

¿El apalancamiento operativo, realmente apalanca?

M. en A. Carlos Enrique Pacheco Coello

Profesor titular de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Yucatán y otras universidades y consultor de empresas.
pcoello@uady.mx

C.P. Gabriel Jesús Pérez Brito

Contador administrativo en Amerijet Internacional de México, S.A. de C.V.
gabrielperez16@hotmail.com

En la lectura y análisis de la literatura y aplicación de casos prácticos, incluso de autores de prestigio a nivel internacional, se asegura que el apalancamiento operativo se debe a la existencia de costos operativos fijos en el flujo de ingresos de una empresa, e incluso se utiliza el concepto de Grado de Apalancamiento Operativo (GAO) como una ecuación:

$$\text{GAO} = \frac{\text{Cambio porcentual de la utilidad operativa}}{\text{Cambio porcentual en las ventas}}$$

Se dice que si el GAO es mayor a uno, o sea, mayor que sí mismo, entonces existe apalancamiento operativo.

Por lo anterior, sería útil elaborar una propuesta para dotar de información que sirva para tomar decisiones a los administradores. Por ejemplo, el restaurante norteño de prestigio en calidad de sus productos tiene las siguientes operaciones de 2009 y un pronóstico para 2010:

Cuadro 1. Estado de resultados para 2009					
		Carnes	Quesos	Total	%
	Órdenes vendidas	7,200	5,400	12,600	
	Ventas (precios unitarios)	90	35	837,000	100
(-)	Costos variables	55	11	455,400	54.41
(=)	Margen de contribución unitaria	35	24		
	Margen de contribución anual	\$252,000	\$129,600	\$381,600	45.59
(-)	Costos fijos			\$ 210,000	
(=)	Utilidad operativa			\$ 171,600	

Cuadro 2. Estado de resultados para 2010				
		Δ 50%	Δ 50%	
		Carnes	Quesos	Total
	Órdenes vendidas (año)	10,800	8,100	
	Ventas	972,000	283,500	\$1,255,500
(-)	Costos variables	594,000	89,100	\$683,100
(=)	Margen de contribución	\$378,000	\$194,400	\$572,400
	Margen de contribución (%)	38.89	68.57	
(-)	Costos fijos			\$210,000
(=)	Utilidad operativa			\$362,400

Cuadro 3. Efecto del comportamiento de las ventas en la utilidad de operación				
		Escenarios		
		2010		2009
		▽ 50%	△ 50%	Total
	Ventas	\$418,500	\$1,255,500	\$837,000
(-)	Costos variables	\$227,700	\$683,100	\$455,400
(=)	Margen de contribución	\$190,800	\$572,400	\$381,600
(-)	Costos fijos	\$210,000	\$210,000	\$210,000
(=)	Utilidad operativa	-\$ 19,200 	\$ 362,400	\$ 171,600
		▽	△	
			118.89%	111.19%

Caso incremento en ventas

GAO = $\underline{111.19\%} = 2.2238$

50%

Caso decremento en ventas

GAO = $\underline{111.89\%} = 2.2378$

50%

Lo anterior, significa que un incremento de 50% en las ventas da como resultado un aumento de 111.19% en las utilidades operativas, GAO = 2.2238 y una disminución de 50% disminuye las utilidades operativas en 111.89%, GAO = 2.2378.

Cuadro 4. Análisis del incremento en ventas				
Global = Incremento en ventas de 2009 a 2010 en 50 por ciento				
	2009	2010	Incremento	%
Ventas	\$837,000	\$1,255,500	\$418,500	50
Utilidad de operación	\$171,600	\$362,400	\$190,800	111.19

El incremento en la utilidad de operación en 111.19% se obtiene multiplicando 50% de incremento por el GAO de $2.2238 = 111.19\%$.

Primera opción: ¿Qué pasaría si el incremento en ventas es de 50% en carnes?

Cuadro 5. Incremento en las ventas de carnes				
	2009	2010	Incremento	%
Ventas	\$648,000	\$972,000	\$324,000	50
Utilidad de operación	\$171,600	\$297,600	\$126,000	73.43

Entonces el GAO por las carnes es de 1.46852.

Segunda opción: ¿Qué pasaría si el incremento en ventas es de 50% en quesos?

Cuadro 6. Incremento en las ventas de quesos				
	2009	2010	Incremento	%
Ventas	\$189,000	\$283,500	\$94,500	50
Utilidad de operación	\$171,600	\$236,400	\$64,800	37.76

Entonces el GAO sería de 0.7552.

Resumen		
	GAO	$\Delta\%$ Utilidad de operación
Δ 50% en ventas en carnes	1.46852	73.426
Δ 50% en ventas en quesos	0.75520	37.760
GAO total	2.22372	111.186

Como respuesta a dicho cuestionamiento, es posible y probable que los costos operativos fijos apalancen, pero ¿cómo? Detectando su enfoque no sólo en función de un grado cuantitativo, sino en virtud de dar la apariencia de que la contribución marginal es para absorber los costos operativos fijos; sin embargo, la pregunta surge de nuevo ¿Realmente apalanca? o ¿Son ineficientes e ineficaces?

Por lo anterior, sería importante separar por partidas relevantes para la toma de decisiones, tanto los costos variables como los fijos (ya que todos tienen un sentido) y analizar qué apalancan. Por ejemplo, los gastos en publicidad apalancan las ventas, el gerente general apalanca con su dirección el logro de dirigir a su organización a alcanzar la visión de la misma. Pero, también es necesario analizar si estas partidas están realmente cumpliendo con su misión. No hay que perder de vista que en los tiempos actuales si un costo no la cumple ¿para qué sirve?, y no caer en la comodidad de eliminar gastos que, sin probar con una visión estratégica, se eliminan sin un análisis profundo.

Conclusión

Serán empresas de largo plazo sólo aquellas que sean administradas con creatividad y que aprovechen las oportunidades, lo cual no quiere decir que no tendrán problemas, pero, colegas, de ellos se forja el éxito.