



Nº 0910
DOCUMENTO PLANNING
Publicación periódica coleccionable
Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

EL USO DE INDICADORES DE FORTALEZA ESTRUCTURAL

Es una práctica común en todo tipo de industria emplear indicadores para la planificación, la evaluación y el control, bien para la compañía como un todo o en sus unidades de negocios o áreas de responsabilidad. Está tan generalizada esta práctica que inclusive se pierde el interés al emplear demasiados indicadores, tantos y tan diversos que es casi imposible su seguimiento y como resultado se pierde el sentido y los beneficios en su aplicación.

Es posible concebir unos pocos indicadores apropiados, bajo la consideración de que **existen indicadores de fortaleza estructural y otros de desempeño**¹, los cuales comentaremos a continuación. **Los primeros, los de fortaleza, hablan de la capacidad intrínseca de la empresa para afrontar momentos de dificultad o sacar provecho de las oportunidades y los segundos, los de desempeño, diseñados para medir la evolución y el crecimiento en los resultados de la empresa o sus unidades de negocios y áreas de responsabilidad.** En este documento hablaremos de los primeros.

Aún actuando bajo las mismas condiciones de entorno y en el mismo mercado, las empresas no tienen la misma capacidad de respuesta ante momentos de estrés o alternativamente de oportunidad, esto dependerá de su fortaleza, especialmente en su capacidad financiera, comercial y operativa².

Existen indicadores especialmente diseñados para medir fortaleza estructural de las compañías, **estos indicadores suelen medirse a nivel de la compañía más que de sus unidades de negocios**, pero en algunas empresas descienden también hasta allí. Estas mediciones pueden ser realizadas semestral o anualmente e idealmente y siempre que sea posible, compararse con los de competidores semejantes.

CAPACIDAD FINANCIERA

En cuanto la capacidad financiera, lo que deseamos medir es la consistencia en el flujo de caja de la empresa para manejar corrientemente sus erogaciones y pagos y el acceso a fuentes de financiación estables y de costo razonable para los faltantes, o de inversiones rentables y seguras para el manejo de los excedentes. La frecuencia recurrente y la duración prolongada de períodos negativos en el flujo de caja corriente (proveniente

¹ <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Marzo2008.pdf>

² En algunas empresas, por su tipo de labor, habrá que destacar también, por un lado su competencia en el manejo de riesgos, y por el otro, su capacidad tecnológica, de innovación y de logística.

del negocio operativo) nos sitúan al frente de una debilidad estructural y si esta se acompaña de bajo acceso a sistemas de financiación, estamos en posición realmente débil³.

Según la evidencia histórica o las proyecciones financieras, podemos estimar indicadores apropiados para verificar el tamaño y duración de las brechas de liquidez y el número y facilidades de crédito extendidas por los acreedores financieros y los proveedores a favor de la compañía. Dependiendo del ciclo operativo del negocio, será necesario disponer de mayores “colchones” de caja para afrontar momentos de dificultad u ocasiones de oportunidad. En cada sector económico será necesario determinar estos indicadores en forma específica.

Son usuales indicadores del tipo: **flujo de caja libre disponible / ventas** o, también, puede ser el **número de meses de capital de trabajo disponibles** que se calcula como: **(activo corriente - pasivo corriente) / ventas promedio mes**.

CAPACIDAD COMERCIAL

En igual forma, podemos medir **la capacidad estructural de una empresa en su aspecto comercial bajo dos consideraciones, la capacidad real de crecer sus ventas en forma estable y la sensibilidad a la competencia por precios**.

Los indicadores de participación en el mercado que demuestren conductas crecientes en forma persistente son inequívocos signos de fortaleza y viceversa. El ganar participación frente a los competidores comparables es una muestra de competitividad, pero vigilando que mantengamos un nivel de rentabilidad razonable para no favorecer ni caer en las perniciosas “guerras de precios”.

Indicadores de **ventas propias versus ventas totales** en el mercado o también, **crecimiento en ventas propias versus crecimiento en ventas del mercado**, suelen ser buenos indicadores para medir esta fortaleza.

Así mismo, indicadores del tipo **variación en la cantidad demandada, dada una variación en los precios**⁴, serán señales poderosas para saber qué puede suceder ante fenómenos frecuentes de competencia como las rebajas bruscas en los precios y anticipar sus efectos negativos. En lo posible se debe tratar de minimizar la necesidad de incrementar periódicamente los precios de venta, buscando para ello mayores niveles de productividad o menores niveles de costos por unidad.

Los indicadores adecuados dependen de cada tipo de industria o sector económico en el cual nos desempeñemos.

³ El bajo acceso a fuentes de financiación puede ser un reflejo de problemas de reconocimiento de marca o de reputación, alto endeudamiento, bajo respaldo, poca credibilidad, experiencias anteriores de pago negativas, entre otras.

⁴ Estos indicadores suelen conocerse como elasticidades precio - demanda.



CAPACIDAD OPERATIVA

La capacidad operativa se refiere a la utilización de la infraestructura y los conocimientos disponibles para realizar producciones de bienes o servicios que optimicen su uso con el fin de lograr niveles de eficiencia y productividad superiores.

El hecho de disponer de sistemas o procesos productivos que conduzcan a mayor cantidad de producción o de ventas, con menor costo o menor uso de infraestructura, es un signo verídico de fortaleza estructural de una compañía. De hecho, es el elemento esencial de la competitividad, que si se acompaña del producto adecuado para el cliente, puede garantizar importantes retornos de largo plazo. Esta característica es indispensable para participar en mercados altamente competidos y globalizados.

El tipo de indicadores puede ser variado, pero se suelen emplear **ventas / capacidad instalada** o **unidades producidas / capacidad instalada**⁵ o también, del tipo **costo / por unidad producida**.

CAPACIDAD PARA GENERAR RESULTADOS

Quizás la mayor fortaleza de una empresa está en su generación de utilidades, en forma consistente y persistente, tales que garanticen su capacidad de crecimiento, su solvencia y su capacidad de pago de largo plazo, a más del interés por la generación de dividendos y valorizaciones para sus accionistas.

Estos indicadores son relativos en su magnitud por tipo de industria, pero suelen referirse a márgenes o rentabilidades, tales como **la rentabilidad del activo o del patrimonio, el margen neto y el margen EBITDA**. En muchas empresas, además, las rentabilidades patrimoniales se comparan con el costo del capital para determinar el exceso de rendimiento frente al mismo y medir el valor agregado.

COMENTARIO FINAL

Independientemente de los indicadores de desempeño que se empleen para el seguimiento interno de los resultados de las áreas de responsabilidad o las unidades de negocios de una empresa, la compañía como unidad de explotación económica en forma integral debe “garantizar” niveles estables de indicadores adecuados de fortaleza estructural.

Planning
Octubre de 2009

⁵ La construcción de estos indicadores puede requerir un conocimiento cercano de cada tipo de industria.

Síguenos en:

twitter

facebook

Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.

Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Gerencia del servicio](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
 - ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
 - ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.