



## LOS FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE UN BUEN DESEMPEÑO

Por Carlos Alberto Mejía C.  
Consultor / Gerente

Muchos son los factores internos que pueden determinar el buen desempeño de una empresa. Entre ellos, por ejemplo, el crecimiento en su ventas, el control de sus costos, el elevamiento de su productividad, la rotación de sus activos y el uso del capital, los cuales vamos a examinar en este documento, como absolutamente cruciales y determinantes de las empresas de mayor éxito.

Es claro que el origen y conducta de estos factores se encuentran en una buena gerencia, un buen producto y condiciones de entorno y de mercado favorables, para obtener un comportamiento favorable en los factores descritos anteriormente.

Examinemos su significación empresarial.

### EL CRECIMIENTO EN LAS VENTAS

Como afirmaba el profesor Peter Drucker: "Nada sucede en una empresa si no suceden ventas". La competitividad es, en su esencia, vender rentablemente, en forma estable y creciente a nivel nacional o internacional. La empresa que crece sus ventas persistentemente demuestra su competitividad.

Es cierto que todas las empresas atraviesan momentos de expansión y otros de decaimiento en sus ventas por razones tales como: condiciones cambiantes en el poder de compra de sus consumidores, cambios legales, innovaciones tecnológicas, oferta de nuevos productos o características, situaciones de guerra de precios, productos sustitutos, cambios en el gusto de los consumidores, promociones agresivas, etc.

Pero dadas unas condiciones de largo plazo y estabilidad económica interna y externa, sí las ventas no están creciendo al ritmo en que crece el mercado, la empresa debe replantear su estrategia y preguntarse ¿qué está sucediendo, qué está cambiando, por qué hay menores ventas? Las razones pueden estar en el producto, en la fuerza de ventas, en los canales de distribución, los sistemas de promoción o en la propia estrategia comercial.



## LA ROTACIÓN DE SUS ACTIVOS<sup>[1]</sup>

Aunque las ventas sean buenas, si se requieren grandes activos para generarlas, el costo de esos activos por su administración, costo financiero, seguros, impuestos, etc., se volverán un arma en contra de la empresa. Si el origen de los altos activos es la acumulación excesiva de cartera, inventarios o de activos no necesarios, los problemas pueden ser mayores.

La revisión sistemática de los activos, en su origen y su destinación, así como el costo financiero implícito (asumir que hubieran sido financiados a crédito), permitirá algunas luces sobre las posibilidades de su optimización. Técnicas de operación logística integrada pueden permitir la reducción de inventarios, los estímulos de cartera (descuentos, pronto pagos, promociones, gestión de cobro) pueden acelerar su rotación y la contratación de activos o servicios por *outsourcing* o *leasing* pueden ser buenas alternativas para disminuir el monto de los activos totales. Algunos activos, inclusive, son susceptibles de titularizarse.

## EL USO DEL CAPITAL

Conocí un empresario que decía: “en mi negocio, yo le recibo dinero a todo el que me preste” y este puede ser un gran error. Es cierto que el apalancamiento financiero multiplica el resultado, pero el dinero externo se puede usar sí y solo sí existe un negocio capaz de generar un retorno del capital por encima de su costo y un flujo de caja positivo y libre para pagar las obligaciones, en caso contrario la empresa estará introduciendo un enorme riesgo financiero en sus resultados.

Por otra parte, el uso del capital propio es posible cuando efectivamente cumplimos las mismas condiciones del capital externo, solo que se requiere también un flujo de caja disponible para el pago de dividendos y buenos resultados para la valorización de la compañía.

Hay empresas que generan valor con sus ventas crecientes y su rotación puede ser buena, pero destruyen valor con el uso del capital.

## LA ADMINISTRACIÓN DE LOS COSTOS

Si los costos de manufactura, ventas y administración no son adecuados, los precios de venta difícilmente van a poder ser competitivos. El objetivo, por sí mismo, no es controlar los costos por los costos, aunque estos siempre tenderán a crecer. El objetivo primordial será la elevación de la eficiencia y la productividad<sup>[2]</sup>, con lo cual los costos, perderán significación dentro del resultado y permitirán la mayor competitividad de la empresa.

---

<sup>[1]</sup> Técnicamente la rotación del activo es una relación entre **Ventas/Activos**, es decir, cuánto se vende por cada peso de activo poseído, evidentemente, mientras más se venda por unidad de activo mejor será el resultado.

<sup>[2]</sup> Por definición la eficiencia se refiere al uso de los costos con relación a la actividad, por ejemplo **Costos/Ventas**. La productividad se refiere al resultado obtenido, por ejemplo **Ventas/Activo** o **Ventas/Vendedor**; como se observa, la rotación del activo descrita en la nota 1 es una medida de productividad.

Por su puesto, los costos también pueden racionalizarse determinando su origen y consistencia, por ejemplo, saber cuánto nos cuesta internamente producir algo, con relación a un productor en el mercado, es una excelente guía para identificar dónde y cómo podemos racionalizar cada recurso que administramos. Si estamos por encima del mercado, el costo debe llevarse a un nivel inferior o al menos igual al del mercado.

La supervisión frecuente de los cuatro aspectos descritos permitirá periódicamente saber cómo vamos en los factores críticos internos determinantes del buen desempeño. Si algunos de estos factores tiende a deteriorarse es importante determinar el por qué y aplicar los oportunos correctivos.

Una técnica útil es seguir el propio comportamiento y el de los competidores cercanos (*benchmarking*), para saber si las causas del mejoramiento o deterioro se deben a condiciones de entono y de mercado o a razones propias de la empresa.

**Agosto de 2007**

**Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.**

## Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana 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 links:

▪ [Consultoría](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#)    ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#)    ▪ [Otras publicaciones](#)



### Recomienda a un amigo

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



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

[www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)