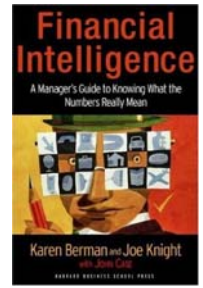


Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



Inteligencia financiera

Una guía para que el gerente sepa interpretar los números

por Karen Berman y Joe Knight

RESUMEN EJECUTIVO

Por lo general, las personas ajenas al mundo de la contabilidad y de las finanzas son incapaces de interpretar lo que reflejan las cifras contenidas tanto en los reportes financieros como en los libros contables. Sin embargo, carecer de esta capacidad puede ser nocivo para la empresa.

Por tanto, es de suma importancia que todos los miembros de la organización conozcan en alguna medida los conceptos y destrezas fundamentales de la contabilidad y de las finanzas, también conocidos como “inteligencia financiera”.

Esta última permite, entre otras cosas, que todo el mundo (empleados, gerentes medios y alta gerencia) sea capaz de “entender los números”, proyectar el comportamiento de los mismos y, lo más importante, sintonizar su quehacer en pro de dicho comportamiento.

En este texto, los autores presentan y explican los conceptos más importantes del área de la contabilidad.

Elementos básicos del reporte financiero

Cómo leer un reporte de ingresos

El reporte de ingresos (también llamado “reporte de ganancias y pérdidas”, “reporte G&P”, “reporte de operaciones” o “reporte de utilidades”) enseña los ingresos, gastos y ganancias de un determinado período. La última línea de un reporte de ingresos indica las ganancias netas, que también pueden ser llamadas “ingresos netos” o “utilidades netas”.

Lo que la mayoría de las personas no familiarizadas con las finanzas no sabe es que algunos de los números presentes en el reporte de ingresos reflejan cálculos y suposiciones de la gerencia de la compañía y de sus contables. Siempre ha estado en discusión qué transacciones deben ser incluidas, así como dónde y cuándo. Así que si queremos entender a cabalidad un reporte de ingresos, debemos leer además las notas a pie de página que siempre lo acompañan.

Los tres principales renglones en un reporte de ingresos son:

1. **Ingresos:** lo fundamental aquí es saber reconocer una transacción de ventas. Esto es sencillo si la compañía entrega la totalidad de un producto o servicio en un día específico;

pero, en muchas transacciones de ventas, la entrega o el período de instalación suponen un período de tiempo considerable. Así pues, esa ganancia se debe asentar como ingreso: ¿cuando se firma el contrato? ¿cuando se hace la entrega? o ¿cuando se haya recibido el dinero por parte del cliente? Estas sutilezas permiten manipular el reporte de ingresos. Se sabe de compañías que han enviado al final del trimestre productos que no han sido pedidos por un cliente (y que serán devueltos por este), con el fin de que los números reflejen lo que estaba programado.

2. **Costos y gastos:** que se dividen en dos categorías:

2.1. **Costos de los bienes vendidos:** es decir, lo que costó fabricar el producto o servicio de la compañía. De nuevo, aquí hay que tomar ciertas decisiones. Por ejemplo, se deben incluir los costos de los materiales y los salarios de los operarios; pero, ¿los costos deben incluir el salario de los gerentes de planta y las comisiones por ventas? Para tomar estas decisiones hay que ser razonable y coherente, y explicarlo todo en las notas a pie de página para evitar cualquier confusión.

2.2. **Gastos operativos:** es decir, los gastos generales o fijos de la compañía. En la práctica, aquí está contenido todo lo que los contables no hayan incluido en la categoría anterior. Cualquier área en particular (como, por ejemplo, ventas o marketing) que genere una gran parte de los gastos debe ser presentada en un renglón aparte en el reporte de ingresos. La depreciación y la amortización de los costos durante un período de tiempo determinado suelen jugar un gran papel en los costos y gastos de muchas compañías. Cuando surgen varios gastos extraordinarios, es usual que sean asentados como un único gasto durante el período en cuestión. Esto debe ser tomado en cuenta por cualquiera que lea el reporte de ingresos.

3. **Ganancia:** que también se conoce como: “márgenes brutos”, “ingresos operativos”, “ganancias netas”, “utilidades” o “ingresos netos”, dependiendo de las preferencias de los contables o auditores de la compañía. Las cifras fundamentales son:

3.1. **Ganancia bruta:** ingresos por ventas menos el costo de los bienes vendidos o de los servicios prestados. Los analistas comparan las ganancias brutas de la compañía con el promedio de toda la industria para determinar si aquella

está en buen estado o no. Las ganancias brutas pueden cambiar enormemente dependiendo de, por una parte, cuándo reconozcamos que hay ingresos; y, por la otra, qué incluyamos en los costos.

3.2. **Ganancia operativa:** ganancias brutas menos gastos operativos (incluyendo depreciación y amortización). Esta es la ganancia que obtiene la firma a partir de toda su actividad comercial. Suele ser llamada “GAII”, es decir, “ganancias antes de los intereses e impuestos”. Todo el mundo, desde banqueros hasta inversionistas, revisa las ganancias operativas para determinar cómo está siendo gerenciada la compañía y si esta podrá seguir pagando sus deudas.

3.3. **Ganancia neta:** es la última línea del reporte. Es lo que queda después de las deducciones del caso. La ganancia neta es utilizada para calcular las utilidades por acción y la proporción entre precio y utilidades. Para incrementar la ganancia neta, la mayoría de las compañías trata de aumentar las ventas, disminuir los costos de los bienes vendidos y reducir los gastos operativos.

REPORTE DE INGRESOS (millones)	
Período: 31 de diciembre de XX	
Ventas	\$8.689
Costo de bienes vendidos	\$6.756
Ganancia bruta	\$1.933
Ventas, general y administración	\$1.061
Depreciación	\$ 239
Otras ganancias	\$ 19
GAII	\$ 652
Intereses	\$ 191
Impuestos	\$ 213
Ganancia neta	\$ 248

Cómo entender un balance de situación

Los balances son reportes en los que la compañía señala lo que tiene y lo que debe en un período de tiempo determinado. La diferencia entre lo que tiene y lo que debe es el valor líquido de la compañía. El objetivo a largo plazo de cualquier compañía es llevar a cabo actividades comerciales que incrementen su valor líquido en beneficio de los accionistas.

Al igual que otros reportes financieros, los balances reflejan cálculos y suposiciones de la gerencia de la compañía y de sus contables. Estos cálculos deben estar explicados en notas a pie de página.

El balance obtiene su nombre del hecho de que, en un período determinado:

$$\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio de los accionistas}$$

A continuación, un vistazo a cada una de estas secciones:

1. **Activos:** lo que posee la compañía. Si dichos activos pueden ser cambiados por dinero en un año o menos, son llamados “activo circulante”; todo lo demás debe ser clasificado como “activos a largo plazo”. Los activos más comunes son:

- 1.1. Efectivo o dinero en el banco.
- 1.2. Cuentas por cobrar o el dinero que nos deben los clientes.
- 1.3. El valor de los productos terminados que están en inventario.
- 1.4. El costo de las propiedades, plantas o equipos, menos la depreciación.
- 1.5. Obligaciones por cualquier adquisición.
- 1.6. El valor de cualquier propiedad intelectual.
- 1.7. Cualquier activo prepago.

2. **Pasivos:** lo que debe la compañía. Estas son las obligaciones financieras que tiene la compañía. Los pasivos que puedan ser pagados en un año o menos son llamados “pasivo circulante”; todo lo demás debe ser clasificado como “pasivo a largo plazo”. Los pasivos más comunes son:

- 2.1. Préstamos a corto plazo, líneas de crédito y notas personales.
- 2.2. Cuentas por pagar a vendedores y proveedores.
- 2.3. Cuentas fijas, como nómina y otros gastos.
- 2.4. Préstamos.
- 2.5. Bonos o impuestos aplazados, pensiones, etc.

3. **Patrimonio de los accionistas:** el valor de la compañía, que consiste en el capital invertido por los accionistas más las ganancias retenidas. A veces, este se llama “patrimonio de los propietarios”, e incluye:

- 3.1. Acciones preferenciales que normalmente pagan dividendos.
- 3.2. Acciones comunes que pueden o no pagar dividendos.
- 3.3. Capital adicional pagado por los accionistas.
- 3.4. Las ganancias acumuladas o retenidas de la compañía.

El balance de situación de una compañía responde interrogantes que todo el mundo hace: ¿La compañía es solvente? ¿La compañía es capaz de pagar sus cuentas cuando es debido? ¿El patrimonio de los accionistas ha aumentado con el tiempo?

Es importante notar que los activos intangibles no aparecen en el balance de situación. La razón de esto es que nadie sabe cómo valorarlos. Por ejemplo, ¿cómo valoramos el conocimiento de los empleados? Asimismo, no existe un único modo de determinar el valor de una marca o de otros bienes intangibles. Cada compañía resuelve este problema a su manera.

BALANCE DE SITUACIÓN (millones)		
Activos	Dic 31, XX	Dic 31, YY
Efectivo y equivalentes	\$ 83	\$ 72
Cuentas por cobrar	\$ 1.312	\$ 1.204
Inventario	\$ 1.270	\$ 1.514
Otros activos circulantes	\$ 85	\$ 67
Total activos circulantes	\$ 2.750	\$ 2.857
Propiedad, planta, equipos	\$ 2.230	\$ 2.264
Otros activos a largo plazo	\$ 213	\$ 233

Total activos	\$ 5.193	\$ 5.354
Pasivos		
Cuentas por pagar	\$ 1.022	\$ 1.129
Líneas de crédito	\$ 100	\$ 150
Pagos de deudas a largo plazo	\$ 52	\$ 51
Total pasivos circulantes	\$ 1.174	\$ 1.330
Deudas a largo plazo	\$ 1.037	\$ 1.158
Otros pasivos a largo plazo	\$ 525	\$ 491
Total pasivos	\$ 2.736	\$ 2.979
Patrimonio accionistas		
Acciones comunes	\$ 74	\$ 74
Capital adicional	\$ 1.110	\$ 1.110
Ganancias retenidas	\$ 1.273	\$ 1.191
Total patrimonio accionistas	\$ 2.457	\$ 2.375
Total pasivos y patrimonio accionistas	\$ 5.193	\$ 5.354

Aprender a interpretar el flujo de caja

El flujo de caja es fundamental para una compañía. En pocas palabras, si nos quedamos sin efectivo no podremos seguir en el negocio. Sólo una compañía que cuente con un flujo de caja fuerte y continuo podrá adentrarse en el futuro. El efectivo mantiene las puertas abiertas para cualquier negocio y el flujo de caja es un buen modo de medir el rendimiento financiero.

Las ganancias no son necesariamente lo mismo que dinero entrante. Es posible que una compañía esté vendiendo en grandes cantidades y, sin embargo, estar en un aprieto financiero porque a los proveedores hay que pagarles antes de que las ganancias hayan sido depositadas en el banco. De hecho, si las ventas están creciendo rápidamente, la compañía necesitará dinero adicional para poder crecer. La diferencia entre ganancia y efectivo puede resultarle demasiado sutil a un lego en finanzas, pero es un principio fundamental. Un negocio saludable necesita de ambos: ganancias y efectivo.

Los reportes de flujo de caja suelen dividir las entradas y las salidas de efectivo en tres categorías:

1. **Efectivo de actividades operativas:** es el flujo de caja generado por las operaciones comerciales. Esto incluye: montos pagados por los clientes, dinero para pagar salarios y proveedores, o gastos operativos fijos, como la renta. Un buen flujo de caja operativo significa que la compañía está en buen estado y que podrá financiar su crecimiento desde adentro en vez de pedir un préstamo.
2. **Efectivo de actividades ligadas a inversiones:** es el efectivo utilizado o generado por la compañía al hacer sus inversiones, y está formado por las inversiones de capital y por el producto de la venta de una parte o de todos los activos de la compañía. Este tipo de flujo de caja demuestra cuánto efectivo está gastando la compañía en la compra de activos que le aseguren un futuro.
3. **Efectivo de actividades financieras:** es el efectivo utilizado o generado por las transacciones financieras entre la compañía y sus accionistas. El efectivo financiero se puede presentar en forma de: inversión, préstamo, compra de acciones o pago de dividendos. Este tipo de flujo de caja

indica en qué medida la compañía depende de financiamiento externo para continuar creciendo.

El efectivo interconecta todas las actividades de la compañía. Entender cómo fluye el efectivo dentro de la compañía tiene varios beneficios:

1. Entender cuáles son las prioridades de la alta gerencia y dónde está poniendo el mayor énfasis.
2. Si generamos efectivo, incrementamos el valor de la compañía. Esto es posible:
 - 2.1. Negociando mejores términos de pago con los clientes.
 - 2.2. Reduciendo los inventarios.
 - 2.3. Aplazando los gastos cuando sea posible.
 - 2.4. Desarrollando políticas de crédito más rigurosas.
3. Cuando conocemos bien el flujo de caja, estamos en posición de asumir mayores responsabilidades. Podemos trabajar más de cerca con la alta gerencia, que siempre está interesada en ver todo el panorama en vez de trabajar sólo con el reporte de ingresos, como suelen hacer los gerentes medios.

REPORTE DE FLUJO DE CAJA (millones)	
Período Dic 31, XX	
Efectivo de actividades operativas	
Ganancias netas	248
Depreciación	239
Cuentas por pagar	(108)
Inventario	244
Otros activos circulantes	(18)
Cuentas por pagar	(107)
Efectivo operativo	\$498
Efectivo de actividades ligadas a inversiones	
Propiedad, planta y equipo	(205)
Otros activos a largo plazo	20
Efectivo de inversiones	(185)
Efectivo de actividades financieras	
Línea de crédito	(50)
Porciones de la deuda actual	1
Deuda a largo plazo	(121)
Otros pasivos a largo plazo	34
Dividendos pagados	(166)
Efectivo financiero	(302)
Cambio en caja	11
Efectivo al principio	72
Efectivo al final	83

La contabilidad es un arte y una ciencia

Reglas, cálculos y suposiciones

Ningún especialista en contabilidad pretende que actualizar los libros (de contabilidad) sea una tarea objetiva; de hecho, un reporte financiero requiere de muchas decisiones discretionales. Los contables deben valerse de información limitada para reflejar el desempeño de la compañía. Deben cuantificar lo que

no se puede cuantificar tan fácilmente.

Dado que siempre hay que hacer estimaciones, los reportes financieros suelen reflejar cierta inclinación o prejuicio. Esto no quiere decir que se esté tratando de engañar al lector, sino que cada contable puede sesgar los números en una u otra dirección. Si conocemos los cálculos y las suposiciones que los contables suelen hacer, estaremos en una mejor posición para interpretar los números.

Identificar conexiones entre premisas y conclusiones

Cuando estemos ante un reporte financiero, será de utilidad formularnos las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál habrá sido la suposición fundamental del contable para haber llegado a estos números?
2. ¿Se está incluyendo alguna premisa en estos números?
3. ¿Hacia qué tendencia natural se inclinan dichas suposiciones y premisas?
4. ¿Cuáles son las implicaciones si las premisas son incorrectas?

Por ejemplo, hay muchas formas de valorar una compañía, unas ventajosas y otras desventajosas. Algunas de las opciones son:

1. Comparar las ganancias de la compañía con las ganancias de compañías similares, y determinar el valor por analogía.
2. Determinar cuánto efectivo genera la compañía cada año y calcular cuál será el valor de dicho flujo en el futuro.
3. Determinar el valor de todos los activos de la compañía y calcular el valor sobre la base de lo que se necesitaría para reproducir dichos activos.

Cada uno de estos métodos implica ciertas premisas. Por ejemplo, si escogemos el primer método, estaremos asumiendo que el mercado de valores es racional y que, por tanto, el precio que establece es correcto y preciso. Estaremos ignorando, sin embargo, que, a veces, el mercado no está en sincronía con la realidad. También estaremos ignorando que las ganancias de la compañía son sólo un estimado, que puede variar dependiendo de ciertas decisiones de la gerencia.

Cada uno de estos métodos parece razonable a primera vista, pero todos contienen suposiciones que llevan a diversos resultados. Sin embargo, las compañías están siendo constantemente compradas, vendidas y financiadas sobre la base de dichos métodos. Por tanto, lo mejor es preguntarnos si los números son el reflejo de las mejores premisas posibles.

Cuestionar y desafiar a los números

Con sólo un poco más de inteligencia financiera que cualquier otro hombre de negocios, es posible rastrear ciertas tendencias dentro de la compañía y entender mejor qué es lo que está reflejado en los números. Sólo si contamos con los conocimientos necesarios podremos desafiar las conclusiones del departamento de finanzas y contabilidad. Y esto es importante porque, de lo contrario, les estaremos cediendo todas las deci-

siones a los contables.

Mientras más inteligencia financiera haya en la compañía, mejor; porque:

1. Todo el mundo aprenderá a tomar mejores decisiones: a partir de todo el panorama y no sólo a partir de un departamento o área en particular.
2. Los gerentes entenderán la causa de ciertas cosas: y podrán implementar los correctivos necesarios. En vez de sentirse como rehenes de la alta gerencia, las personas podrán tomar sus propias iniciativas.
3. Contaremos con un negocio más saludable: porque las decisiones serán tomadas a partir de ciertos razonamientos financieros y no a partir de una lucha de poder interna.
4. Cuando todos entienden mejor los objetivos financieros de la compañía, gozan de una mejor capacidad para actuar independientemente: lo que significa que no es necesario esperar por órdenes desde arriba.
5. La transparencia financiera abre mejores canales de comunicación: lo que hará más eficiente a la compañía.
6. Los gerentes que saben de finanzas están mejor capacitados para reaccionar ante los cambios del mercado: porque dispondrán de los recursos necesarios para tomar decisiones por sí mismos.
7. Los empleados comunes estarán en capacidad de proponer mejoras en sus departamentos: es decir, todo el mundo se concentrará en mejorar lo que está haciendo.

Ratios financieros

Conozca los ratios financieros y tome mejores decisiones

Los ratios financieros son importantes porque constituyen una medida del progreso de la compañía. Las cuatro categorías más comunes son:

1. Ratios de ganancias: permiten evaluar la capacidad de una compañía para producir ganancias en el futuro:
 - 1.1. *Margen de ganancias*: ganancias brutas divididas entre los ingresos (expresado en porcentaje). Mientras más grandes sean los márgenes de ganancias, mejor.
 - 1.2. *Margen de las ganancias operativas*: ganancias brutas menos los gastos operativos, dividido entre los ingresos (expresado en porcentaje). Esta es la capacidad de generar ingresos.
 - 1.3. *Margen neto*: ingresos netos divididos entre las ganancias (expresado en porcentaje). Esto indica cuánto le queda a la compañía por cada venta que hace, después de recuperar los costos.
 - 1.4. *Retorno sobre los activos*: ingresos netos divididos entre el total de los activos. Esto indica qué porcentaje de cada dólar invertido retornará como ingresos.
 - 1.5. *Retorno sobre el patrimonio*: ingresos netos divididos entre el patrimonio de los accionistas. Esto indica el

porcentaje de ingresos que la compañía genera por cada dólar (invertido) del patrimonio.

2. **Ratios de apalancamiento:** permiten analizar en qué medida la compañía usa su deuda. El apalancamiento puede ser bueno o malo, dependiendo de las circunstancias:

2.1. **Deuda sobre el patrimonio:** pasivos totales divididos entre el patrimonio de los accionistas. Esto indica cuánta deuda corresponde a cada dólar del patrimonio de los accionistas.

2.2. **Protección de intereses:** ingresos operativos divididos entre los intereses anuales de la compañía. Esto indica la cantidad de intereses que la compañía tiene que pagar en relación con su volumen de ventas.

3. **Ratios de liquidez:** revelan la capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones en el futuro:

3.1. **Proporción de activos circulantes:** activos circulantes divididos entre los pasivos circulantes. Esto indica si una compañía puede pagar las cuentas o si puede retener efectivo.

3.2. **Proporción de activos inmediatos:** activos circulantes menos el inventario, dividido entre los pasivos circulantes. Esto indica qué tan sencillo sería para la compañía pagar su deuda a corto plazo, sin tener que vender todo el inventario.

4. **Ratios de eficiencia:** sirven para evaluar con qué eficiencia la compañía gerencia sus activos y pasivos:

4.1. **Inventario diario:** promedio del inventario dividido entre el costo de los bienes vendidos cada día. Esto indica cuánto tiempo permanece el inventario en el sistema antes de ser vendido.

4.2. **Recambio de inventario:** 360 dividido entre el inventario diario. Esto indica cuántas veces se recambia el inventario en un año.

4.3. **Ventas diarias pendientes:** total de cuentas por cobrar dividido entre las ganancias diarias. Esto indica el tiempo promedio que se tardan los clientes en pagar.

Calcular el retorno sobre la inversión

Para calcular el retorno sobre la inversión:

1. **Determine cuánto efectivo tendrá que ser desembolsado:** calcule bien todos los costos en los que se vaya a incurrir en el primer año y después los costos en los que se vaya a incurrir en los años subsiguientes.

2. **Calcule cuál será el flujo de caja a partir de esta inversión:** sea lo más conservador posible. Todo esto supone estimar la cantidad de demanda que habrá por nuestro producto, así que sea claro en este sentido.

3. **Evalúe los futuros flujos de caja:** para saber cuál es el retorno sobre la inversión y determinar si la inversión vale la pena. Existen tres modos de ver un flujo de caja futuro:

3.1. **Período de retorno del dinero desembolsado:** cuántos años le tomará al flujo de caja generado devolver el desembolso original. Este es un método muy directo.

3.2. **Valor presente del flujo de caja futuro:** la idea aquí es demostrar que el retorno propuesto es mayor que el costo de oportunidad del dinero involucrado si este fuera a ser invertido en otro negocio.

3.3. **Tasa interna de retorno:** esta es una variación del método anterior. En esencia, se calcula cuál será el retorno que generarán los flujos de caja previstos, y luego se compara eso con lo que la compañía podría ganar en otro negocio.

Gerenciar el balance de situación

Gerenciar el balance de situación significa lograr que la compañía sea más eficiente convirtiendo los ingresos en productos y servicios que los clientes comprarían. Obviamente mientras más aceleremos este ciclo, mejor.

Las áreas fundamentales en este sentido son:

1. **Buscar la manera de reducir el capital operativo:** porque el capital es siempre costoso. El capital operativo es la cantidad de dinero que necesita la compañía para: fabricar productos, proveer servicios, crear infraestructura y cubrir los gastos. Si logramos administrar mejor el capital operativo, la compañía mejorará sus ingresos.

2. **Reducir las cuentas por cobrar:** procurando que ciertos clientes reciban productos por los cuales están felices de pagar en vez de esperar la resolución de ciertos asuntos relacionados con la calidad. También es posible reducir las cuentas por cobrar incrementando el crédito de los clientes y asegurándose de que será posible cobrarles.

3. **Reducir los niveles del inventario siempre que sea posible:** porque esto consume mucho capital operativo. Debemos reducir el inventario al punto en el que aún podamos satisfacer con prontitud las necesidades de los clientes, sin que haya productos de sobra o "congelados".

4. **Mejorar el ciclo de conversión de efectivo:** este es el tiempo que tardamos entre comprar materia prima y recibir el pago de los clientes. Reducir las cuentas por cobrar y los inventarios permitirá mejorar el ciclo de conversión, pero hay otros factores que entran en juego en este sentido. El más obvio es pagarles más lentamente a los proveedores; pero esto podría resquebrajar las relaciones con los mismos. Por tanto, lo mejor es revisar todo el ciclo para mejorar la eficiencia de ciertas áreas.

Los números no cuentan toda la historia

Aunque es fundamental que tanta gente como sea posible mejore sus conocimientos financieros, los números no cuentan toda la historia. Los resultados financieros de una compañía deben ser analizados en su justo contexto. El desempeño de la organización viene determinado por factores como:

1. El estado de la economía en general.
2. Nuevas rivalidades comerciales.
3. Cambios en las necesidades y expectativas de los clientes.
4. Nuevas tecnologías.
5. Nuevos modelos de negocios.
6. Cambios en las preferencias de los clientes.

Para entender todo el panorama y así poder tomar decisiones correctas, es preciso que los conocimientos financieros pasen a formar parte de la cultura corporativa. Esto tomará su tiempo, pero hay ciertas cosas que se pueden hacer para acelerar el proceso:

1. Sesiones de entrenamiento financiero: para enseñarles a personas clave los conceptos financieros fundamentales. Algunos de los temas que deben ser cubiertos por estas sesiones son:

- 1.1. El reporte de ingresos.
- 1.2. El balance de situación.

- 1.3. Flujo de caja y finanzas a futuro.
- 1.4. Cómo se calcula el margen de ganancia bruta.
- 1.5. Gerencia de inventarios.

2. Sesiones semanales financieras: a las que puede asistir cualquiera. En estas sesiones se discutirán dos o tres conceptos fundamentales para la compañía. Explique de dónde vienen los números, cómo fueron calculados y cómo cambiarían gracias al desempeño particular de cada persona. Rastree las tendencias en el tiempo. La gente comenzará a discutir sobre qué hacer para mejorar los números y cómo hacer realidad las proyecciones.

3. Coloque gráficos y otros elementos visuales: que puedan ser vistos por todo el mundo para reforzar los esfuerzos por mejorar la inteligencia financiera de la compañía. Además, esto permitirá que todo el mundo se concentre en el hecho de que lo importante es generar ingresos y no sólo acatar las órdenes y luego ir a casa.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

Título original: Financial Intelligence

Editorial: Harvard Business School Press

Publicado el: enero de 2006

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php/386>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.