

## 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<sup>1</sup>**, 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 operativa<sup>2</sup>.

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 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 débil<sup>3</sup>.

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

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

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**<sup>4</sup>, 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.

## 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

---

<sup>4</sup> Estos indicadores suelen conocerse como elasticidades precio - demanda.



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**<sup>5</sup> 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.

Octubre de 2009

<sup>5</sup>La construcción de estos indicadores puede requerir un conocimiento cercano de cada tipo de industria.

## 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 vínculos:

- ✓ [Consultoría](#)
- ✓ [Sistema de inteligencia empresarial](#)
- ✓ [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.