

El coste invisible de una mala gestión administrativa



Jordi Aspa

CEO de RSBiz

En el debate empresarial actual, la conversación suele girar en torno a las ventas, la captación de clientes o la expansión a nuevos mercados. Sin embargo, existe un factor menos visible que condiciona de manera decisiva la sostenibilidad de cualquier organización: la calidad de la información económica con la que se toman decisiones.

Una parte significativa de las compañías no presenta un problema de ingresos, sino de gestión de la información. Muchas de ellas operan con datos que llegan tarde, que no se analizan en profundidad o que se limitan a cumplir una función estrictamente formal. Esta dinámica provoca que las decisiones estratégicas se adopten de forma reactiva, cuando el margen de maniobra ya se ha reducido.

Esta situación se acentúa en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, donde la contabilidad continúa percibiéndose fundamentalmente como una obligación normativa. Su función principal se asocia al cumplimiento fiscal y mercantil: presentar impuestos, formular cuentas anuales y garantizar la adecuación a la regulación vigente.

Sin embargo, limitar la contabilidad a esta interpretación implica desaprovechar su verdadero potencial. Más allá del cumplimiento, la información económico-financiera constituye una herramienta esencial para la dirección. La contabilidad analítica, el análisis de márgenes por líneas de negocio, la identificación de estructuras de costes o la previsión de tesorería permiten transformar los datos en criterios de decisión.

La diferencia entre registrar el pasado e interpretar el presente para anticipar el futuro es sustancial. Cuando la información se utiliza únicamente como fotografía retrospectiva, la gestión se vuelve defensiva. Cuando se integra en el proceso de toma de decisiones, se convierte en un instrumento estratégico.

El espejismo del crecimiento en facturación

El crecimiento de los ingresos suele interpretarse como un indicador inequívoco de éxito empresarial. No obstante, el aumento de la facturación no siempre se traduce en una mejora de la rentabilidad. Incrementar el volumen de actividad puede implicar mayores costes operativos, ampliación de estructuras, incremento de plantilla y una mayor carga fiscal.

Sin un análisis riguroso de márgenes y productividad, el crecimiento puede erosionar progresivamente los resultados. La rentabilidad no sólo depende de cuánto se vende, sino de cómo se estructura ese crecimiento y de qué costes lo acompañan. En este sentido, el control de la información financiera resulta determinante para evitar decisiones basadas exclusivamente en magnitudes agregadas. El riesgo no reside en crecer, sino en hacerlo sin un conocimiento preciso del impacto real sobre la cuenta de resultados y la posición financiera.

Otro de los ámbitos donde la gestión administrativa adquiere especial relevancia es la planificación laboral y fiscal. Las decisiones relacionadas con la contratación, la inversión o la reorganización interna conllevan implicaciones económicas que trascienden el corto plazo.

Por ello, la ausencia de previsión en costes laborales, cotizaciones, indemnizaciones potenciales o impactos fiscales puede generar tensiones de tesorería y ajustes abruptos posteriores. Cuando la información no se incorpora desde el inicio al proceso de decisión, la organización se ve obligada a reaccionar ante situaciones que podrían haberse anticipado.

En entornos económicos caracterizados por la volatilidad, la presión regulatoria y el aumento de costes estructurales, la anticipación se convierte en un elemento clave de competitividad. Y la anticipación exige información fiable, actualizada e interpretada con criterio.

Decidir con información no es una opción

Entender la información económico-financiera como un elemento estratégico no es una cuestión técnica, sino de gobierno corporativo. Supone asumir que cada decisión empresarial (una contratación, una inversión, una expansión comercial o una reestructuración) tiene implicaciones que deben evaluarse antes de ejecutarse, no después.

La cultura financiera no consiste en acumular datos, sino en integrarlos en el proceso de dirección. Implica que la información relevante esté disponible a tiempo, que se analice con criterio y que forme parte del debate estratégico. Cuando esto no ocurre, la gestión administrativa se convierte en un mecanismo de validación posterior; cuando sí ocurre, se transforma en un sistema de anticipación.

En última instancia, el coste invisible de una mala gestión administrativa no aparece en el balance: se traduce en decisiones tardías, en rentabilidades que se deterioran sin una causa aparente o en una mayor exposición al riesgo en momentos de tensión económica.

La diferencia entre una empresa que consolida su crecimiento y otra que encadena ajustes reactivos no suele estar en el mercado. Está en la calidad de su información y, sobre todo, en el uso que hace de ella. Lo demás es, simplemente, asumir riesgos sin medirlos.

Ejecutivos

Impulsando la excelencia empresarial y reconociendo el verdadero motor de nuestra economía, año tras año, a lo largo y ancho de nuestro país.