



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

Porqué los indicadores financieros no son suficientes

Día a día, la experiencia nos confirma que el valor de las empresas, va más allá del valor que muestran sus libros contables el cual se refleja en un conjunto de indicadores Financieros.

Existen múltiples ejemplos de empresas en las cuales sus activos físicos representan un valor muy pequeño en relación con el valor de la empresa, ejemplo de ellos son Coca Cola, Amazon.com, etc.. En los nuevos procesos de compra y venta de empresas, hemos visto como, más que sus activos tangibles, lo que las empresas compran, son las marcas, los mercados, la capacidad de sus procesos de distribución, lo cual no se muestra en los estados financieros, sin embargo representan una porción muy superior del valor contable de una empresa.

La mayoría de las empresas religiosamente mes a mes presentan sus estados financieros los que son analizados por la gerencia, buscando encontrar los disparadores del éxito o fracaso de su negocio.

Los estados financieros, también conocidos como estados de resultados, muestran una serie de valores, la mayoría de ellos importantes para los contadores y financieros, los cuales reflejan una actuación pasada, con suerte de lo que ocurrió un par de días después del cierre del mes, y en el peor de los casos tres meses después.

Este estado de resultados, además de reflejar la posición financiera de la empresa, implícitamente está mostrando cuál fue el desempeño de la gerencia, la cual poco puede hacer para cambiar lo realizado, salvo esos maravillosos maquillajes que suelen hacer los contables, para poner la información disposición de las partes interesadas.

Si el valor de las empresas ya no reside en sus activos tangibles, no es sano dedicar valioso tiempo a un punto de vista meramente contable. Los gerentes deben dedicar su atención a los indicadores que muestren como se está generando valor para la empresa, gestionando aquellas causas vitales que tendrán efecto en los resultados financieros.

Esas causas se encuentran en la forma en como se maneja la relación con los clientes, los únicos que podrán contribuir a la generación de ingresos. Están en aquellos procesos críticos que transforman los activos intangibles en resultados con los clientes y en las finanzas. También las causas están en el alineamiento de esos activos que crear valor para la empresa, como lo son el conocimiento, las habilidades y las competencias del capital humano, de la calidad del capital de la información y por supuesto del capital organizacional, producto de la calidad de sus líderes.



GRUPO KAIZEN S.A.

Teléfono (506) 283 6192

kaizen@racsa.co.cr

Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

La gerencia de hoy debe valorar el tiempo que dedica a administrar sus activos tangibles para concentrarse en la transformación de sus activos intangibles y con ello generar valor real que pueda ser reflejado en sus estados financieros. El activo más valioso de la empresa es su recurso humano, siempre y cuando éste se encuentre alineado con la generación de valor, de lo contrario será un gasto más o un activo físico, sujeto a deterioro, depreciación y reemplazo.

La gerencia necesita otro tipo de indicadores, además de los financieros. Necesita conocer de la lealtad de sus clientes, del crecimiento de la marca, del valor que aporta la información con que cuenta, de la satisfacción de su personal y como ésta se refleja en mayores ventas. Es necesario conocer de la capacidad de sus procesos para anticiparse a las cambiantes necesidades de sus clientes, así como para responder a la promesa hecha al cliente, directa o indirectamente con su publicidad y sus mensajes.

Gerentes concentrados en los indicadores financieros, están llevando al suicidio a sus empresas. Además de información histórica para tomar decisiones de corto plazo, requieren información del futuro de sus actividades, de la forma en como la organización está desarrollando su estrategia y de cómo lo perciben sus clientes.

Contar con indicadores financieros es importante, pero no es suficiente.

Gilberto Quesada, consultor y presidente del Grupo Kaizen S.A., www.grupokaizen.com