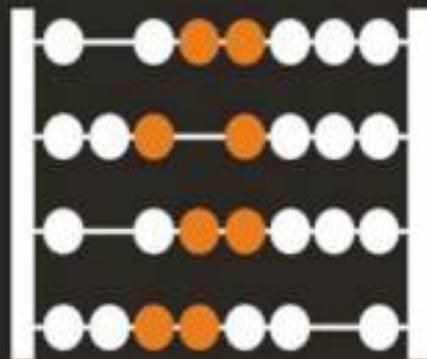


La Cuenta de Resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López



Libros de Cabecera

La Cuenta de Resultados

Cómo analizarla y gestionarla

Francisco López

1ª edición: mayo 2009

© 2009 Francisco López

www.pacolopez.biz

© 2009 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (Spain)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editor: Llorenç Rubió

ISBN: 978-84-936740-1-4

ISBN Digital: 978-84-936740-5-2

“... de entre las invenciones que han estimulado el progreso de la humanidad, la contabilidad es una de las más bellas creaciones del espíritu humano.”

Goethe

Debo dar las gracias a los colegas, y a la vez amigos, que han leído mis notas y me han ayudado a mejorar este libro. El resultado final es responsabilidad mía, pero les estoy agradecido por sus sugerencias, que sin duda han contribuido a que sea mejor de lo que hubiera sido de haberlo escrito sin su ayuda.

Espero no olvidarme ninguno de sus nombres:

Manuel Aguilar, Rafael Delgado, Jaime Hortelano, Alfred Martín, Santiago Sepúlveda y Fernando Vidiella.

Por último quiero agradecer las opiniones críticas de mi editor, amigo y socio, Llorenç Rubió.

Índice

- [Introducción](#)
- [Corolario de conceptos básicos](#)
- [Parte I: La importancia de la Cuenta de Resultados](#)
 - [1. El resultado es lo que cuenta en los negocios](#)
 - [2. ¿Sabe Vd. realmente lo que gana y dónde lo gana?](#)
 - [3. La Cuenta de Pérdidas y Ganancias del PGC no basta](#)
 - [4. La Cuenta de Resultados inspira las pautas de gestión más importantes](#)
 - El objetivo de Ventas
 - El objetivo de Margen Bruto
 - El objetivo de crecimiento de la estructura
- [Parte II: Cómo presentar y analizar la Cuenta de Resultados](#)
 - [5. La Cuenta de Resultados ha de ser vista analíticamente. Un modelo a seguir](#)
 - [6. El impacto de la sistemática de valoración de inventarios](#)
 - [7. La clave de un negocio es el % de Margen Bruto que obtiene](#)
 - [8. Del Margen Bruto al Beneficio Neto](#)
 - [9. El impacto de la política financiera en el Beneficio](#)
 - [10. No hay una única Cuenta de Resultados; escoja la opción que más le convenga](#)
 - [11. El modelo de Cuenta de Resultados condiciona la gestión](#)
 - [12. El desglose de la Cuenta de Resultados de acuerdo a las características organizativas de su empresa](#)

- [13. Las diferencias entre tres tipos de negocio genéricos](#)
- [14. Cómo obtener la Cuenta de Resultados a partir de la contabilidad general](#)
- [Parte III: Cómo ir más allá de lo obvio en la Cuenta de Resultados](#)
 - [15. Los elementos básicos que hay detrás de una Cuenta de Resultados](#)
 - La actividad
 - Los precios
 - Los costes
 - La estructura
 - Conclusión: precios de venta, precios de compra y productividad
 - [16. La relación entre % de Margen Bruto y Coste de Estructura](#)
 - [17. Los factores clave que explican el % de Margen Bruto. El ejemplo de algunos negocios](#)
 - Las cuestiones clave
 - Los factores clave. Ejemplos de algunos sectores.
 - [18. La productividad de la estructura: ¿Tiene su empresa demasiada estructura? ¿Es su estructura eficiente?](#)
 - [19. El punto de equilibrio](#)
 - Cómo calcular el punto de equilibrio
 - Cómo rebajar el punto de equilibrio
 - Encontrar el mix adecuado
 - Usar la referencia del punto de equilibrio en tiempos de crisis
 - Alcanzar el punto de equilibrio: primer objetivo de una nueva empresa
 - [20. Cómo explicar la evolución del resultado de un año a otro](#)
 - [21. Del Beneficio de Explotación al Beneficio Neto](#)

- [22. Los resultados en relación al capital invertido](#)
- [23. Factores que traducen la rentabilidad en valor](#)
- [24. Beneficio y cash-flow](#)
- [Parte IV: Cómo planificar y gestionar la Cuenta de Resultados](#)
 - [25. La importancia de planificar, comunicar, gestionar y controlar la Cuenta de Resultados](#)
 - [26. La Cuenta de Resultados en el proceso presupuestario anual](#)
 - [27. El cuadro de mando de la Cuenta de Resultados](#)
 - [28. La importancia de asegurar la rentabilidad a largo plazo](#)
- [Parte V: Datos reales de las Cuentas de Resultados de empresas conocidas, agrupados por sectores](#)
 - [29. Explicación de los datos, sus fuentes y el objetivo de esta parte](#)
 - [30. Relación de sectores y empresas analizadas](#)
 - [31. Consumo](#)
 - [32. Farmacia/Salud/Química](#)
 - [33. Automoción](#)
 - [34. Software/Hardware](#)
 - [35. Distribución](#)
 - [36. Consulting y servicios](#)
 - [37. Editorial y medios](#)
 - [38. Industrial](#)
 - [39. Petróleo](#)
 - [40. Construcción y servicios](#)
- [Conclusiones finales](#)
- [Documentos anexos](#)
 - [I. La Cuenta de Resultados y los grupos de cuentas del PGC](#)
 - [II. Modelo de Esquema de Origen y Aplicación de Fondos.\(EOAF\).](#)

- [III. Seguimiento de la Cuenta de Resultados en una página](#)
- [IV. Datos reales individualizados de las Cuentas de Resultados de diversas empresas conocidas](#)

Introducción

Este libro pretende reivindicar la Cuenta de Resultados (CR) como el más potente instrumento de gestión que el empresario tiene a su alcance, y reclamar una mayor atención y cuidado en su uso.

La causa de dicha reivindicación es que este autor estima que ni en las pymes ni incluso en las grandes empresas se le da a la CR la importancia que se merece, ni el tratamiento adecuado. En suma: no se le saca partido.

En muchas pymes ni siquiera se obtiene, de hecho, una Cuenta de Resultados como mandan los cánones. Es decir, sus Cuentas de Resultados ni tienen el formato adecuado ni se preparan y presentan a los directivos con la frecuencia debida.

En las grandes empresas sí que se suelen obtener las Cuentas de Resultados con la frecuencia y formato adecuados, pero a veces se las relega a un papel demasiado secundario, priorizando instrumentos más sofisticados, como el Cuadro de Mando Integral, repletos de indicadores estratégicos de todo tipo que sin duda son correctos y adecuados pero entre los que a menudo se olvidan, o se dejan en segundo término, los simples y directos indicadores del resultado que encontramos en toda CR bien hecha.

En definitiva, muchas empresas no utilizan la CR como una herramienta de gestión, a pesar de que es el instrumento más sencillo y barato que tienen los empresarios a su alcance, como este libro tratará de demostrar.

A veces creo que incluso parece quedar en el olvido que el beneficio es el fin principal de toda empresa, y que precisamente la CR es el estado contable donde primero debemos buscar los factores que lo determinan.

La Cuenta de Resultados dice mucho más de una empresa de lo que se puede pensar a primera vista. Pero hay que hacerla bien, y presentarla y analizarla con el debido detalle.

Sobre todo, explica lo más importante: si la empresa gana o pierde dinero, y da indicios de cuáles son las razones de por qué lo gana o lo pierde. Sólo conociendo las razones, las causas del beneficio o la pérdida, podemos ponernos a gestionar la empresa con eficacia.

Ya se empieza mal cuando ocurre a menudo que no es posible sacar información realmente relevante de la maraña de números y cuentas con que se presenta la Cuenta de Pérdidas y Ganancias en la contabilidad tradicional. En consecuencia, muchos empresarios, a pesar de llevar una contabilidad más o menos correcta, no saben a ciencia cierta cuánto ganan, ni cómo o dónde lo ganan, y ni mucho menos por qué lo ganan, o lo que es peor, si pierden, por qué pierden. La contabilidad clásica generalista no ayuda a la gestión. Es un instrumento legalista, orientado a la liquidación de impuestos, y generalmente visto por los empresarios como un mal necesario.

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias que se utiliza habitualmente en las empresas se limita a mostrar si los ingresos son mayores que los gastos, y por tanto hay beneficios; o si los gastos son mayores que los ingresos, y en consecuencia, hay pérdidas. Apenas como mucho discrimina entre resultado de explotación y resultado financiero, entre resultado ordinario y extraordinario, pero no dice casi nada que le permita al empresario descubrir ámbitos de mejora de las operaciones o la estructura del negocio sobre los que tomar decisiones concretas.

El empresario necesita ir más allá de lo que supone saber sólo si gana o pierde. Necesita poder encontrar respuesta a preguntas como:

¿Dónde se producen mis beneficios, o las pérdidas?

¿En qué productos, en qué mercados...?

¿El coste de la estructura de la empresa es correcto o excesivo?

Los beneficios que obtengo son los que le corresponden al nivel de Ventas que ha alcanzado la compañía?

¿O están por debajo de lo normal?

¿Son mis resultados comparables con los de mis competidores, o los de otras empresas del mismo sector?

Si hay pérdidas donde antes había beneficios, ¿a qué es debido?

Si los beneficios han disminuido mucho, o han aumentado anormalmente, ¿por qué ha sido?

En definitiva, ¿dónde debo incidir para mejorar mis resultados?

El primer y principal objetivo que persigue este libro es realizar una reflexión sobre el modo en que debe presentarse la Cuenta de Resultados para que sea un instrumento efectivo de gestión. Pero también busca ir más allá de la correcta presentación de la Cuenta de Resultados. Pretende indagar en las causas del resultado y reivindicar la conveniencia de investigar aquellos factores que realmente explican que un negocio obtenga beneficios o pérdidas.

Todo negocio responde a unas pautas, a dos o tres elementos clave que explican que vaya bien o mal. Es obligación de todo empresario conocer y controlar dichos factores clave del resultado.

Y cada negocio tiene sus propios factores. Por ejemplo, en una distribuidora de libros, son dos, el “factor descuento” y el “factor devolución”. Dedicaremos un capítulo a profundizar en los elementos clave en algunos sectores, pero el lector habrá de pensar en los del sector que le interese.

En definitiva, conocer la Cuenta de Resultados y los factores que la rigen, para controlarlos y gestionarlos adecuadamente, es un aspecto esencial del éxito de cualquier empresa.

No basta con decir que la dirección procura que la empresa obtenga un beneficio del 10% de las Ventas, ya que ese dato en sí no dice nada. Tampoco basta con decir que se está controlando el crecimiento de los Costes de Estructura, o que éstos están creciendo poco, o mucho. Hay que ir más al fondo de la CR. Hay que diseccionar la Cuenta de Resultados, si se quiere conocerla bien, para poder gestionarla con éxito.

Diseccionar la CR para poder gestionarla, esa es la clave. Y para poder diseccionarla hay que diseñarla, plantearla, de forma acertada. Acorde con las características estratégicas del negocio y del esquema de organización alineado con el mismo.

Es obvio que si se quiere que una empresa mejore, hay que gestionarla. Las empresas no mejoran solas. Y gestionar una empresa quiere decir medir y actuar sobre sus resultados. Y la guía de cómo actuar sobre sus resultados está en su CR.

El beneficio general de una empresa es la consecuencia de múltiples resultados parciales, que también hay que bajar a medir y gestionar, en la medida de lo posible:

qué ganamos con cada producto

qué ganamos con cada cliente

qué ganamos en cada región, etc.

¡Cuando se quiere mejorar cualquier área de una empresa, la solución es ponerle una Cuenta de Resultados! Sólo lo que se mide mejora.

Este libro defiende, en síntesis, que para que la Cuenta de Resultados sea útil y se aproveche como el poderoso instrumento de gestión que es, hay que trabajar al menos en cinco direcciones:

1. Expresarla en forma marginal

Es decir, separando los costes fijos o de estructura de los variables o directos, calculando el Margen Bruto de explotación, al restar a los ingresos obtenidos por los productos o servicios producidos por la empresa los Costes Directos incurridos para producirlos.

El concepto de Margen Bruto es esencial para entender si la empresa está obteniendo el resultado adecuado al primer nivel del negocio.

El Margen Bruto (MB), expresado en forma porcentual, al ponerlo en relación con la cifra de Ingresos, explica lo bueno que es un negocio.

El MB puede ser mayor o menor, pero no debe ser nulo o negativo, al menos de forma global o generalizada, porque no tendría sentido. Una empresa que vende con MB negativo no tiene razón de ser.

Además del MB, se debe analizar el beneficio desglosándolo, en cascada, en otros tres conceptos distintos de beneficio:

Beneficio de Explotación

Beneficio antes de Impuestos

Beneficio Neto

Cada uno de ellos expresa una faceta del beneficio de la empresa, y se calculan del modo siguiente:

Ventas

- Costes Directos

= Margen Bruto

- Costes de Estructura

= Beneficio de Explotación

- Costes financieros

+/- Ingresos y Costes Extraordinarios

= Beneficio antes de Impuestos

- Impuestos

= Beneficio Neto

Este libro se centra prioritariamente en la CR hasta el cálculo del Beneficio de Explotación. En ese contexto, el libro ayudará al lector a reflexionar sobre qué costes se deben considerar "directos", y por tanto deducirse del Margen Bruto, y cuáles deben ser considerados de Estructura.

2. Analizar el Margen Bruto en cada línea de negocio

Todo empresario debe conocer y gestionar el Margen Bruto, y sobre todo el % que representa el Margen Bruto sobre la cifra de Ventas. Tanto de su empresa globalmente como de cada uno de los negocios que abarque su empresa.

El % de Margen Bruto es, probablemente, el segundo indicador de gestión en importancia que debe seguir y gestionar un empresario, siendo el primero la evolución de las Ventas.

Pero no basta con el Margen Bruto y el % de MB global de la empresa, hay que pasar de la cifra global de Margen Bru-

to a un desglose de la misma para cada una de las áreas de negocio. Los MB de cada negocio, una vez sumados, determinan el Margen Bruto global.

El % de MB difiere, lógicamente, en cada área de negocio. Puede haber áreas con un 50%, otras con un 15% e incluso otras con -8%, por ejemplo. El % de MB global es el resultado de la integración de todos ellos. Controlar la evolución del % de MB, tanto a nivel global como de cada área de negocio, es una tarea vital de todo empresario.

3. Gestionar el Coste de Estructura, y ponerlo en relación con el Margen Bruto

El Beneficio de Explotación es el resultado de restar los Costes de Estructura del Margen Bruto. El empresario, por tanto, ha de vigilar que su Estructura no tenga un coste superior al Margen Bruto que generen sus negocios.

Como veremos más adelante, una estructura no es costosa o pesada en sí misma, sino en la medida que no esté equilibrada es relación al beneficio que genera el negocio o los negocios a los que da soporte.

Una estructura de 1.000.000€ anuales es excesiva para una empresa que genera un Margen Bruto anual de 700.000€, pero es correcta para otra que genera 1.500.000€.

4. Entender y gestionar el paso del Beneficio de Explotación al Beneficio Neto final después de Impuestos

El beneficio después de restarle a las Ventas los Costes Directos y los Costes de Estructura, es lo que se conoce por Beneficio de Explotación. Dicho beneficio es el que más se