



EL APALANCAMIENTO OPERATIVO Y EL RIESGO OPERATIVO

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Por apalancamiento operativo suele entenderse la capacidad de la empresa para absorber los costos fijos originados en su operación. Si una empresa tiene altos niveles de costos fijos, tendrá mayores niveles de riesgo operativo^[1], entendido este como la incapacidad para cubrirlos. Riesgo operativo y apalancamiento operativo son, por tanto, dos temas íntimamente asociados.

El apalancamiento operativo presenta diferentes grados: mientras más alto sea el apalancamiento, más alto será también el riesgo operativo, pero mayor es el rendimiento previsto para niveles crecientes de actividad.

El grado de apalancamiento operativo, denominado °AO, se define como el cambio porcentual que se presenta en la utilidad operativa como consecuencia de un cambio porcentual en los ingresos netos por negocios.

°AO= (Variación porcentual en utilidad de operación) / (Variación porcentual en los Ingresos netos por negocios).

Matemáticamente se calcula así:

°AO= Ingresos netos por negocios / Utilidad operativa.

Siempre que el °AO sea mayor que uno, existirá apalancamiento operativo y mientras más alto sea, se tendrá más potencial de obtener utilidades operativas^[2].

^[1] Existen muchas definiciones sobre el riesgo operativo, algunas relacionadas con aspectos tales como la presencia de ilícitos, fraudes o errores. En el presente documento se empleará en el sentido de la incapacidad para cubrir los costos operativos, llamados también costos de capacidad originados en la infraestructura instalada para prestar servicios y procesar transacciones.

^[2] Si los ingresos netos por negocios son iguales a los costos de capacidad estaremos en el punto de equilibrio. Pueden presentarse situaciones donde el °AO sea inferior a la unidad, es decir, cuando estamos por debajo del punto de equilibrio.



Es decir, el apalancamiento opera en los dos sentidos, un aumento en los ingresos netos de operación ocasionará un aumento más que proporcional en la utilidad de operación y a la inversa, una disminución en los ingresos netos de operación traerá como resultado una disminución más que proporcional en la utilidad de operación.

Veamos un ejemplo:

GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO

CONCEPTO PYG	SITUACIÓN INICIAL	SITUACIÓN FINAL	VARIACIÓN %
Ingreso Neto Negocios	100	200	100
Costos de Capacidad (laborales y generales)	50	50	0
Utilidad Operativa	50	150	200
Apalancamiento Operativo	2.0	1.33	-33.5

El grado de apalancamiento operativo °AO de 2.0, significa que un aumento del 100% en el ingreso neto por negocios (ventas netas), traerá como resultado una aumento del 200% en la utilidad operativa, si los costos de capacidad se mantienen constantes. Así como, una disminución del 100% en el ingreso neto por negocios, traerá como resultado un efecto magnificado de reducción del 200% en la utilidad de operación.

En el segundo evento descrito, situación final, el grado de apalancamiento operativo desciende por estar alejándonos del punto de equilibrio. En este caso, un incremento del 100% en el ingreso neto por negocios (Ventas) producirá solo un crecimiento del 133% en la utilidad de operación. **Para decirlo en palabras simples, cuando ya se ha logrado mucho es más difícil lograr mucho más.**

La relación entre ingresos netos por los negocios y la utilidad operativa dependerá de las erogaciones originadas en la capacidad instalada, es decir del monto de los gastos laborales y generales de la empresa. Evidentemente, mientras más altos sean estos, mayor será el riesgo de no cubrirlo y las pérdidas esperadas en caso de no hacerlo.

La generación de nuevos ingresos, por otros productos y mercados, por la profundización de clientes actuales o por la vinculación de nuevos clientes son las estrategias básicas para aprovechar el grado de apalancamiento operativo. Estrategias tales como la integración horizontal o vertical son alternativas interesantes en la ampliación de mercados y ventas.

Alternativamente a la generación de nuevos ingresos estará disponible la reducción de los costos de la infraestructura y los gastos de operación, pero esta debería ser solo la segunda opción, la primera es crecer en el mercado aprovechando la capacidad instalada disponible.

Un último comentario sobre la generación de ingresos netos por negocios es que en muchas compañías, cada vez más, usan su infraestructura para prestar diversos y novedosos servicios propios o provenientes de aliados los cuales generan otros ingresos netos. Se considera que éstas deben ayudar a pagar los costos fijos originados en la infraestructura disponible con lo que se mejoraría el efecto del apalancamiento operativo en la generación de las utilidades de operación.

Planning S.A.

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