



LAS PALANCAS EMPRESARIALES

Nº 1306

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas
Consultor / Gerente

Desde Arquímedes, matemático, físico e inventor griego, cuando afirmó “Dadme un punto de apoyo y moveré al mundo”, el hombre reconoce la importancia física de las palancas como instrumentos para multiplicar un efecto a partir de una causa limitada.

En la vida empresarial también existen las palancas, es decir, generadores de resultados multiplicados, las cuales son un gran apoyo para la adecuada gestión gerencial. A continuación se mencionan las más importantes:

1. Palanca Financiera

Esta es una de las palancas más conocidas y aplicadas a partir del uso de recursos de terceros en la empresa, con relación al uso de los recursos propios de los dueños de la misma.

Si una empresa es capaz con sus operaciones de generar utilidad, la palanca financiera multiplicará su resultado final, como se muestra en la siguiente expresión:

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \quad (1)$$

Donde:

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Activo}} = \text{Es la productividad del activo, expresada en porcentaje.}$$

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} = \text{Es la palanca financiera, expresada en número de veces.}$$

Obsérvese que en la expresión (1) la palanca financiera multiplica la productividad del activo, si esta última es positiva, se magnifica el resultado, pero si es negativa, habrá una gran “destrucción” en el valor reportado por la empresa.

Por supuesto, a simple vista, se quisiera disponer de una palanca financiera amplia para obtener mejores resultados, pero esto significa mayor endeudamiento empresarial y con ello, mayor riesgo ante momentos de adversidad.

2. Palanca de Mercadeo

La palanca de mercadeo está diseñada para incrementar la productividad de las ventas a través del margen. Si re-expresamos la ecuación (1), la podemos ver como:

Rentabilidad del Patrimonio =

$$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \quad (2)$$

Donde:

$\frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas}} =$ **Es el margen de utilidad operativo**, expresado en porcentaje. Esta razón es llamada palanca de mercadeo.

$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} =$ **Es la rotación del activo.** Indica cuántas veces se vende el activo de la empresa en un periodo. Este concepto se explicará con la palanca de operación. **(3)**

La palanca de mercadeo surge de un balance adecuado de precios de venta y costos de operación, y por supuesto, mientras más elevada es, mejores resultados se pueden obtener. Sin embargo, el margen de utilidad operativo no lo es todo, en ocasiones hay negocios de bajo margen, los cuales tienen o pueden tener una alta rentabilidad, debido a la rotación del activo.

La relación precios-costos es un tema resultante de fenómenos de mercado como la preferencia y aceptación de los clientes y la posición de los competidores, los niveles de competitividad frente a productos sustitutos o importados, la innovación, la capacidad productiva, la aplicación de un modelo de negocios adecuado, entre otros. No se debe abusar de ella porque se puede perder el mercado.

3. Palanca de Operación

Se refiere al componente (3) de la ecuación (2), es decir, la rotación del activo.

Esta palanca habla de la necesidad de una buena infraestructura y procesos adecuados para poder producir más con menos infraestructura y vender potencialmente más. Mientras más ventas realice la empresa por cada unidad de activo, mayor será la rentabilidad del patrimonio.

La palanca de operación es estructural, por tipo de negocio o sector, y puede modificarse con rediseños e ingeniería, *outsourcing* o integraciones, pero sus efectos se lograrán más a largo que a corto plazo. También con buenos aliados, como se explica a continuación.

Son sensibles a la buena conducta de esta palanca, el manejo de los activos corrientes como cartera e inventarios, así como la dotación de infraestructura y su forma de adquisición. En la medida en que estos disminuyan, aun conservando las mismas ventas, la palanca aumentará.

4. Palanca de Aliados y Alianzas

Los modelos de colaboración empresarial son la esencia de la estructuración de buenos aliados, los cuales apalancan el desarrollo de cada empresa con sus propias competencias, generando sinergias que potencian el resultado individual de los aliados.

Existen modelos de colaboración, por supuesto, entre empresas complementarias en la cadena de valor, sin embargo, el desarrollo empresarial conduce aún a modelos de colaboración entre competidores para apalancar el desarrollo del sector y evitar el ingreso de productos importados o sustitutos. No es mala idea pensar en crecer con otros, en el mundo de la competencia quedarse “solo” es un error estratégico, que suele pagarse caro.

5. Palanca de Conocimiento

El reconocido profesor Peter Drucker enseñaba que “El conocimiento es la esencia de la competitividad”, es un hecho claramente demostrado por las economías y sociedades más avanzadas en desarrollo empresarial, que poseen un conocimiento superior y muy diversificado.

En la actualidad el conocimiento, generalmente, es un activo disponible o más

fácilmente accesible dadas las tecnologías de internet las cuales lo han vuelto cada vez más universal. Sin embargo, no basta con estar “ahí”, en la “nube”, es necesario volverlo práctica empresarial y desarrollo propio, en beneficio de sus productos y mercados. El conocimiento también es una “palanca” y se puede considerar como el mayor multiplicador de la rentabilidad, cuando se convierte en ideas prácticas y realizables.

Síguenos en:



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.

Planning
Junio de 2013

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](#)
- ✓ [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.