es muy bueno pero si se invirtieron cien millones y se obtuvo un millón es muy malo, entonces hace falta un indicador relativo que es el Retorno Sobre la Inversión, que es una medida relativa de la cantidad de dinero que se ganó en un ejercicio, comparada con la cantidad de dinero que se requirió para ganarla. Las fórmulas para obtener estos indicadores son:

Utilidad Neta = Throughput - Gasto de operación

Retorno Sobre la Inversión = $(\text{Throughput} - \text{Gasto de operación}) / (\text{Inventarios})$

Los indicadores Utilidad Neta y RSI son buenos para medir la Meta, pero no sirven para medir los efectos de las decisiones locales sobre la meta general, para eso están los indicadores Throughput, Inventarios y Gasto de operación.

Si nos fijamos bien, los indicadores de la T.O.C. son los mismos que se usan normalmente, entonces la diferencia estriba en el orden de importancia que se le da convencionalmente al orden que le dé la T.O.C.

Dadas las formulas anteriores, el *Throughput* y el Gasto de Operación repercuten directamente en los dos indicadores que miden a la Meta de las empresas, en cambio, los Inventarios sólo impactan en el Retorno Sobre la Inversión, por lo tanto ésto coloca a el *Throughput* y a el Gasto de Operación en un nivel de importancia sobre los inventarios, los cuales a primera vista parece que tienen la misma importancia ya que la Utilidad Neta es la diferencia de ambos.

Pero lo anterior no se cumple realmente, porque estamos acostumbrados a darle más importancia a las cosas que podemos manipular, y como el *Throughput* no concierne directamente a la empresa, sino más bien a factores externos como a los clientes, las condiciones de los mercados internacionales, situación política, elecciones presidenciales, etc. no se considera como algo tangible que puede ser manipulado por las empresas.

En cambio el Gasto de Operación, dado que es mucho más conocido y está mucho más bajo el control de las personas, se tiende a colocarlo un poco más arriba en el nivel de importancia que al *Throughput*. Y los inventarios, debido a que sólo tiene que ver con el retorno sobre la inversión, queda abajo en el nivel de importancia; en resumen, el orden de importancia es el siguiente: Gasto de Operación queda en primer lugar, el *Throughput* en un segundo lugar y en el último lugar el Inventario.

La Meta de las empresas no es solamente ganar dinero ahora y en el futuro, hay que ganar MAS dinero ahora y en el futuro, por consecuencia lógica ésto lleva al concepto de Proceso de Mejora Continua y si lo que se está buscando es la mejora continua, de los tres indicadores que tenemos: el *Throughput*, el Gasto de Operación o el Inventario hay uno que nos ofrece la mayor perspectiva.

Si se analiza el Gasto de Operación y los inventarios, se puede observar que ambos tienen una barrera lógica, la cual es el cero, no puede haber gasto de operación negativo ni tener cantidades negativas de inventario. En cambio el indicador que nos falta, el *Throughput* no tiene limitación intrínseca alguna, por esta razón debe ser el objetivo primordial de nuestros esfuerzos en el proceso de mejora continua y lo debemos colocar en el primer nivel en la escala de importancias.

Si el Gasto de Operación impacta en los dos indicadores de la Meta y el Inventario en uno solo, podemos suponer que el Gasto de Operación es más importante que el Inventario, pero, hay un error básico en el proceso lógico de deducción para colocar al Gasto de Operación por encima del Inventario que proviene del hecho de que consideramos el impacto directo del inventario y no su impacto indirecto.

Como se ha visto, los inventarios a través del enfoque de los costos únicamente reconocen el impacto indirecto que causa a la Utilidad Neta los gastos de operación, si nos referimos a la parte de maquinaria, este canal indirecto se llama *depreciación* y si se trata de los materiales del inventario se le llama *costo de manejo de inventarios*.

Como se describió en el capítulo referente a los inventarios, éstos tienen mucho impacto en el *Throughput* futuro. Teniendo los inventarios una gran parte de la responsabilidad de la habilidad de la empresa para lograr altos índices de competitividad en el futuro, este impacto es tan fuerte que coloca al Inventario en segundo lugar y por consecuencia el Gasto de Operación en tercer lugar.