

Artículos de opinión ALTAIR:

“Si no Conoce su Umbral de Rentabilidad no Conoce su Negocio”

La mayoría de las empresas que conozco, no saben cuál es su umbral de rentabilidad.

El umbral de rentabilidad puede definirse como aquella cifra de negocio (ventas) que hace que el beneficio antes de impuesto sea nulo. Por tanto, el umbral depende de la cifra de negocio, de los costes de producción y de los gastos de explotación.

La mayoría de empresas conoce su cifra de negocio o, al menos debería; me refiero a ser capaz de desglosar la cifra de negocio por clientes, familias de productos, zonas geográficas, etc; pero lo que no está tan claro es que se conozca con cierto detalle la estructura de costes.

Conocer la estructura de costes es fundamental en toda empresa. Dado que algunos costes evolucionan al alza o a la baja a la par que la cifra de negocio (son costes variables); mientras otros permanecen cuasifijos al menos durante un cierto periodo de tiempo o ante determinadas variaciones al alza o a la baja de la cifra de negocio (son los costes fijos), es indudable que variaciones de la cifra de negocio provocarán un impacto mayor o menor en el beneficio antes de impuestos en función de cual sea la estructura de costes de la empresa.

Si la estructura de costes está muy apalancada desde el punto de vista operativo (el peso de los costes fijos sobre

los costes totales es elevado), cuanto más nos alejamos hacia la derecha del umbral de rentabilidad mayor es la zona de beneficios; pues la brecha existente entre la cifra de negocio y los costes totales cada vez es mayor (esa es la zona de beneficios). Sin embargo, llegar hasta el umbral habrá costado más porque para obtener beneficios primero hemos tenido que cubrir unos costes fijos que, como ya hemos dicho, tienen un elevado

El ratio de cobertura del umbral, cuando es mayor que uno, informa sobre el margen de seguridad de nuestro negocio

peso en la estructura de costes.

Si la estructura de costes tiene un bajo apalancamiento operativo y, por tanto, el peso de los costes variables es elevado, el umbral de rentabilidad lo alcanzaremos antes y por consiguiente, antes comenzaremos a obtener beneficios. Sin embargo, cuando nos alejamos del umbral hacia la derecha, como el peso de los costes variables es elevado, la brecha entre la cifra de negocio y los costes totales es menor, por lo que, aunque obtenemos más beneficios, obtenemos menos beneficios que si tuviésemos una estructura

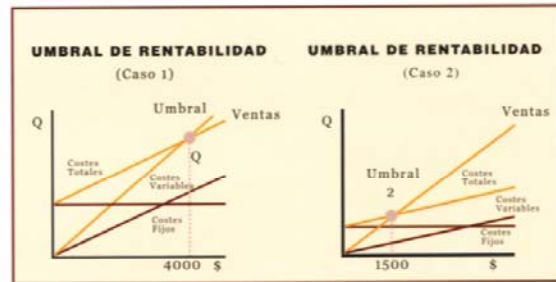


Gráfico representativo del Umbral de Rentabilidad

de costes más apalancada.

Por otro lado, la estructura de costes actúa en sentido inverso si nos desplazamos hacia la izquierda del umbral.

Si la estructura de costes está muy apalancada, reducir la cifra de negocios nos hará entrar rápidamente en zona de pérdidas; pues no podremos atender los costes derivados de nuestra estructura que, como ya sabemos, tiene un alto componente fijo (es posible reducir la estructura fija de costes; pero en la práctica es difícil que podamos hacerlo ante una pequeña reducción de la cifra de negocio, digamos del 5% ó 10%).

Pero si la estructura de costes está poco apalancada, entonces el margen de seguridad que tenemos ante una reducción de la cifra de negocio es mayor; pues el peso de los costes fijos es pequeño sobre el total de costes.

¿QUÉ PODEMOS HACER EN LA PRÁCTICA?

Para lograr la mayor cober-

tura tanto a la derecha como a la izquierda del umbral, de manera que se amplíe la zona de beneficios cuando incrementamos las ventas por encima del umbral y se estreche la zona de pérdidas cuando reducimos las ventas por debajo del umbral, debemos diseñar en nuestra empresa una estructura de costes flexible. Muy apalancada, pero a un mínimo nivel en términos absolutos de los costes fijos -eso desplaza la curva de costes totales a la baja-, cuando estamos a la derecha del umbral y poco apalancada, pero a un mínimo nivel en términos relativos de costes variables -eso estrecha la zona de pérdidas-, cuando estamos a la izquierda del umbral.

Pruebe a analizar la sensibilidad de su ratio de cobertura (ventas reales dividido entre umbral) ante distintas estructuras de costes. Eso le dará la solución en cada caso. ■

Artemio Milla Gutiérrez
amilla@altair-consultores.com