

13. CAPÍTULO 1: RESULTADOS

13.1 INTRODUCCIÓN

El Capítulo 1 cierra el análisis de la empresa usando el SCE. El objetivo del capítulo es calcular los Resultados de la empresa antes de impuestos. Como en todos los capítulos del IMI se establece un resultado previsto o estándar, de forma que sirve como referencia para realizar un control de la actividad de la empresa.

Los sistemas de gestión tradicionales calculan el resultado como ingresos menos gastos más o menos la variación de existencias. El SCE sin embargo establece que los resultados se calculan mediante la expresión 13.1, siendo el término RF el resultado financiero y OR otros resultados.

$$R = (QV \times MV) - CE \pm RF \pm OR \quad (13.1)$$

Esta forma de calcular los resultados, a diferencia de los sistemas de gestión tradicionales, permite analizar las causas que generan tanto las ganancias como las pérdidas.

13.2 VARIABLES DEL CAPÍTULO 1

Las variables que define el SCE para el Capítulo 1 son las siguientes:

- \bar{R} : Resultado estándar de la empresa antes de impuestos.
- **RF**: Resultado financiero estándar. El resultado financiero es la diferencia entre los ingresos y los gastos financieros totales que hay en la empresa. Los ingresos financieros pueden estar producidos tanto por mvc como por mvv, ingresos financieros por renta fija, etc. Algunos

ejemplos de gasto financiero son los provocados por préstamos a corto y medio plazo, gastos por descuentos de efectos, etc.

- **OR:** Otros Resultados. El término Otros Resultados hace referencia a todos los resultados que se obtienen por actividades diferentes de la principal de la empresa. Normalmente los resultados extraordinarios de una empresa se deben a venta de inmovilizado, beneficios por participaciones en otras empresas, etc.

13.3 OPERACIÓN DE PRESUPUESTO

Para realizar la operación de presupuesto hay que tener en cuenta todos los términos que intervienen en la expresión 13.1. Cada uno de los apartados que vienen a continuación se ocupa de presupuestar uno de los sumandos de la expresión.

13.3.1. Margen de venta

El estudio del margen de venta fue objeto del Capítulo 3. En él se determinó el valor económico del margen de venta de cada una de las delegaciones previsto para el año 2009, detallado para cada uno de los meses.

13.3.2. Coste de Estructura

El coste de estructura fue presupuestado en el Capítulo 2. Sin embargo, sólo es posible conocer el valor mensual de los costes de estructura que tienen carácter fijo. Puesto que para realizar un correcto seguimiento es preciso establecer el valor mensual del coste de estructura, es necesario realizar alguna de las siguientes simplificaciones:

- Presupuestar todos los costes de estructura como fijos, lo cual equivale a establecer el valor mensual de cada coste de estructura de forma individual. Este tratamiento es muy complejo administrativamente.
- Dividir el total del coste de estructura en doce partes iguales. Este tratamiento no resulta útil en empresas con alta estacionalidad en las ventas, ya que puede llevar a meses con resultados muy positivos y a otros con resultados muy negativos.
- Periodificar el total de coste de estructura en función del volumen de margen mensual de la empresa, aplicando la expresión:

$$\overline{CE}_{MES} = \frac{\overline{VMV}_{MES}}{\overline{VMV}} \times \overline{CE}$$

(13.2)

En CEINSE la estacionalidad en las ventas no es muy alta, ya que únicamente el servicio de carretilleros deja de venderse durante los meses de verano. El tratamiento aplicado ha sido dividir el coste de estructura en doce partes iguales.

13.3.3. Resultado Financiero

El valor anual del resultado financiero presupuestado es decisión del Departamento Financiero. El valor se presupuesta en función de datos como los saldos medios de cuentas de pasivo que no pertenecen a la empresa y le cuestan dinero, y de los costes financieros asociados a los mvc y mvv. CEINSE presupuesta una cantidad de 15.000 € a favor en concepto de resultado financiero.

De igual forma que ocurría con los costes de estructura, es necesario periodificar este valor a lo largo del año. En este caso se ha optado por dividir el valor en función del volumen de ventas de la empresa. Como además es necesario conocer el valor por delegaciones, la expresión de cálculo usada es la siguiente:

$$\overline{RF}_{MES Y DELEGACIÓN} = \frac{\overline{VMV}_{MES/DELEGACIÓN}}{\overline{VMV}} \times \overline{RF} \quad (13.3)$$

13.3.4. Otros resultados

El concepto de otros resultados hace referencia a todos los resultados obtenidos por cualquier actividad diferente a la principal de la empresa. En el caso de CEINSE, están compuestos íntegramente por las subvenciones de 12.020,24 € que reciben los CEE por cada puesto de trabajo creado con carácter estable, con una duración de tres años. Esta subvención se pide de forma anticipada a principio de año en función del número de empleados que vayan a pasar a contrato indefinido.

La decisión que se adopta a la hora de calcular los resultados es amortizar la subvención durante tres años, de forma que tiene un imputación mensual de 333,90 € por empleado. Además, dado que se presupuesta en función del número de empleados que pasan a contrato fijo, el valor mensual presupuestado es establecido por el departamento de Recursos Humanos, que es quien decide el número de empleados. Como norma general, los empleados obtienen contrato fijo si llevan en la empresa un tiempo superior a un año con contrato temporal.

Como se verá en los libros de estándares, la participación de otros resultados en el cálculo de los resultados de CEINSE es bastante significativa, representando un 13% del volumen de ventas. Sin embargo tiene el inconveniente de que hace necesario un continuo crecimiento de la plantilla para poder seguir optando a la subvención, por lo que no debería ser tenida en cuenta para adoptar decisiones económicas en la empresa.

13.3.5. Resultado

Teniendo en cuenta todas las variables que participan en el cálculo del resultado, puede calcularse el Libro de Estándares 1. En primer lugar se muestran los resultados globales. Dada la extensión, aparecen divididos en las tablas 13.1 y 13.2. De nuevo, la existencia de diferentes sedes hace necesario calcular el resultado de cada una de ellas. El resto de tablas muestran datos de las diferentes delegaciones comerciales.

		RESULTADOS				LE-1	
	Total Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
VV	2.764.450,55 €	203.719,64 €	205.006,97 €	231.922,13 €	207.155,10 €	221.033,25 €	226.252,80 €
MV	782.218,59 €	57.629,60 €	58.070,49 €	65.601,00 €	58.745,77 €	62.473,76 €	64.090,18 €
CE	552.421,01 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €
RF	15.000,00 €	1.105,39 €	1.112,37 €	1.258,42 €	1.124,03 €	1.199,33 €	1.227,66 €
OR	381.308,72 €	30.050,60 €	30.354,14 €	29.989,89 €	30.961,22 €	31.264,77 €	31.902,20 €
R	626.106,30 €	42.750,51 €	43.501,92 €	50.814,22 €	44.795,94 €	48.902,78 €	51.184,95 €

Tabla 13.1: LE-1

		RESULTADOS				LE-1	
	Total Año	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VV	2.764.450,55 €	256.246,08 €	220.009,22 €	256.246,08 €	250.079,07 €	243.390,10 €	243.390,10 €
MV	782.218,59 €	72.019,45 €	63.715,70 €	72.019,45 €	70.443,07 €	68.705,06 €	68.705,06 €
CE	552.421,01 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €	46.035,08 €
RF	15.000,00 €	1.390,40 €	1.193,78 €	1.390,40 €	1.356,94 €	1.320,64 €	1.320,64 €
OR	381.308,72 €	31.871,85 €	32.175,39 €	32.478,93 €	33.116,37 €	33.419,91 €	33.723,45 €
R	626.106,30 €	59.246,61 €	51.049,79 €	59.853,69 €	58.881,29 €	57.410,52 €	57.714,07 €

Tabla 13.2: LE-1

		RESULTADOS SEVILLA				LE-1	
	Total Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
VV	2.082.263,53 €	151.527,32 €	151.527,32 €	173.094,51 €	155.254,57 €	164.860,59 €	170.080,14 €
MV	586.466,87 €	42.697,75 €	42.697,75 €	48.690,98 €	43.811,02 €	46.393,29 €	48.009,70 €
CE	388.332,11 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €
RF	11.298,43 €	822,19 €	822,19 €	939,22 €	842,42 €	894,54 €	922,86 €
OR	257.099,58 €	24.708,27 €	24.101,19 €	23.160,21 €	23.220,92 €	22.279,94 €	21.672,86 €
R	466.532,77 €	35.867,21 €	35.260,12 €	40.429,40 €	35.513,35 €	37.206,76 €	38.244,41 €

Tabla 13.3: LE-1 Sevilla

		RESULTADOS SEVILLA				LE-1	
	Total Año	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VV	2.082.263,53 €	194.456,16 €	164.111,97 €	194.456,16 €	191.097,78 €	185.898,50 €	185.898,50 €
MV	586.466,87 €	54.330,92 €	47.453,59 €	54.330,92 €	53.558,57 €	52.246,18 €	52.246,18 €
CE	388.332,11 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €	32.361,01 €
RF	11.298,43 €	1.055,13 €	890,48 €	1.055,13 €	1.036,90 €	1.008,69 €	1.008,69 €
OR	257.099,58 €	21.065,77 €	20.458,69 €	19.517,71 €	19.578,42 €	18.971,34 €	18.364,26 €
R	466.532,77 €	44.090,81 €	36.441,75 €	42.542,75 €	41.812,89 €	39.865,20 €	39.258,12 €

Tabla 13.4: LE-1 Sevilla

		RESULTADOS MÁLAGA				LE-1	
	Total Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
VV	551.593,72 €	41.493,11 €	42.780,43 €	47.058,48 €	41.736,27 €	45.473,44 €	45.473,44 €
MV	165.332,56 €	12.443,56 €	12.884,45 €	14.172,90 €	12.570,87 €	13.592,19 €	13.592,19 €
CE	127.550,62 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €
RF	2.992,97 €	225,14 €	232,13 €	255,34 €	226,46 €	246,74 €	246,74 €
OR	116.195,65 €	4.674,54 €	5.585,16 €	6.161,89 €	7.072,51 €	8.317,03 €	9.561,55 €
R	156.970,56 €	6.714,03 €	8.072,53 €	9.960,91 €	9.240,63 €	11.526,75 €	12.771,27 €

Tabla 13.5: LE-1 Málaga

		RESULTADOS MÁLAGA				LE-1	
	Total Año	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VV	551.593,72 €	50.020,79 €	46.205,10 €	50.020,79 €	47.747,11 €	46.792,38 €	46.792,38 €
MV	165.332,56 €	14.951,41 €	13.960,61 €	14.951,41 €	14.271,80 €	13.970,59 €	13.970,59 €
CE	127.550,62 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €	10.629,22 €
RF	2.992,97 €	271,41 €	250,71 €	271,41 €	259,08 €	253,90 €	253,90 €
OR	116.195,65 €	10.138,28 €	11.048,91 €	12.293,43 €	12.870,16 €	13.780,78 €	14.691,40 €
R	156.970,56 €	14.731,89 €	14.631,01 €	16.887,03 €	16.771,81 €	17.376,04 €	18.286,67 €

Tabla 13.6: LE-1 Málaga

		RESULTADOS CÁDIZ				LE-1	
	Total Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
VV	130.593,31 €	10.699,22 €	10.699,22 €	11.769,14 €	10.164,26 €	10.699,22 €	10.699,22 €
MV	30.419,16 €	2.488,29 €	2.488,29 €	2.737,12 €	2.363,87 €	2.488,29 €	2.488,29 €
CE	36.538,29 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €
RF	708,60 €	58,05 €	58,05 €	63,86 €	55,15 €	58,05 €	58,05 €
OR	8.013,49 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €
R	2.602,97 €	169,28 €	169,28 €	423,91 €	41,96 €	169,28 €	169,28 €

Tabla 13.7: LE-1 Cádiz

		RESULTADOS CÁDIZ				LE-1	
	Total Año	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
VV	130.593,31 €	11.769,14 €	9.692,16 €	11.769,14 €	11.234,18 €	10.699,22 €	10.699,22 €
MV	30.419,16 €	2.737,12 €	2.301,51 €	2.737,12 €	2.612,70 €	2.488,29 €	2.488,29 €
CE	36.538,29 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €	3.044,86 €
RF	708,60 €	63,86 €	52,59 €	63,86 €	60,96 €	58,05 €	58,05 €
OR	8.013,49 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €	667,79 €
R	2.602,97 €	423,91 €	-22,97 €	423,91 €	296,59 €	169,28 €	169,28 €

Tabla 13.8: LE-1 Cádiz

A la hora de analizar los resultados, resulta de utilidad expresar las cantidades como un porcentaje del volumen de ventas, cálculo que aparece en la tabla 13.8.

	SEVILLA		MÁLAGA		CÁDIZ		TOTAL	
	Cantidades €	% VV						
MV	586.466,87 €	28,16	165.332,56 €	29,97	30.419,16 €	23,29	782.218,59 €	28,30
CE	388.332,11 €	18,65	127.550,62 €	23,12	36.538,29 €	27,98	552.421,01 €	19,98
RF	11.298,43 €	0,54	2.992,97 €	0,54	708,60 €	0,54	15.000,00 €	0,54
OR	257.099,58 €	12,35	116.195,65 €	21,07	8.013,49 €	6,14	381.308,72 €	13,79
R	466.532,77 €	22,41	156.970,56 €	28,46	2.602,97 €	1,99	626.106,30 €	22,65

Tabla 13.9: Resultados expresados en función del Volumen de Ventas

Si se analizan los valores del total de la empresa, el resultado presupuestado es de un 22,65 % sobre el volumen de ventas, lo que se encuentra dentro de la normalidad. El coste de estructura de CEINSE tiene un

valor alto, representa un 19,98 % del *VV*, y comparado con el *MV* supone más de un 70 % del mismo. Esto haría disminuir mucho los resultados si no fuera por los factores de *RF* y, sobre todo, *OR*. El problema es que, como ya se ha comentado, el valor de *OR* proviene de subvenciones por contratación con carácter fijo con un mantenimiento del puesto de trabajo durante tres años, por lo que requiere de un aumento constante de la plantilla.

Los valores de la Delegación Central de Sevilla siguen el mismo patrón de los valores totales ya que, al fin y al cabo, Sevilla supone un 75 % de *VV* total. Podemos ver cómo el valor de *RF* representa el mismo porcentaje sobre *VV* en todas las delegaciones, ya que el reparto se ha hecho de forma proporcional a él.

La Delegación de Málaga presenta un resultado más alto de lo habitual, siendo del orden del 28% sobre el volumen de ventas. La explicación de este resultado se encuentra sobre todo en el valor presupuestado de *OR*, ya que para 2009 se espera que una parte importante de la plantilla pase a tener contrato fijo y acceder a la subvención correspondiente.

Por último, la Delegación de Cádiz muestra un mal resultado, ya que los *CE* absorben casi todo el margen de venta. También es bajo el valor presupuestado de *OR*. La explicación de estos malos resultados se debe principalmente al tratamiento de Cádiz como una sede independiente. Durante el ejercicio 2008 la Delegación de Cádiz quedó reducida a un único trabajador como personal de estructura, ya que el volumen de ventas no era muy grande. El procedimiento utilizado a la hora de repartir los costes de estructura entre las delegaciones ha sido repartir muchos de los costes por delegaciones en función del *VV*, ya que éstos repercutían en varias delegaciones. Sin embargo, en el caso de Cádiz, aunque el coeficiente de reparto era el menor, ha sido suficiente para absorber el *MV*, lo que unido a las bajas expectativas de

contratación para poder optar a subvenciones, se traduce en el resultado anterior.

Dada la situación, sería preferible no tratar a Cádiz como una delegación independiente, sino incluir sus resultados en la sede central de Sevilla.

13.4 OPERACIÓN DE SEGUIMIENTO

La operación de seguimiento del Capítulo 1 se realiza mediante el documento más importante del SCE del IMI: el impreso B_3 .

El B_3 es un impreso que tiene por objeto presentar la información de la gestión económica a la dirección de la empresa, y constituye una herramienta imprescindible en la toma de decisiones. Es un documento que presenta de forma concisa los índices más importantes del SCE y las desviaciones de las variables, condensando en un único documento toda la información a tener en cuenta para la toma de decisiones.

En el B_3 quedan reflejados los tres índices principales del SCE: VV, MV y CE, así como su comportamiento en relación a los estándares presupuestados. También aparecen las desviaciones de cada uno de los capítulos, lo cual permite asignar responsabilidades a los responsables de cada área.

El B_3 se realiza de manera mensual, siendo el más importante el correspondiente al mes de diciembre, puesto que cierra el ejercicio. La estructura del impreso permite distinguir dos cuerpos principales: el primero de ellos dedicado a los resultados reales de la empresa y el segundo a las desviaciones obtenidas a los largo del desarrollo del SCE.

En el primer cuerpo del impreso aparecen los resultados reales de la empresa para el mes de seguimiento, así como el acumulado para el año hasta dicho mes. Los distintos apartados de los que consta son los siguientes:

- *Ventas*. La parte de ventas recoge los datos reales de ventas de los diferentes artículos o familias en euros (según el orden de magnitud pueden expresarse en miles de euros), así como el porcentaje que representa dicho valor sobre el mismo dato del año anterior, denotado %a/a.
- *Margen de venta*. Se rellena con los valores de margen de venta en euros y con el porcentaje que supone dicho margen sobre el volumen de ventas (%s/v).
- *CE*. Se anotan los valores de coste de estructura, en euros y en porcentaje sobre el volumen real de ventas total de la empresa.
- *OR*. En esta parte se anotan los valores mensuales tanto de *OR* como del *RF*, a fin de poder calcular el resultado.
- *Resultado*. El resultado puede obtenerse del mismo B_3 , ya que en él aparecen todos los datos necesarios para su cálculo.
- *Columnas estándar y direccional*. La primera parte del impreso contiene dos columnas donde se anota, para cada una de las filas, los valores estándares esperados expresados en porcentaje, así como la diferencia con el dato real. Las columnas contienen además una codificación de triángulos que sirven para expresar de forma visual la dimensión y el carácter de las desviaciones. En caso de una desviación positiva, se rellena el triángulo hacia arriba, mientras que una desviación negativa se representa relleno el triángulo invertido. Además, la dimensión de la desviación se indica con la trama del triángulo, utilizando una separación de trama menor a mayor desviación.

El segundo cuerpo del impreso B_3 se destina a las desviaciones de cada uno de los capítulos. Como en el cuerpo anterior, se recogen las desviaciones tanto para el mes de seguimiento como las acumuladas durante el año. El valor de cada desviación se coloca en una columna indicada con el signo “+” o en la columna indicada por “-“, dependiendo de si la desviación es positiva o negativa. Es preciso mencionar que, aunque una desviación positiva sea más favorable que una desviación negativa, no deja de ser una desviación sobre los estándares, e indica una incorrecta elaboración de los presupuestos.

El apartado de seguimiento se cierra mostrando el B_3 de la empresa CEINSE correspondiente a diciembre de 2009. Todos los valores que aparecen en él son valores estándares calculados a lo largo de los 8 capítulos, puesto que el cálculo de las desviaciones no ha sido objeto de este proyecto.

CEINSE S.L.		RESULTADOS				B ₃				
		(m€)				31/12/2009				
		DATOS DEL MES		ACUMULADO AÑO		ESTANDAR	DIRECCIONAL			
		IMPORTE	%a/a	IMPORTE	%a/a					
VENTAS	VENTAS POR AREAS	Administrativo		95,39 €						
		Carretillero		148,46 €						
		Control		360,08 €						
		Limpieza Comercial		433,07 €						
		Limpieza Industrial		159,89 €						
		Manipulación		82,78 €						
		Lavadero Vehículos		301,51 €						
		Mantenimiento		155,67 €						
		Mantenimiento Renting		132,81 €						
		MELCI		611,97 €						
		Reparto Publicidad		94,10 €						
		Servicios Combinados		188,71 €						
		TOTAL VV				2.764,5		▽	△	
MÁRGEN DE VENTAS	MARGEN VENTAS AREAS	Administrativo		43,9	46,07					
		Carretillero		30,7	20,67					
		Control		119,9	33,30					
		Limpieza Comercial		124,2	28,69					
		Limpieza Industrial		31,7	19,82					
		Manipulación		15,9	19,27					
		Lavadero Vehículos		93,1	30,86					
		Mantenimiento		36,3	23,35					
		Mantenimiento Renting		31,3	23,55					
		MELCI		184,8	30,20					
		Reparto Publicidad		32,2	34,25					
		Servicios Combinados		38,1	20,18					
		SUBTOTAL CANALES				782,2	28,30			
		DESV. COSTES DIRECTOS						▽	△	
TOTAL MV				782,2	28,30					
CE	Regulación			(552,4)	(20,0)					
	Cambio									
	TOTAL CE			(552,4)	(20,0)					
OR	Resultado Financiero			15,0	0,54					
	Otros Resultados			381,3	13,8					
RESULTADO REAL				626,1	22,65					
ANÁLISIS DESVIACIONES	MV	VENTAS - VOLUMEN		-	+					
		G I A L	Precios Venta				▽	△		
			Composición				▽	△		
		C O S T E S D I R E C T O S	I D	8. CM						
				7.1 Coste Hora						
				7.2 Mat. Var. e Imp.						
				7.42 Conservación						
				7.43 Suministros						
				6. Producción GFH						
				5. Fabricación						
				4. mw						
				T. COSTES DIRECTOS					▽	△
				TOTAL MV						▽
		COSTES ESTRUCTURA								
OR	Resultados Financieros									
	Otros Resultados									
TOTAL DESVIACIONES										
RESULTADO ESTÁNDAR										

Tabla 13.10: Impreso B₃