



Indicadores Financieros y No Financieros

Muchas empresas han aceptado la nueva forma de evaluar el desempeño organizacional utilizando para ello un conjunto de indicadores diferentes a las tradicionales razones financieras que aparecen como adjunto de los estados de resultados que prepara el departamento contable-financiero.

El gran aporte de este enfoque consiste en evaluar la organización desde cuatro perspectivas:

- 1.- Perspectiva financiera o perspectiva de los accionistas.
- 2.- Perspectiva de los Clientes.
- 3.- Perspectiva de los procesos internos.
- 4.- Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento, la cual involucra los temas de Recursos Humanos, Tecnología y Ambiente de Trabajo.

Algunas empresas de avanzada incluyen una perspectiva social o de la comunidad como una de las partes interesadas que tienen relación con la empresa.

Uno de los aspectos que observamos con mayor frecuencia en la perspectiva financiera se da en los indicadores, que son básicamente las mismas razones que se presentan en los anexos a los estados financieros, tales como el ROI, ROCE, Liquidez, endeudamiento, etc. Éstos son básicamente, indicadores operativos, y no necesariamente estratégicos, en el sentido correcto que se busca con los nuevos enfoques.

Este problema tiene varios orígenes, el primero se presenta desde que se plantean los temas estratégicos; lo segundo es cuando se hace la definición de los objetivos y el tercero ocurre cuando se determinan las variables que afectan al objetivo y que eventualmente se convierten en los indicadores. Otra causa es la las propuestas de los tableros de comando, los cuales tienen una clara orientación a la definición de indicadores y no a logro de la estrategia.

Muchas de los temas estratégicos tienen planteamientos totalmente operativos (Incremento de las utilidades, incremento de ventas, reducir los costos) y no aspectos estratégicos distintos como lo son el “aumento del valor de la empresa”, “ofrecer a los accionistas un dividendo superior al mercado”, “Lograr autonomía financiera”, etc. Si los estados financieros se revisan mensualmente, no tiene sentido incorporarlos en el proceso de gestión estratégica, por su poca efectividad en verificar la validez de la estrategia y sobre lo que se debe hacer para alcanzar los resultados estratégicos planificados.

Estratégicamente más que revisar el volumen de ventas, es más valioso verificar la composición de esas ventas, por ejemplo: “el porcentaje de ingresos por venta cruzada”, “ingresos provenientes de nuevos mercados”, “ingresos provenientes de productos con menos de tres años”, etc. No se analizan los resultados operativos sino como se está comportando la estrategia. Revisar los mismos indicadores operativos financieros o no, lo único que hace es



GRUPO KAIZEN S.A.
Teléfono (506) 294 4728- 843 6972
E mail: kaizen@grupokaizen.com
Apartado 422-2010 San José, Costa Rica

duplicar el esfuerzo y seguir tomando decisiones de corto plazo basados en resultados financieros.

La mayoría de los indicadores financieros tradicionales, están influenciados por los departamentos de finanzas, que a veces olvida ponerse en los zapatos del accionista. Al igual en la perspectiva del cliente la voz cantante la lleva el departamento de ventas. Algo similar ocurre en las otras perspectivas como en Aprendizaje y Crecimiento cuando se menciona el recurso humano aparecen los indicadores de área de personal, tales como Absentismo, rotación de personal, horas de capacitación, los cuales son totalmente operativos. Estos indicadores son importantes para el control de la operación, pero no para validar como la empresa está actuando con respecto a su estrategia. Es importante recordar que lo que la nueva forma de administrar busca es pasar del control financiero al control estratégico.

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se debe medir el desarrollo de las nuevas competencias y sobre todo el impacto de haber adquirido esas nuevas competencias directamente en los indicadores de resultado. Si una empresa desea incrementar la venta cruzada de servicios, debe evaluar el porcentaje de empleados que dominan varios productos o servicios, pero sobre todo el porcentaje de ingresos provenientes de venta cruzadas realizadas, lo cual daría validez a que el empleado haya adquirido nuevas competencias.

Este nuevo enfoque no se trata tan solo de tener indicadores financieros y no financieros, se trata de plantear una serie de hipótesis estratégicas que permitan transformar la empresa y lograr una ventaja competitiva que las diferencie de sus competidores.

Si sigue midiendo lo mismo seguirá haciendo lo mismo y sobre todo continuará siendo lo mismo, solo que con más indicadores.

La Lima, Cartago Agosto 2005

Para mayor información visite www.grupokaizen.com o bien envíe sus consultas y preguntas a kaizen@grupokaizen.com.