
MATERIAL DE CONSULTA

Fichas de KPI

Los 5 números que toda PYME debe mirar

Eficiencia

Rotación · Costo logístico

Servicio

OTIF · Fill Rate

Rentabilidad

Margen por línea

Cómo usar estas fichas

Este material acompaña la plantilla Excel del Tablero de Control. Cada KPI tiene su ficha con todo lo necesario para implementarlo: definición, fórmula, fuente del dato, frecuencia, meta de referencia, errores comunes y un tip de implementación.

Estructura de cada ficha

- **Definición:** qué mide el KPI y por qué importa.
- **Fórmula:** el cálculo exacto. Sin atajos ni "aproximadamente".
- **Las 6 preguntas:** fuente, frecuencia, responsable típico, meta general, umbral de alerta y unidad.
- **Cómo se lee:** qué te está diciendo el indicador cuando sube o baja.
- **Adaptación por rubro:** meta de referencia, sub-indicadores específicos y matices para diferentes rubros.
- **Errores comunes:** trampas frecuentes al medirlo.
- **Tip de implementación:** el primer paso concreto si arrancás de cero.

Cómo leer las metas por rubro

Las metas están expresadas como rangos. El extremo inferior es el umbral mínimo aceptable; el superior es la zona de gestión profesional. Llegar a primer nivel requiere ir más arriba, pero esos números corresponden a empresas con varios años de gestión por indicadores.

Convenciones de color

EFICIENCIA

Mide cuántos recursos usás para alcanzar el objetivo. Bajos costos, alta rotación.

SERVICIO

Mide qué experiencia recibe el cliente. Pedidos completos, a tiempo, sin quiebres.

RENTABILIDAD

Mide cuánta plata te queda después de los costos directos. Margen por línea.

■ Recomendación práctica

No intentes implementar los 5 KPIs en simultáneo. Elegí uno solo, el que más te duele hoy, y dedícale dos semanas a tenerlo confiable. Es preferible tener 1 KPI bien medido que 5 mal medidos. La mayoría de los proyectos de tablero fracasan por exceso de ambición, no por falta de capacidad.

Rotación de inventario

Cuántas veces vendiste y reemplazaste tu stock en el período

Qué mide. La velocidad con la que tu inventario se convierte en venta. Es el indicador más directo del capital inmovilizado: cuanto menor la rotación, más plata tenés "quieta" en el depósito. Su inverso, días de stock, te dice cuántos días en promedio tarda cada unidad en salir.

FÓRMULA

$$\text{Rotación} = \text{CMV (período)} \div \text{Stock Promedio (período)}$$

$$\text{Días de stock} = 365 \div \text{Rotación} \quad \text{Stock promedio} = (\text{Stock inicial} + \text{Stock final}) \div 2$$

FUENTE DEL DATO CMV: contabilidad o módulo de costos del ERP. Stock: inventario valorizado mensual.	FRECUENCIA Mensual para el global. Semanal para productos clase A.	RESPONSABLE TÍPICO Gerente de operaciones o compras. Soporte: administración.
META DE REFERENCIA Depende del rubro y categoría. Ver tabla abajo.	UMBRAL DE ALERTA Cuando los días de stock superan 1,5 veces el lead time del proveedor.	UNIDAD DE MEDIDA Veces por año (rotación) o días (días de stock).

Cómo se lee

Una rotación de 6 significa que cada peso de inventario se "vendió" 6 veces en el año, equivalente a 61 días de stock promedio. No hay un número universalmente bueno: lo que importa es comparar con tu propio lead time. Mirá siempre por categoría ABC, no solo el agregado: el promedio mezcla productos de alta y baja rotación y miente sobre el problema real.

Adaptación por rubro

Rubro	Meta de referencia	Sub-indicador clave
Materiales y repuestos agrícolas	A: 6–10 veces / C: 1–3 veces	Días de stock vs. lead time del importador/fabricante. Diferenciar repuesto de uso vs. stock estratégico.
Harinas, nutrición animal, acopio	3–6 veces (producto terminado)	Ocupación de silo (%) y antigüedad promedio de stock por especie. Costo financiero del acopio.
Semillas forrajeras e híbridas	1–2 veces (anual). Alta estacionalidad.	Rotación por campaña, no anual. Stock pre-campaña vs. demanda proyectada.
Chacinados y embutidos	12–24 veces	Rotación vs. shelf life. Si rotación < vida útil, hay merma asegurada. % de FEFO cumplido.
Estaciones de servicio	Combustible: diaria / Shop: 12–20x	Días de stock por producto en shop. Slow movers del shop son el "agujero negro" de la rentabilidad.
Madera y partes para muebles	2–4 veces	Cobertura en semanas de venta vs. lead time del aserradero. Inventario obsoleto por dimensión.
Sanitarios, agua, gas	A: 6–8 veces / C: 1–2 veces	Clasificación ABC obligatoria. Obsolescencia trimestral de slow movers. Stock por familia.

■ ERRORES COMUNES

- Usar precio de venta en lugar de costo en el numerador (infla la rotación falsamente).
- Calcular sobre stock de un solo momento (cierre de mes) en lugar de promedio.
- Mirar solo el global y no por categoría ABC, perdiendo el detalle accionable.
- Ignorar el stock en tránsito o en consignación, subestimando el inmovilizado real.

■ Implementación:

Empezá midiendo solo la rotación de tu categoría más cara (productos A en valor). Con eso solo ya vas a tomar decisiones distintas en 30 días.

OTIF - Nivel de servicio

On Time In Full: pedidos entregados a tiempo y completos

Qué mide. El porcentaje de pedidos que entregás a tiempo y completos al mismo tiempo. Es el mejor indicador único de calidad de servicio al cliente. El cliente vive el OTIF: no le importa si fuiste 95% a tiempo y 95% completo si no son los mismos pedidos.

FÓRMULA

$$OTIF = (\text{Pedidos a tiempo Y completos}) \div \text{Total de pedidos} \times 100$$

"A tiempo" = en o antes de la fecha pactada. "Completo" = sin faltantes en cantidad ni en SKU.

FUENTE DEL DATO Sistema de gestión de pedidos. Cruce entre fecha pactada y fecha de entrega real.	FRECUENCIA Semanal con seguimiento mensual. Diaria en temporada alta.	RESPONSABLE TÍPICO Gerente comercial o de operaciones según estructura.
META DE REFERENCIA PYME: 90%+. Multinacional: 97%+.	UMBRAL DE ALERTA Caída de 3 puntos respecto al mes anterior o promedio < 85%.	UNIDAD DE MEDIDA Porcentaje (%).

Cómo se lee

Un OTIF de 90% significa que de cada 100 pedidos, 90 llegaron a tiempo y completos. Cuando baja, hay que romperlo en sus dos componentes: ¿es problema de cumplimiento de fecha (logística, transporte) o de completitud (stock insuficiente, picking incorrecto)? Medir el "OTIF parcial" es la trampa más común y la que más oculta problemas reales.

Adaptación por rubro

Rubro	Meta de referencia	Sub-indicador clave
Materiales y repuestos agrícolas	88–95% (campana: 92%+)	OTIF segmentado por temporada. Un pedido tarde en plena cosecha vale 10 veces uno fuera de temporada.
Harinas, nutrición animal, acopio	92–97%	OTIF al cliente industrial (panificadora, feedlot) es crítico: un faltante puede frenar la línea de producción.
Semillas forrajeras e híbridas	95–99% en ventana de siembra	OTIF de campaña vs. OTIF anual. El de campaña es el que importa.
Chacinados y embutidos	93–97%	Sumar cumplimiento de cadena de frío como variable de calidad. Un OTIF "técnico" sin frío no es OTIF real.
Estaciones de servicio	95%+ (reposición) / 90%+ (shop)	% del día con todos los surtidores operativos y con todos los productos disponibles.
Madera y partes para muebles	85–92%	Segmentar OTIF estándar vs. pedidos a medida (lead time variable). Mezclar ambos distorsiona el indicador.
Sanitarios, agua, gas	90–95%	Medir OTIF por obra/proyecto además de por pedido. Una obra parada por faltante pequeño es venta perdida.

■ ERRORES COMUNES

- Reportar "a tiempo" y "completo" por separado en lugar de combinados.
- Considerar "a tiempo" según fecha de despacho, no de entrega al cliente.
- No contabilizar pedidos modificados a último momento (re-pactar para "salvar" el OTIF).
- Excluir pedidos pequeños o de bajo valor, enmascarando problemas operativos.

■ Implementación:

Arrancá con un OTIF semanal contado a mano si hace falta. La precisión del cálculo es menos importante que instalar el hábito de mirarlo todas las semanas con el equipo.

Costo logístico sobre ventas

Cuánto te cuesta mover mercadería por cada peso facturado

Qué mide. La proporción de tu facturación que se consume en costos de mover, almacenar, embalar y administrar la operación logística. Es el KPI más subestimado en PYMEs: la mayoría lo dice de memoria y se equivoca por factor 2. Cuando se calcula en serio aparecen las sorpresas que más cuestan.

FÓRMULA

$$\text{Costo Logístico \%} = (\text{Flete} + \text{Almac.} + \text{Personal} + \text{Embalaje} + \text{Admin.}) \div \text{Facturación} \times 100$$

Incluir flete propio (combustible + mant. + amortización + chofer) y tercerizado por separado, luego sumar.

FUENTE DEL DATO Contabilidad (centros de costo logísticos) cruzado con facturación.	FRECUENCIA Mensual. Análisis de causa cuando varía más de 1 punto.	RESPONSABLE TÍPICO Administración y finanzas con apoyo de operaciones.
META DE REFERENCIA Varía mucho por rubro. Ver tabla abajo.	UMBRAL DE ALERTA Aumento > 1 punto porcentual vs. promedio de los últimos 6 meses.	UNIDAD DE MEDIDA Porcentaje (%) sobre ventas.

Cómo se lee

Un costo logístico del 8% significa que de cada \$100 facturados, \$8 se van en operación logística. La cifra absoluta importa menos que: 1) la tendencia mes a mes, 2) la descomposición por concepto (flete, depósito, personal) y 3) la comparación con el costo objetivo según tu modelo de negocio.

Adaptación por rubro

Rubro	Meta de referencia	Sub-indicador clave
Materiales y repuestos agrícolas	6–10%	Costo logístico por canal: venta al productor vs. revendedor. Pueden tener economía 2x distinta.
Harinas, nutrición animal, acopio	8–14%	Costo por tonelada movida. Medio camión cuesta el doble por tonelada que uno completo.
Semillas forrajeras e híbridas	5–9%	Costo de almacenamiento controlado (humedad/temp) suele pesar 30–40% del costo total.
Chacinados y embutidos	10–16%	Costo de cadena de frío (2–4 puntos del total). Muchos no lo aíslan y subestiman el costo real.
Estaciones de servicio	3–6% (combustible) / 8–12% (shop)	Mermas (evaporación, diferencias de medición) como costo logístico. Aislarlas para verlas.
Madera y partes para muebles	10–18%	Costo por m³ además de por peso. La madera es voluminosa: el costo de espacio es alto.
Sanitarios, agua, gas	7–12%	Costo de picking por línea de pedido. Mucha variedad de SKU = mucho costo en preparación.

■ ERRORES COMUNES

- Olvidar el costo de flete propio (camioneta del dueño, vehículo del repartidor).
- No asignar costo de espacio cuando el depósito es propio (existe igual: costo de oportunidad).
- Cargar todo el personal de depósito al logístico, cuando parte hace tareas administrativas.
- Mirar solo el % global sin descomponer por concepto. El % no te dice qué arreglar.

■ Implementación:

Dedícale el primer mes solo a identificar TODOS los costos logísticos y asignarles número. Recién el segundo mes calculá el porcentaje.

Fill Rate - Quiebre de stock

Qué porcentaje de la demanda fuiste capaz de satisfacer

Qué mide. La proporción de unidades pedidas que efectivamente entregaste. Su contracara es el quiebre. La gran diferencia con OTIF: el fill rate mide a nivel línea/unidad, no a nivel pedido completo. Te dice cuánto del volumen total pudiste cumplir.

FÓRMULA

$$\text{Fill Rate} = \text{Unidades entregadas} \div \text{Unidades pedidas} \times 100$$

Quiebre % = 100 - Fill Rate · Versión "demanda real" incluye pedidos no tomados (ventas perdidas).

FUENTE DEL DATO Sistema de pedidos (lo facturado) cruzado con registro de demanda total (incluyendo	FRECUENCIA Semanal por familia. Diaria en categorías críticas.	RESPONSABLE TÍPICO Compras / abastecimiento.
META DE REFERENCIA Normal: 92%+. Excelencia: 97%+.	UMBRAL DE ALERTA Caída > 3 puntos en una semana o cualquier producto A con quiebre.	UNIDAD DE MEDIDA Porcentaje (%) o cantidad de quiebres.

Cómo se lee

Un fill rate del 94% suena bien, pero si en los productos clase A es del 88%, hay un problema serio. La trampa más cara es medir solo la venta concretada y no la venta perdida. El cliente que llamó, no había stock, y se fue a otro proveedor, no aparece en ningún reporte. Esa es la venta más cara de perder porque vino a buscarte.

Adaptación por rubro

Rubro	Meta de referencia	Sub-indicador clave
Materiales y repuestos agrícolas	95% A · 85% C	Fill rate de campaña (siembra/cosecha) separado del anual. En pico, debe estar > 95% incluso en C.
Harinas, nutrición animal, acopio	95-98%	Fill rate por especialidad de harina o fórmula de alimento. Las mezclas a medida son donde más se quiebra.
Semillas forrajeras e híbridas	98%+ en campaña / 90% fuera	Quiebre por variedad/híbrido. Un quiebre en plena ventana de siembra no se recupera.
Chacinados y embutidos	95%+	Quiebre en góndola del cliente, no en planta. Si la mercadería estaba pero no llegó, es quiebre igual.
Estaciones de servicio	99%+ combustible / 92%+ shop	% del día con disponibilidad total. Un surtidor sin nafta súper 12 horas es quiebre crítico.
Madera y partes para muebles	85-92%	Fill rate por dimensión solicitada. Tener madera no es lo mismo que tener LA madera que pide.
Sanitarios, agua, gas	93-97%	Fill rate por lista de obra completa (no solo por SKU). 47 de 50 ítems entregados no es obra que arranca.

■ ERRORES COMUNES

- Medir solo la demanda satisfecha (ventas) y omitir la demanda no atendida (ventas perdidas).
- Calcular sobre unidades sin segmentar por clase ABC, ocultando quiebres en productos críticos.
- Confundir fill rate con OTIF: el primero mide unidades, el segundo mide pedidos completos.
- Considerar "entregado" lo despachado, cuando el cliente todavía no lo recibió.

■ Implementación:

Antes que el cálculo, instalá un campo "pedido no tomado" con tres causas posibles (sin stock, precio, plazo). En 30 días vas a tener un mapa preciso de tu venta perdida.

Margen de contribución por línea

Cuánto te queda después de los costos variables directos, por categoría

Qué mide. El margen que aporta cada línea o categoría después de descontar los costos variables directos (compra, flete asignado, comisión, impuestos directos). Sin este KPI, todos los otros son arte abstracto: podés tener rotación perfecta y OTIF de 98%, pero si empujás categorías mal calculadas, podés estar perdiendo plata con cada venta.

FÓRMULA

$$\text{Margen \%} = (\text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Directo}) \div \text{Precio de Venta} \times 100$$

Costo variable incluye: costo de compra + flete asignado + comisiones + impuestos directos. NO incluye costos fijos.

FUENTE DEL DATO Sistema de facturación (precio) + maestro de productos con costos cargados.	FRECUENCIA Mensual por categoría. Revisión de mix semanal.	RESPONSABLE TÍPICO Gerencia comercial con apoyo de administración.
META DE REFERENCIA Por categoría. Ver tabla abajo.	UMBRAL DE ALERTA Caída > 2 puntos vs. mes anterior o cualquier categoría con margen negativo.	UNIDAD DE MEDIDA Porcentaje (%) y monto absoluto (\$).

Cómo se lee

Un margen del 28% significa que te quedan \$28 de cada \$100 vendidos para cubrir costos fijos y dejar utilidad. El margen promedio de la empresa miente porque mezcla categorías con realidades distintas. Mirá siempre por categoría y por cliente top: el descuento al cliente grande puede convertir un margen positivo en negativo.

Adaptación por rubro

Rubro	Meta de referencia	Sub-indicador clave
Materiales y repuestos agrícolas	18–32% (equipos < repuestos)	Margen por marca y tipo de cliente. Vender a productor grande con plazo largo puede tener margen real negativo.
Harinas, nutrición animal, acopio	8–18% commodity / 20–35% especialidades	Margen por producto terminado vs. subproductos. Los subproductos suelen tener mejor margen relativo.
Semillas forrajeras e híbridas	15–30%	Margen por híbrido y canal (productor directo vs. distribuidor). Diferencial fuerte entre marcas propias y de terceros.
Chacinados y embutidos	20–40% (premium > comercial)	Diferencias de 15–20 puntos entre líneas premium y comercial. Empujar la categoría premium si hay demanda.
Estaciones de servicio	3–6% combustible / 25–45% shop	% de ingreso del shop sobre total. El shop puede aportar más utilidad que el combustible aunque facture menos.
Madera y partes para muebles	22–40%	Margen por nivel de procesamiento: tabla vs. pieza terminada. El valor agregado del corte multiplica el margen.
Sanitarios, agua, gas	25–42% (accesorios > caños)	Los accesorios pequeños suelen ser los de mejor margen y los más descuidados en stock.

■ ERRORES COMUNES

- No actualizar el costo de compra en el sistema y operar con datos viejos (margen ficticio).
- No incluir el flete de compra ni el costo financiero del plazo otorgado al cliente.
- Calcular margen promedio agregado y tomar decisiones sobre ese número, ocultando categorías deficitarias.
- Confundir margen de contribución con margen neto (que sí incluye costos fijos).

■ Implementación:

Elegí tu top 10 categorías por facturación y auditá que los costos cargados en el sistema sean los reales. Solo eso puede mostrarte 2–4 categorías con margen distinto al que pensabas.

Resumen ejecutivo

Tabla de referencia rápida con los 5 KPIs, sus fórmulas, frecuencia recomendada y meta de referencia general. Para el detalle por rubro, ver la ficha correspondiente.

Los 5 KPIs en una página

KPI	Fórmula resumida	Frecuencia	Meta	Categoría
1. Rotación de inventario	$CMV \div \text{Stock promedio}$	Mensual	Por rubro	EFICIENCIA
2. OTIF	$\text{Pedidos a tiempo Y completos} \div \text{Total}$	Semanal	$\geq 90\%$	SERVICIO
3. Costo logístico / ventas	$\Sigma \text{Costos logísticos} \div \text{Facturación}$	Mensual	Por rubro	EFICIENCIA
4. Fill Rate	$\text{Unidades entregadas} \div \text{Unidades pedidas}$	Semanal	$\geq 92\%$	SERVICIO
5. Margen de contribución	$(PV - \text{Costo variable}) \div PV$	Mensual	Por rubro	RENTABILIDAD

Plan de implementación sugerido (90 días)

Período	Acción	Resultado esperado
Semana 1–2	Limpieza del maestro de productos, clientes y proveedores. Clasificación ABC.	Base de datos confiable para arrancar.
Semana 3–6	Elegir el KPI más doloroso. Definir fórmula, fuente, frecuencia, responsable y meta.	Un KPI activo, revisado semanalmente.
Semana 7–10	Sumar el segundo KPI. Reuniones semanales de 30 min para revisar ambos.	Hábito de revisión instalado.
Sem. 11–13	Sumar el tercer KPI. Armar dashboard básico con los 3 KPIs activos.	Tablero embrionario funcionando.
Mes 4+	Sumar KPIs 4 y 5. Evaluar pasar a Power BI o Looker Studio.	Tablero completo y automatizado.

Medir no es un proyecto, es un hábito.

El que persevera tres meses, gana.