
Análisis de costes para la toma de decisiones

Impartido por:

Jesus María Martija Gamba

Francisco Guillermo Cervantes Medina

Club de Marketing de Navarra

21, 28 de mayo, 4 y 11 de junio de 2026





www.fcervantes.es

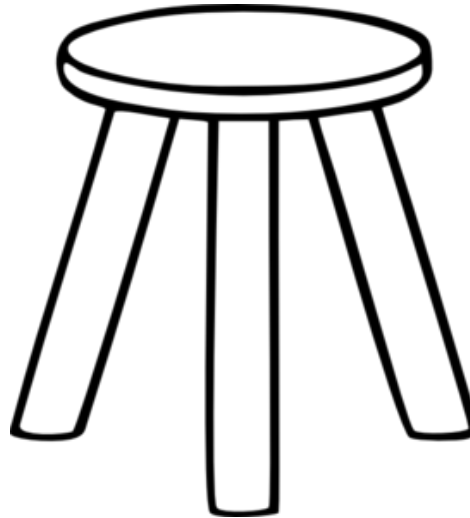
francisco@fcervantes.es

martija@auditoriayformacion.es

Comencemos...

Los “3 pilares” de una empresa viable

2. Solvencia



3. Liquidez

1. Rentabilidad

Principales variables económico-financieras

Importancia de la rentabilidad

¿Gana dinero? Puede invertirlo en:

Sí

Beneficio Neto

75 €

Generado por su actividad

Inmovilizado

Existencias

Clientes

Inversiones financieras

Tesorería

~~Pago dividendos~~

Empresa **acumula Activo** sin necesidad de financiarlo

Incrementa su solvencia



<p>Activo (Corriente y No corriente): “Lo que tengo”</p>	<p>Patrimonio Neto</p> <p>Pasivo (Corriente y No corriente): “Lo que debo”</p>
---	--



La ecuación del beneficio

$$\textit{Beneficio} = \textit{Ingresos} - \textit{Costes}$$

Conceptos
básicos...



Conceptos básicos

- ¿Qué es un coste?
- ¿Qué es un gasto?

Coste: algunas definiciones

- “Medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación...de factores para la obtención de un producto, trabajo o servicio.” *diccionario Abrente*
- “Un consumo de activo.” *Programa Superior de Dirección Financiera*
- “El valor monetario del consumo de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.” *Wikipedia*



Nuestra definición

Coste es el **consumo de recursos** para llevar a cabo una actividad (ej. producir, vender un bien o servicio).

Es decir, **coste** es un **consumo de recursos** *necesario* para producir y vender un bien o servicio.

Gasto es un consumo **ineficiente** de recursos.

Análisis de costes es “repartir la tarta” de los costes.

Objetivos del análisis de costes

Queremos saber:

- La contribución de cada línea de negocio al beneficio de la empresa
- Qué efecto tendría sobre el beneficio una caída en ventas
- Cuál es el punto de equilibrio por línea de negocio de la empresa
- Cuánto nos cuesta cada unidad de producto que vendemos
- Cuánto nos cuesta producir cada kilo de uva y es o no una ventaja competitiva el tener una producción propia → “Make or buy”.
- Cómo podemos mejorar nuestra rentabilidad
 - Cómo podemos hacer un uso más eficiente de nuestros recursos
 - Qué líneas de producto son más o menos rentables
 - Cuáles son mis clientes más y menos rentables
 - Cómo podemos mejorar nuestra política de compras, nuestros procesos o nuestra política comercial

Análisis Coste Volumen Beneficio



Análisis CVB: ¿Qué es?

Es una herramienta para la gestión de la rentabilidad basada en la identificación y el análisis de los gastos fijos y variables de una empresa.

La **estructura de costes** de una empresa es la proporción de sus gastos fijos y variables con respecto al total de sus gastos.



Análisis CVB: ¿Para qué sirve?

Sirve para:

- Gestionar precios y descuentos;
- Calcular puntos de equilibrio;
- Cuantificar la sensibilidad del beneficio a una reducción en el volumen de ventas;
- Definir objetivos operativos y comerciales;
- “Estimación inversa” de elasticidad demanda-precio.



Análisis CVB: ¿Por qué es importante?

Veamos...



Efecto multiplicador del volumen sobre el beneficio

Caso Base

Ventas ($Q \times P$) **2.200 €**

120 botellas x 18,33 € por botella

Gastos Variables ($Q \times V$) **(740 €)**

120 botellas x 6,17 € por botella

Gastos Fijos (F) **(1.345 €)**

Beneficio Total (BAI) **115 €**

% sobre ventas **5%**

Descenso del 5% en ventas

Ventas ($Q \times P$) **2.090 €**

114 botellas x 18,33 € por botella

Gastos Variables ($Q \times V$) **(703 €)**

114 botellas x 6,17 € por botella

Gastos Fijos (F) **(1.345 €)**

Beneficio Total (BAI) **42 €**

% sobre ventas **2%**

Reducción del BAI **(63,5%) !**



Efecto multiplicador del precio sobre el beneficio

Caso Base

Ventas ($Q \times P$) **2.200 €**

120 botellas x 18,33 € por botella

Gastos Variables ($Q \times V$) **(740 €)**

120 botellas x 6,17 € por botella

Gastos Fijos (F) **(1.345 €)**

Beneficio Total (BAI) **115 €**

% sobre ventas **5%**

Descenso del 5% en precio

Ventas ($Q \times P$) **2.090 €**

120 botellas x 17,42 € por botella

Gastos Variables ($Q \times V$) **(740 €)**

120 botellas x 6,17 € por botella

Gastos Fijos (F) **(1.345 €)**

Beneficio Total (BAI) **5 €**

% sobre ventas **0,2%**

Reducción del BAI **(95,7%) !**



¿De qué depende este “efecto multiplicador”?

Depende, en gran medida, de la **estructura de costes** de la empresa.

Efecto multiplicador del precio sobre el beneficio

Caso Base		Descenso del 5% en precio	
Ventas ($Q \times P$)	2.200 €	Ventas ($Q \times P$)	2.265 €
120 botellas x 18,33 € por botella		130 botellas x 17,42 € por botella	
Gastos Variables ($Q \times V$)	(740 €)	Gastos Variables ($Q \times V$)	(802 €)
120 botellas x 6,17 € por botella		130 botellas x 6,17 € por botella	
Gastos Fijos (F)	(1.345 €)	Gastos Fijos (F)	(1.345 €)
Beneficio Total (BAI)	115 €	Beneficio Total (BAI)	118 €
% sobre ventas	5%	% sobre ventas	5%

Las ventas tendrían que incrementarse en 10 unidades equivalentes a un **8,3% sólo para recuperar** el beneficio anterior → Efecto multiplicador del precio sobre el beneficio.

Un caso más extremo: el “síndrome del 10%”

“Si pudiese reducir mi precio de venta un 10%, entonces podría vender mucho más.”

Caso Base

Ventas ($Q \times P$) **3.000 €**

1.000 unidades a 3,00 € por unidad

Costes Variables ($Q \times V$) **(1.560 €)**

1.000 unidades a 1,56 € por unidad

Costes Fijos (F) **(540 €)**

(÷ 1.000 unidades = 0,54 € / unidad)

Beneficio **900 €**

% sobre ventas **30%**

Descuento del 10%

Ventas ($Q \times P$) **2.700 €**

1.000 unidades a 2,70 € por unidad

Costes Variables ($Q \times V$) **(1.560 €)**

1.000 unidades a 1,56 € por unidad

Costes Fijos (F) **(540 €)**

(÷ 1.000 unidades = 0,54 € / unidad)

Beneficio **600 €**

% sobre ventas **22%**

Reducción del beneficio (33%)



¿Es el incremento de volumen producto del descuento suficiente para recuperar el margen?

Caso Base

Ventas (Q x P) **3.000 €**

1.000 unidades a 3,00 € por unidad

Costes Variables (Q x V) **(1.560 €)**

1.000 unidades a 1,56 € por unidad

Costes Fijos (F) **(540 €)**

Beneficio **900 €**

% sobre ventas **30%**

Descuento del 10%

Ventas (Q x P) **3.410 €**

1.263 unidades a 2,70 € por unidad

Costes Variables (Q x V) **(1.970 €)**

1.263 unidades a 1,56 € por unidad

Costes Fijos (F) **(540 €)**

Beneficio **900 €**

% sobre ventas **26%**

Reducción del beneficio **0 €**

Las ventas tendrían que incrementarse en un **26%** sólo para recuperar el beneficio anterior → Efecto multiplicador del precio sobre el beneficio.



Análisis CVB: ¿Para qué sirve?

Sirve para:

- ✓ • Gestionar precios y descuentos;
- Calcular puntos de equilibrio;
- Cuantificar la sensibilidad del beneficio a una reducción en el volumen de ventas;
- Definir objetivos operativos y comerciales;
- “Estimación inversa” de elasticidad demanda-precio.

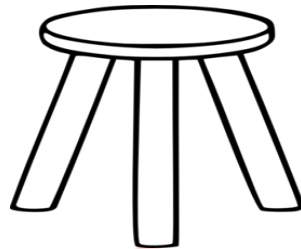
La ecuación del beneficio – Variables clave

El Precio



Por su incidencia en la rentabilidad de la empresa

2. Solvencia



3. Liquidez

1. Rentabilidad



“The single most important decision in evaluating a business is pricing power.” **Warren Buffet**

La ecuación del beneficio – Variables clave

$$\textit{Beneficio} = \textit{Ingresos} - \textit{Costes}$$

<p><i>Ingresos</i></p> <p>= Precio × Cantidad</p> <p>= P × Q</p>	<p><i>Costes</i></p> <p>– (Cantidad × C. Var. Unitario) – Costes Fijos</p> <p>– (Q × V) – F</p>
---	--

Análisis Coste Volumen Beneficio (CVB)

$$\text{Beneficio total} = \text{Ventas totales} - \text{Costes totales}$$

$$\text{Beneficio total} = QP - QV - F$$

Q = Cantidad (unidades) vendidas

P = Precio por unidad

V = Costes variables por unidad
(que **suponemos constantes**)

F = Costes fijos totales

$$\text{Beneficio Total} = Q(P - V) - F$$

$P - V$ = **Margen de contribución unitario**

$Q(P - V)$ = **Margen de contribución total**

Puntos de equilibrio sin variación de P , V o F :

$$\text{Beneficio total} = Q(P - V) - F = 0$$

$$\frac{F + QV}{Q} = P \quad \frac{F}{Q(P - V)} = \text{Ventas mínimas (€)}$$

$$\frac{F}{P - V} = Q$$

Volumen necesario
para lograr un
beneficio B :

$$\frac{B + F}{P - V} = Q$$

Grado de
Apalancamiento
Operativo:

$$\frac{\text{variación \% del Beneficio total}}{\text{variación \% de uds. vendidas}}$$

$$\frac{Q(P - V)}{Q(P - V) - F}$$



Conceptos básicos del análisis CVB

Estructura de costes es el mix que tiene una empresa de gastos fijos y variables.

Riesgo operativo es el riesgo que tiene una empresa derivado del nivel de sus gastos fijos. A más gastos fijos, más dificultad para mantener la rentabilidad si las ventas decrecen.

Apalancamiento operativo es un indicador del nivel de gastos fijos de una empresa. Se dice que cuanto mayor es el nivel de gastos fijos de una empresa, mayor es su **Apalancamiento operativo**.

Grado de Apalancamiento Operativo (GAO)

- Es una medida de la sensibilidad del resultado de una empresa a una variación en la demanda de su producto o servicio.
- Es decir, mide en qué % varía el resultado de la empresa por cada 1% que varíe su volumen de ventas.
- Por tanto, es una manera de cuantificar el riesgo operativo de una empresa.

Derivación y cálculo del GAO

$$GAO = \frac{\text{variación \% del Beneficio total}}{\text{variación \% de botellas. vendidas}}$$

Queremos determinar el efecto de una variación en el volumen de ventas sobre el beneficio *con la actual estructura de costes y suponiendo que mantenemos el precio*, por lo tanto...

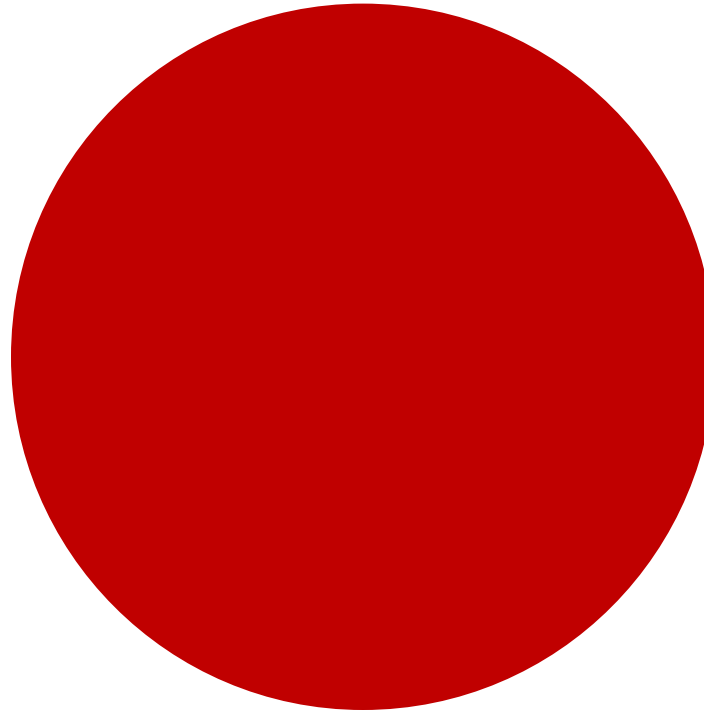
$$\begin{aligned} & \text{P, V y F permanecen constantes} \\ & = \frac{\frac{\text{Beneficio}_1 - \text{Beneficio}_0}{\text{Beneficio}_0}}{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}} = \frac{\frac{[Q_1(P - V) - F] - [Q_0(P - V) - F]}{Q_0(P - V) - F}}{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}} = \frac{\frac{(Q_1 - Q_0)(P - V)}{Q_0(P - V) - F}}{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}} \\ & = \frac{(Q_1 - Q_0)(P - V)Q_0}{(Q_1 - Q_0)[Q_0(P - V) - F]} = \frac{Q_0(P - V)}{Q_0(P - V) - F} = \frac{\text{Margen de Contribución Total}}{\text{Beneficio Total}} \end{aligned}$$

Fuente: Derivación propia

Análisis CVB: ¿Cómo procedemos?

Partiendo de la contabilidad, grupos 6 y 7: Para producir y vender X número de unidades en un periodo, la empresa ha consumido Z recursos que figuran en la contabilidad como “gastos” (grupo 6) e ingresos o “menos gastos” (grupo 7).

Grupos 6 y 7:



Registro
pormenorizado del
***valor monetario de
los recursos*** que
una empresa
consume en un
periodo de tiempo
para producir,
vender y
gestionarse.

Análisis CVB: ¿Cómo procedemos?

Separando los gastos en fijos y variables según el siguiente criterio:

Fijos o variables: En función de las ventas o de la producción; si vendo o produzco más, aumentan y si vendo o produzco menos, disminuyen.

Acotar el análisis de si un gasto es fijo o variable a un periodo de tiempo limitado (por ejemplo: 1 año)

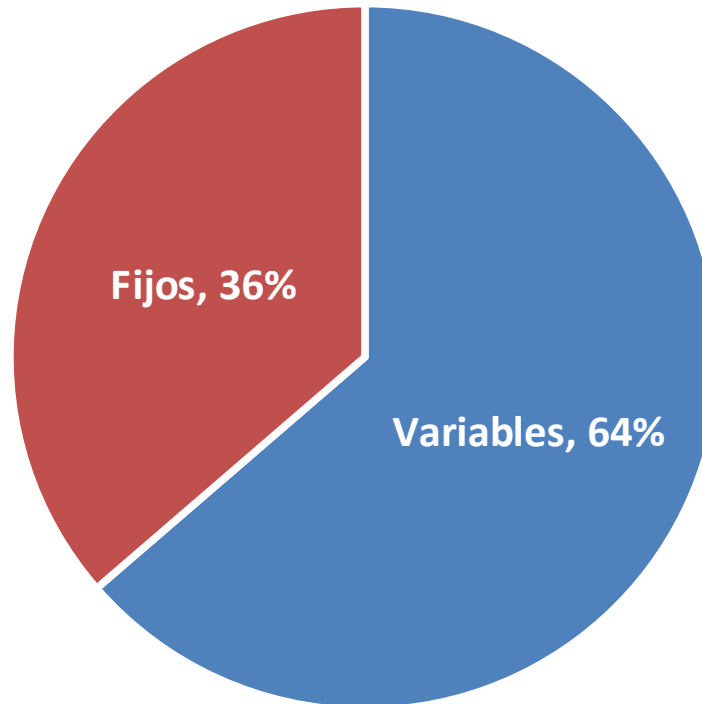
Comparar el grado de variación de las ventas y/o de la producción con el grado de variación del gasto:

- **Ejemplo 1:** Producción y/o ventas varían en un +/- 20% y el gasto varía en un +/- 6% → Fijo
- **Ejemplo 2:** Producción y/o ventas varían en un +/- 20% y el gasto varía en un +/- 16% → Variable

Análisis CVB: ¿Cómo procedemos?

Partiendo de la contabilidad, grupos 6 y 7: Para producir y vender X número de unidades en un periodo, la empresa ha consumido Z recursos que figuran en la contabilidad como “gastos” (grupo 6) e ingresos o “menos gastos” (grupo 7).

Grupos 6 y 7:

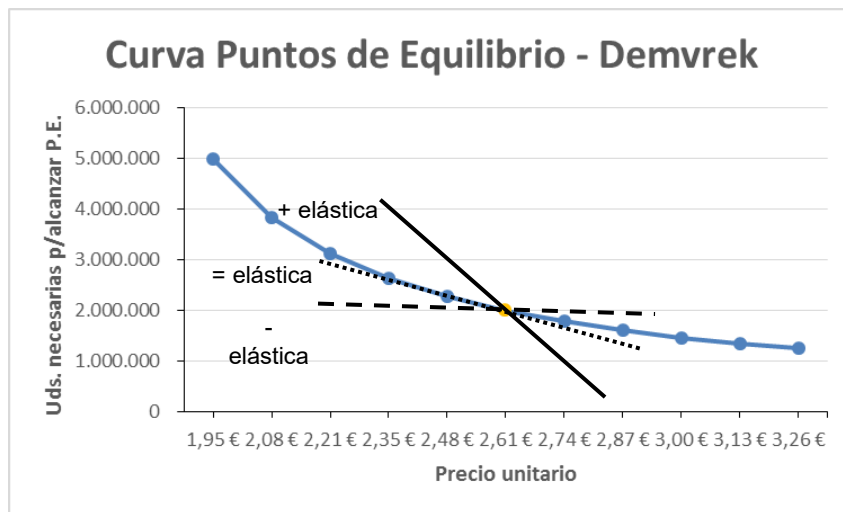


Registro pormenorizado del **valor monetario de los recursos** que una empresa consume en un periodo de tiempo para producir, vender y gestionarse.

“Estimación inversa” de la demanda

Confección de la curva de puntos de equilibrio → “Estimación inversa” de la elasticidad demanda-precio.

Podemos no saber la elasticidad demanda-precio de nuestro producto o servicio, pero conociendo nuestra curva de puntos de equilibrio sí nos podemos hacer una idea sobre si una variación de precio es adecuada contestando a la pregunta: ***¿con esta variación de precio, es probable que venda, cuando menos, el volumen suficiente para alcanzar mi punto de equilibrio?***



Una demanda **más elástica** que la curva de puntos de equilibrio sugerirá **descuentos** en el corto plazo.

Una demanda **menos elástica** que la curva de puntos de equilibrio sugerirá **incrementos de precio**.

Análisis CVB: ¿Para qué sirve?

Sirve para:

- ✓• Gestionar precios y descuentos;
- ✓• Calcular puntos de equilibrio;
- ✓• Cuantificar la sensibilidad del beneficio a una reducción en el volumen de ventas;
- ✓• Definir objetivos operativos y comerciales;
- ✓• “Estimación inversa” de elasticidad demanda-precio.

Análisis de costes: ABC y ABM



La ecuación del beneficio

$$\textit{Beneficio} = \textit{Ingresos} - \textit{Costes}$$

Gestionar la rentabilidad se reduce a gestionar 2 variables clave:
Ingresos y costes.

Pero en la práctica se complica un poco más...

La ecuación del beneficio

$$\textit{Beneficio} = \textit{Ingresos} - \textit{Costes}$$

Cantidad Vendida = Q
 Precio de venta = P

Función de
 Demanda,
 Competencia,
 ..., etc.

Qué hacemos
 Cómo lo hacemos

Materias primas
 Intensidad de trabajo y capital

Operaciones

Diseño y desarrollo

Cuidado de las viñas
 Selección y recogida de uva
 Gama del vino
 Diseño de la etiqueta

Logística interna: Abastecimiento

Análisis y selección de la uva recogida
 Almacenaje del mosto y/o vino

Fabricación

Despalillado
 Prensa
 Fermentación
 Envejecido

Venta

Nacional:
Distributor
Consumidor
 Exportación:
Importador
Distribuidor

Logística Externa: Distribución

Transitario
 Transportista
 Agencia

La ecuación del beneficio

$$\text{Beneficio} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$$

Cantidad Vendida = Q
 Precio de venta = P

Función de **Demanda**
 de **Competencia**

Estrategia

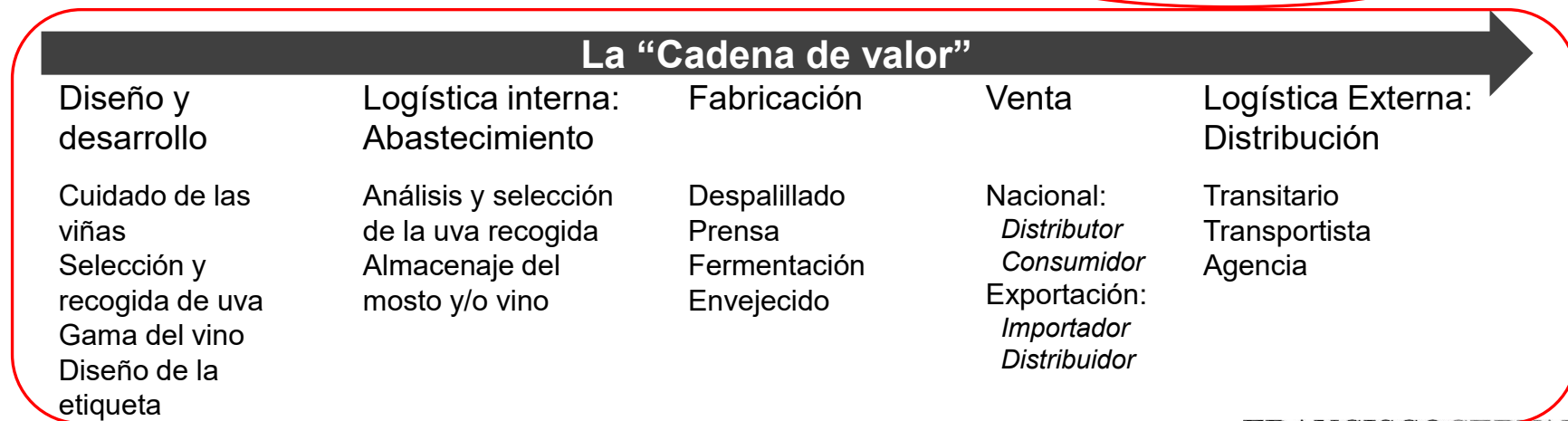
Qué hacemos
Cómo lo hacemos

Estrategia

Materias primas
Intensidad de trabajo y capital

Estrategia

Operaciones

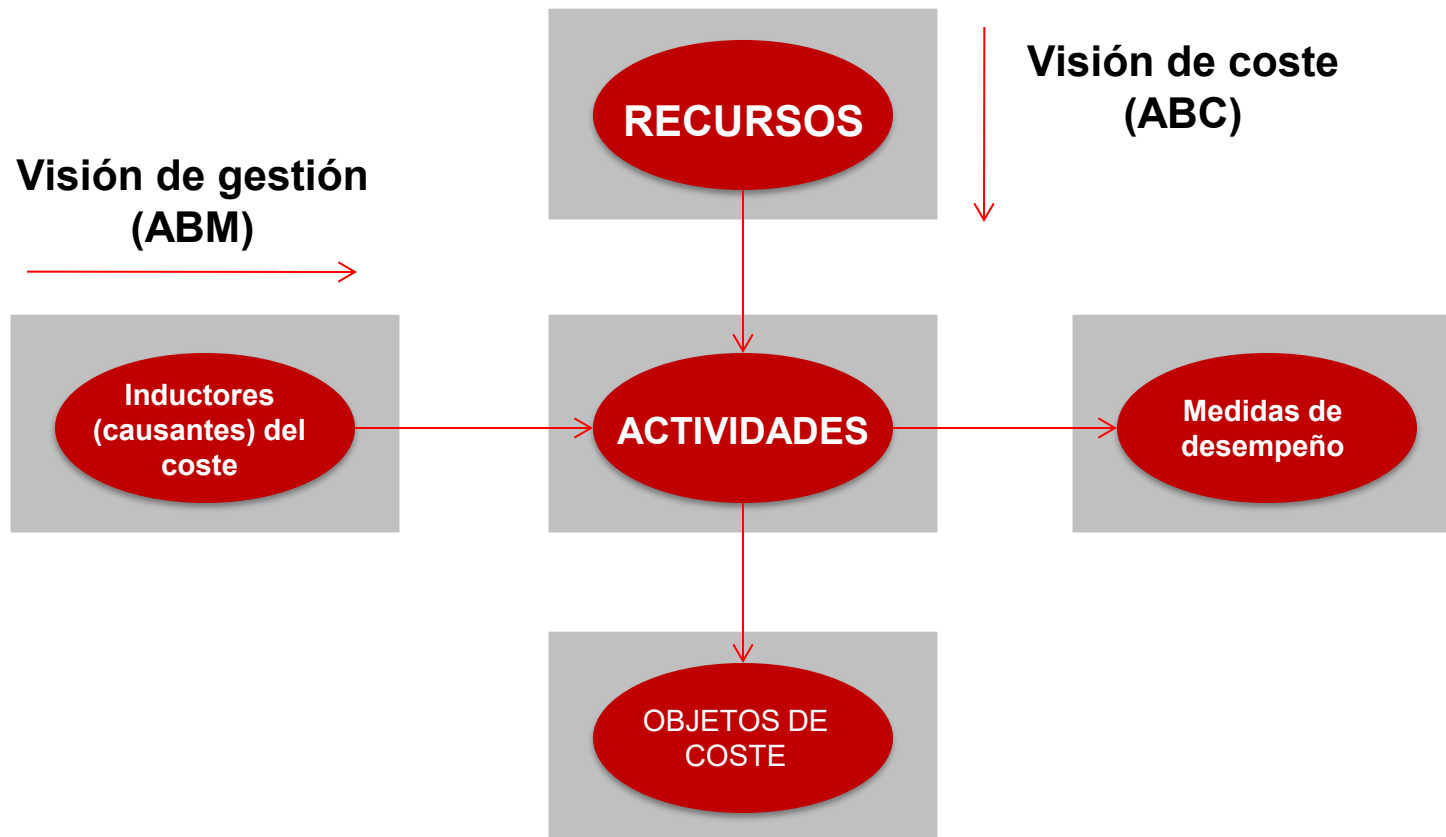


¿Qué es el ABC?

- Es un sistema de imputación de costes cuya idea básica es que los productos no consumen recursos, sino **Actividades** y que son éstas a su vez, las que consumen recursos.
- Toma como punto de partida para el análisis de actividades y procesos de la empresa un concepto de estrategia empresarial: **la cadena de valor**.
- Pretende ser un método de gestión (**Activity Based Management - ABM**) además de un método para calcular costes...

...y es ahí donde radica su valor:

En establecer un criterio de imputación a la vez útil en la gestión.



La cadena de valor de Porter

Sucesión de actividades, cada una de las cuales aporta valor al proceso de producción y ventas de una empresa.



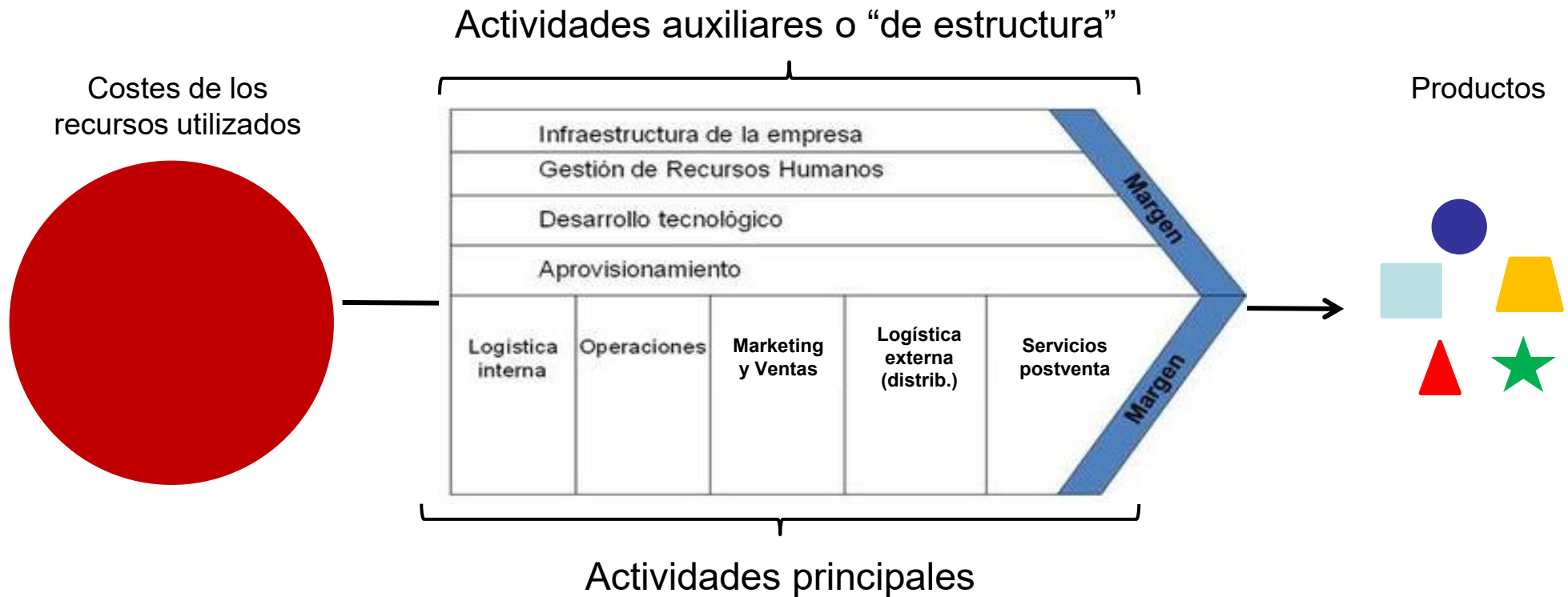
La cadena de valor de Porter

Sucesión de actividades, cada una de las cuales aporta valor al proceso de producción y ventas de una empresa.



Imputación de costes

Reparte los costes en actividades y de éstas a los productos:

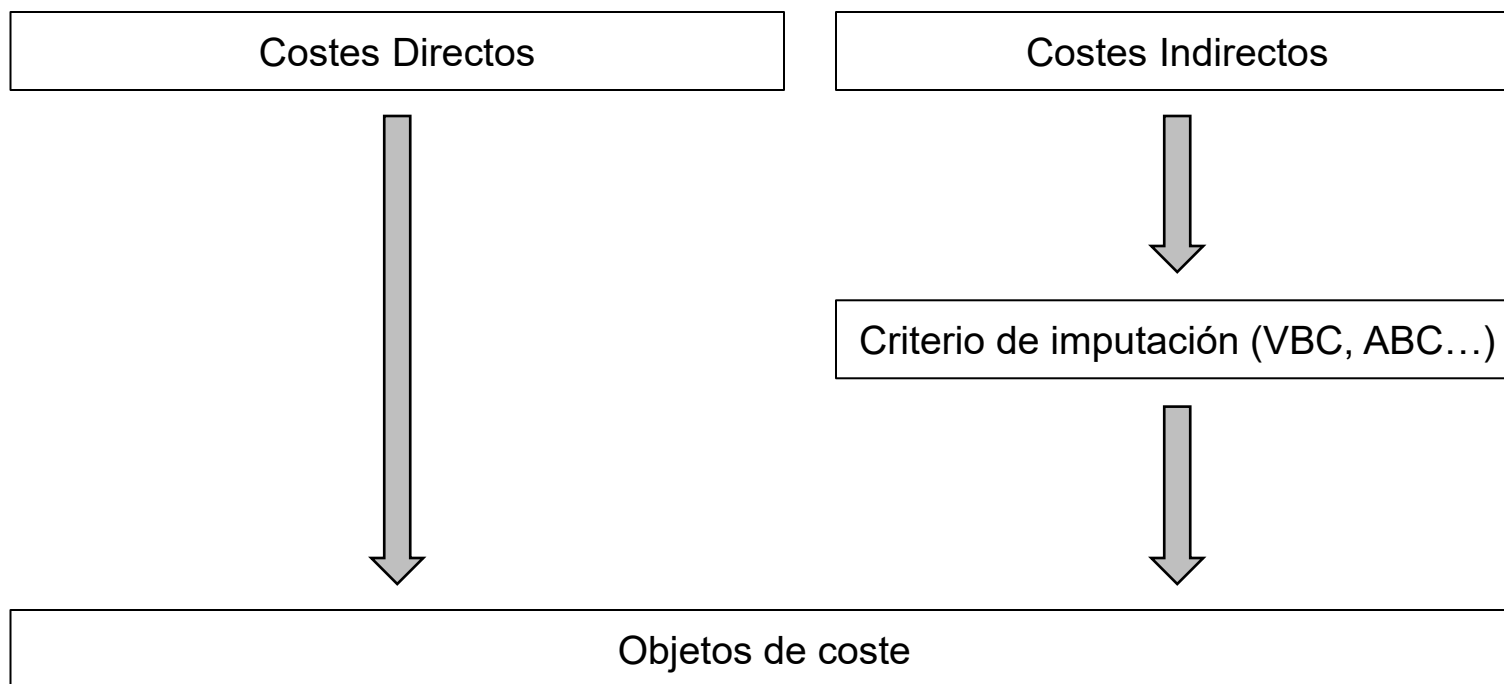


¿Cómo afrontar el análisis de costes?

Coste real vs. coste “realista”

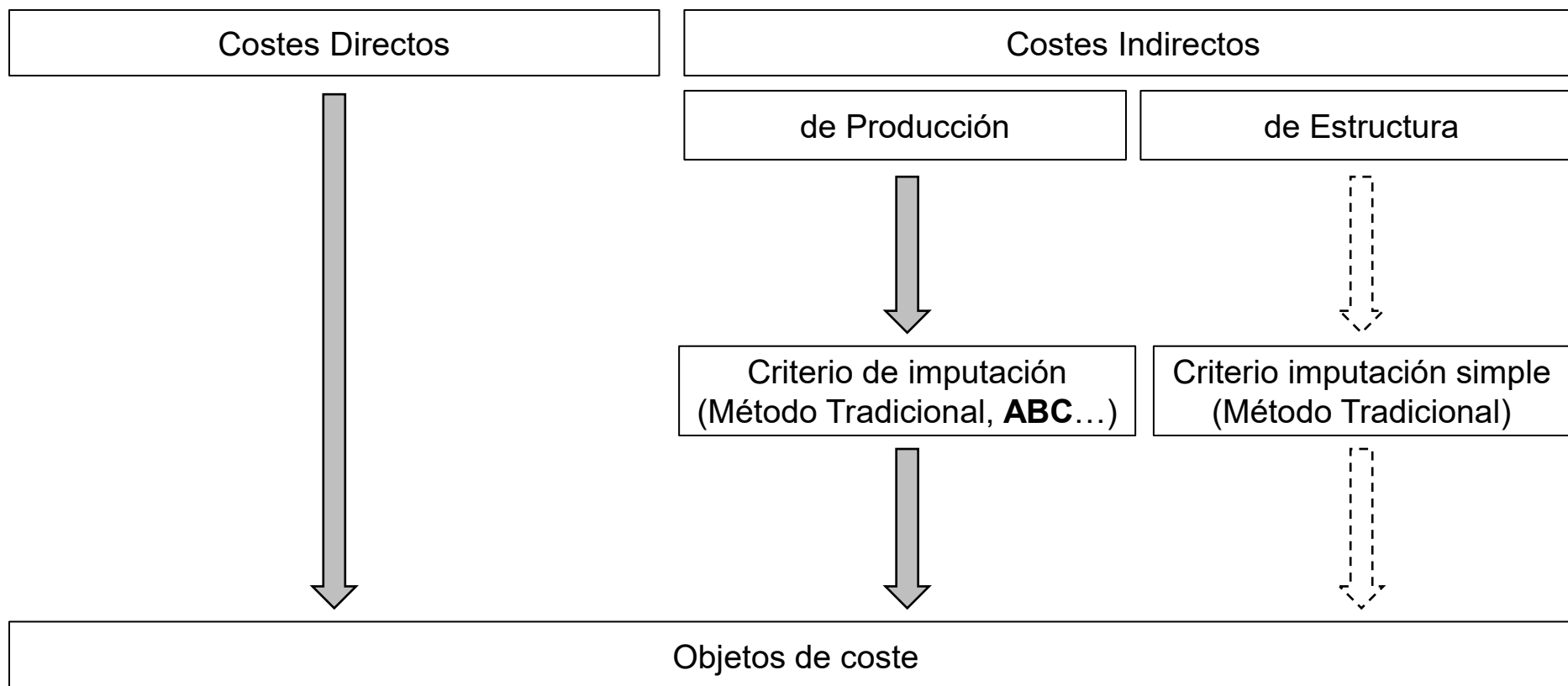


¿Cómo afrontar el análisis de costes?



¿Cómo afrontar el análisis de costes?

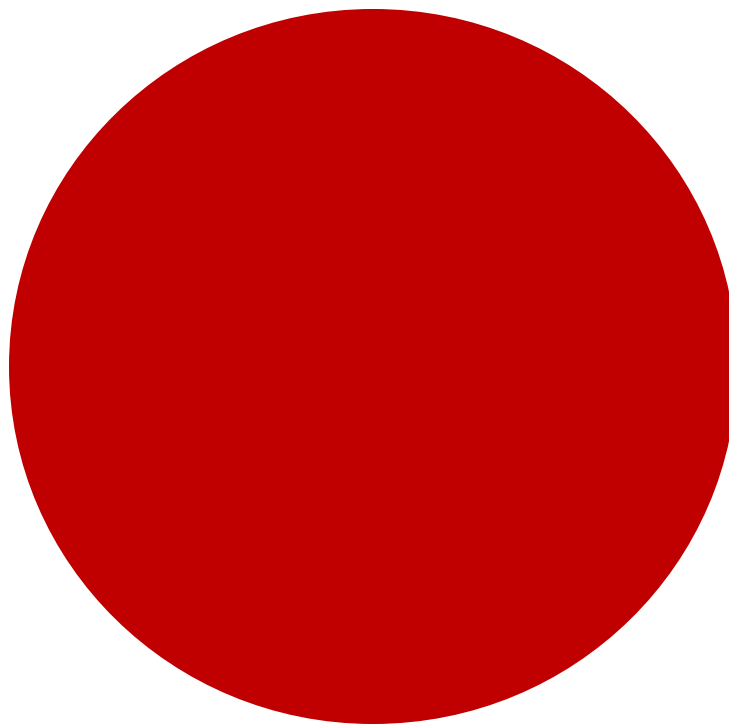
Desde un punto de vista práctico y/o como una primera aproximación...



¿Cómo afrontar el análisis de costes?

Partiendo de la contabilidad, grupos 2, 6 y 7: Para producir X número de unidades en el periodo A y vender Y número de unidades en el mismo periodo, la empresa ha consumido Z recursos que figuran en la contabilidad como “gastos” (grupo 6), amortizaciones (grupo 2) o “menos gastos” (grupo 7).

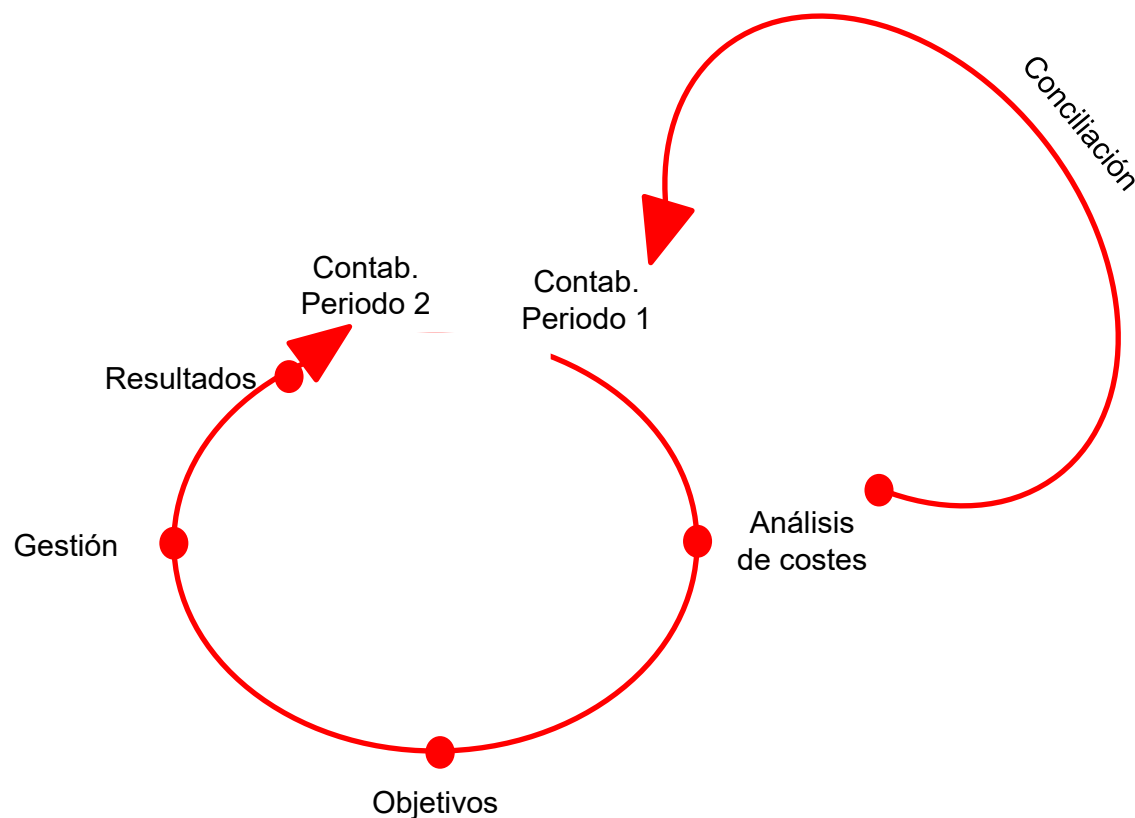
Grupos 2, 6 y 7:



Registro
pormenorizado del
***valor monetario de
los recursos*** que
una empresa
consume en un
periodo de tiempo
para producir,
vender y
gestionarse.

¿Cómo afrontar el análisis de costes?

La contabilidad es a la vez punto de partida y puerto de llegada en el análisis de costes.



Supuestos del caso Bodegas Demvrek, S.A.

- Demvrek comercializa su propia marca de vinos; en el último ejercicio completo vendió 2 MM de botellas.
- Los tipos de vino que comercializa son:
 - Tinto joven
 - Blanco
 - Rosado
 - Crianza
 - Reserva
 - Crianza Especial (vino de alta expresión)
- El 36% de sus ventas son exportaciones.

Supuestos del caso Bodegas Demvrek, S.A.

- La empresa tiene 150 hectáreas de viñedo que producen uva tinta: 50% en vaso, 50% en espaldera.
- Además de las actividades de elaboración y venta de vino, Demvrek tiene una “División Servicios” desde la que:
 - Imparte cursos de enología mediante un convenio con la universidad de su comunidad así como de cata y maridaje para sumilleres;
 - Organiza eventos
 - Alquila sus instalaciones



Supuestos del caso Bodegas Demvrek, S.A.

- Año contable: Enero-Diciembre
- Los tintos son de elaboración propia; el blanco y el rosado se compran hechos.
- Toda la producción de uva de sus viñedos va para la elaboración del crianza, reserva, y especial; el excedente se utiliza en la elaboración del tinto joven.
- **Crecimiento histórico de ventas de vino del 3% anual y una previsión de crecimiento también del 3% anual para los siguientes 3 ejercicios.**

Supuestos del caso Bodegas Demvrek, S.A.

- Periodos de envejecimiento (comienzan en enero):
 - Crianza y Crianza Especial: 1 año en barrica
 - Reserva: 2 años en barrica (no requiere tiempo en botella)
- La vendimia toma lugar en septiembre-octubre; Demvrek utiliza la vendimia como sigue:
 - Elaboración del tinto joven a vender durante el ejercicio siguiente (2020);
 - Elaboración del crianza y especial para **envejecer** durante el año siguiente a la vendimia (2020) y para **vender** dentro de 2 años (2021);
 - Elaboración del reserva para **envejecer** durante los dos años siguientes a la vendimia (2020 y 2021) y para **vender** dentro de 3 años (2022).

Supuestos del caso Bodegas Demvrek, S.A.

- Demvrek embotella sólo cuando va a vender el vino:
 - Embotellado y vestido → Gasto asociado a venta o elaboración (producción);
 - La materia prima seca comprada coincide con la necesaria para embotellar el vino vendido.
- El vino blanco y el rosado los compra y vende en el mismo ejercicio.
- La inversión en publicidad se fija entre un 8-9% de las ventas previstas para cada año.



Demvrek y la cadena de valor

Actividad/Tipo de gasto

- Producción (de uva)
- Compra Materia Prima
- Elaboración
 - Despalillado y prensa
 - Fermentación
 - Envejecimiento
 - Embotellado



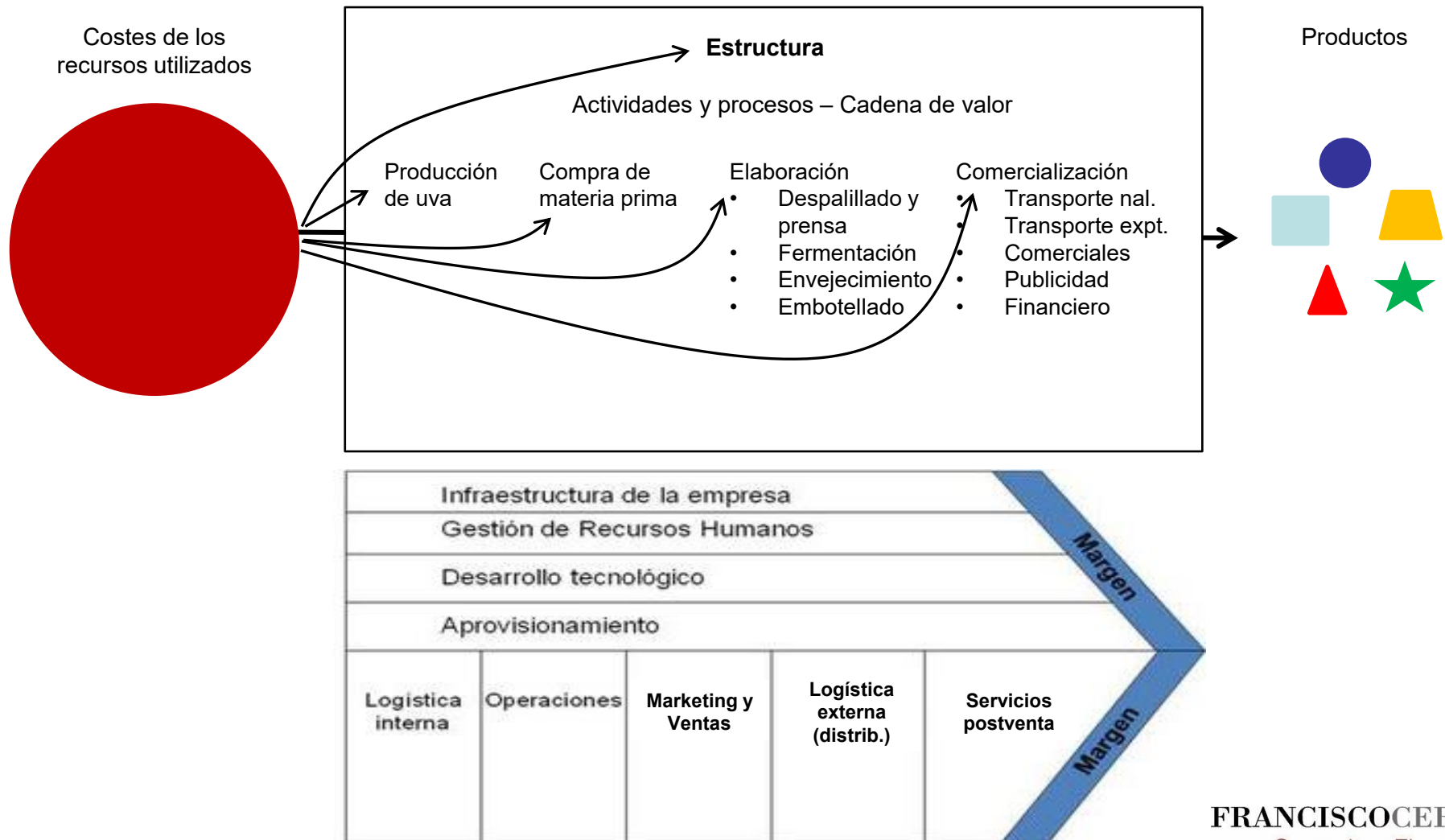
Demvrek y la cadena de valor

Actividad/Tipo de gasto

- Comercialización
 - Transporte nacional
 - Transporte extranjero
 - Comerciales
 - Publicidad
 - Financiero
- Estructura



Implementación del método ABC en el caso de Bodegas Demvrek





Demvrek y la cadena de valor



Demvrek y la cadena de valor

Compras

1.767.751 €

CompraMP Uva Tinta	612.084 €
CompraMP Vino Blanco	82.500 €
CompraMP Vino Rosado	82.500 €
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.667 €

Logística
interna



Demvrek y la cadena de valor

Compras		Procesos Productivos			
			Gts. Grales.	Amort.	Total
	1.767.751 €				1.371.018 €
CompraMP Uva Tinta	612.084 €	Producción Uva Tinta	241.494 €	303.569 €	545.063 €
CompraMP Vino Blanco	82.500 €	Despalillado y Prensa	136.244 €	10.425 €	146.669 €
CompraMP Vino Rosado	82.500 €	Fermentacion	182.700 €	94.979 €	277.679 €
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.667 €	Envejecimiento	148.250 €	206.892 €	355.142 €
		Embotellado	34.154 €	12.311 €	46.465 €





Demvrek y la cadena de valor

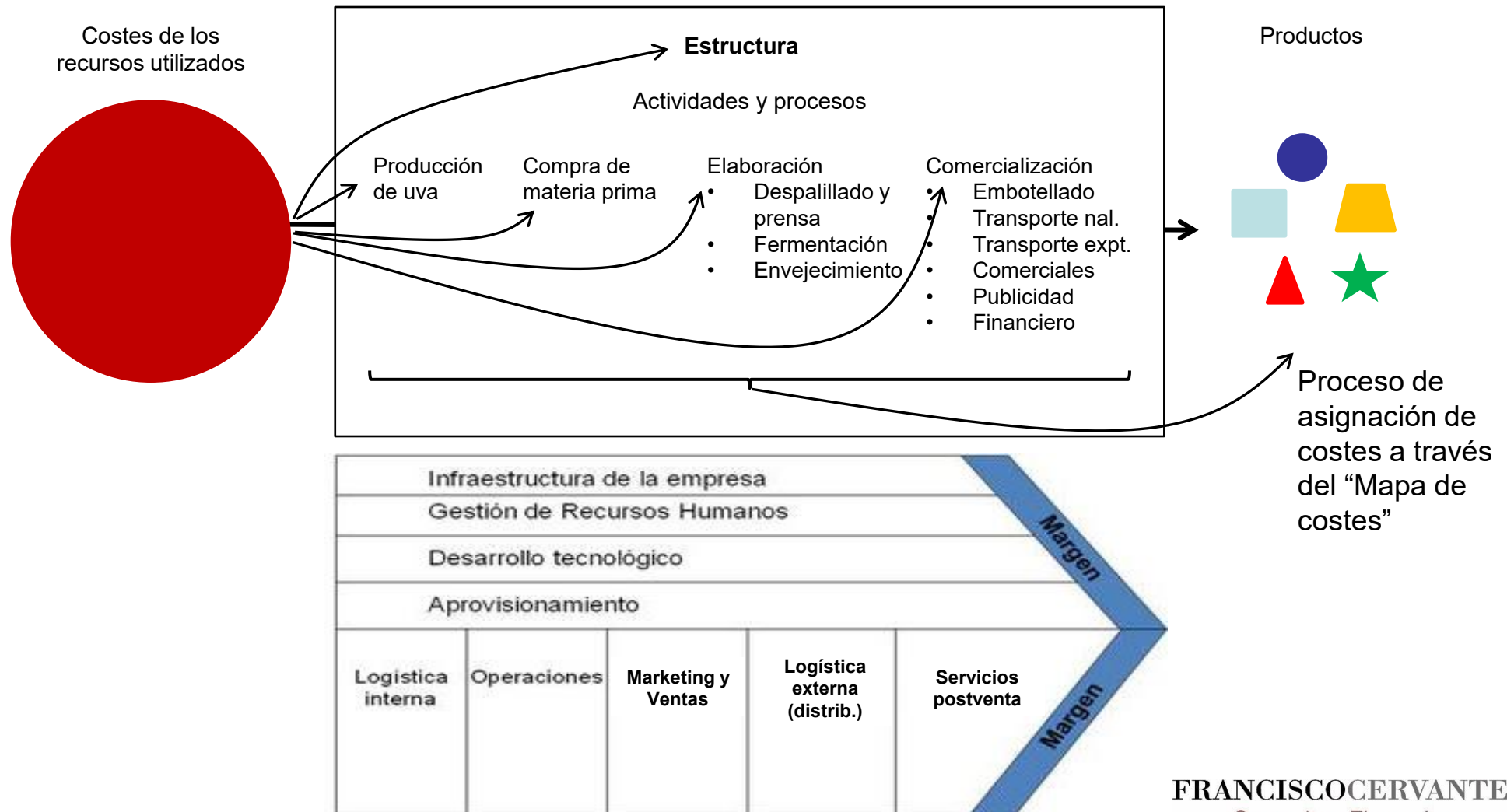
Compras		Procesos Productivos				Ventas			
			Gts. Grales.	Amort.			Gts. Grales.	Amort.	
	1.767.751 €				1.371.018 €				1.280.076 €
CompraMP Uva Tinta	612.084 €	Producción Uva Tinta	241.494 €	303.569 €	545.063 €	Transporte Nacional	215.240 €	7.250 €	222.490 €
CompraMP Vino Blanco	82.500 €	Despalillado y Prensa	136.244 €	10.425 €	146.669 €	Transporte Export	230.400 €	0 €	230.400 €
CompraMP Vino Rosado	82.500 €	Fermentacion	182.700 €	94.979 €	277.679 €	Comerciales	331.629 €	760 €	332.389 €
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.667 €	Envejecimiento	148.250 €	206.892 €	355.142 €	Publicidad	415.497 €	0 €	415.497 €
		Embotellado	34.154 €	12.311 €	46.465 €	Financiero	79.300 €	0 €	79.300 €



Infraestructura de la empresa					Margen
Gestión de Recursos Humanos					
Desarrollo tecnológico					
Aprovisionamiento					
Logística interna	Operaciones	Marketing y Ventas	Logística externa (distrib.)	Servicios postventa	Margen

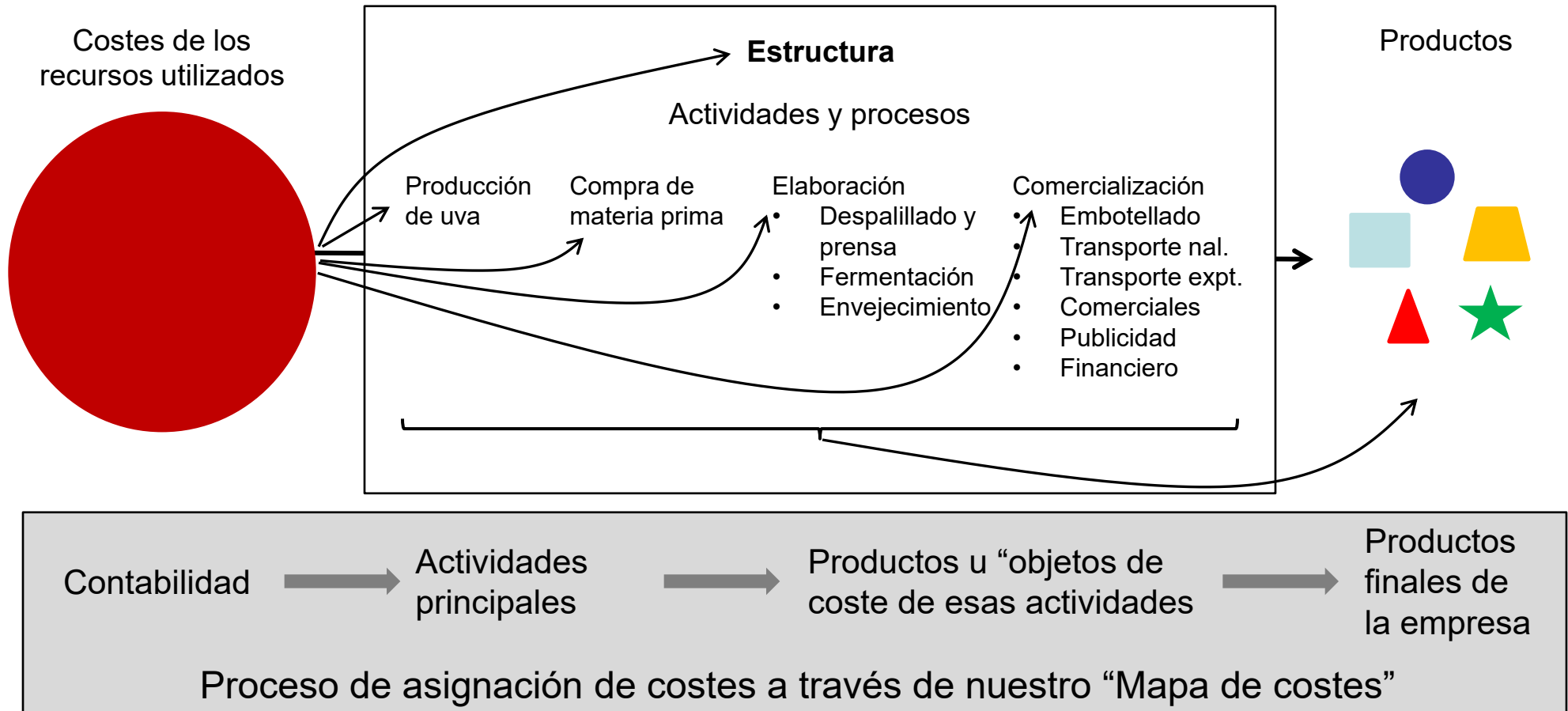


Implementación del método ABC en el caso de Bodegas Demvrek





Implementación del método ABC en el caso de Bodegas Demvrek





“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

- Producción (de uva)
- Compra Materia Prima
- Elaboración
 - Despalillado y prensa
 - Fermentación
 - Envejecimiento
 - Embotellado

Unidades de reparto

- Kilos de uva producidos
- Tinto elaborado ó blanco y rosado vendido
 - Tinto elaborado
 - Tinto elaborado
 - Tinto envejecido
 - Todo el vino vendido



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

- Comercialización
 - Transporte nacional
 - Transporte extranjero
 - Comerciales
 - Publicidad
 - Financiero
- Estructura

Unidades de reparto

- Vino vendido en España
 - Vino exportado
 - Todo el vino vendido
 - Todo el vino vendido
 - Todo el vino vendido
-
- Tinto elaborado + blanco y rosado vendido + tinto envejecido



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

- Producción (de uva)
- Compra Materia Prima
- Elaboración
 - Despalillado y prensa
 - Fermentación
 - Envejecimiento
 - Todo el vino vendido

Tipo de Gasto		Total Costes/Gastos	
Producción Uva Tinta			545.063,20 €
CompraMP Uva Tinta			612.084,24 €
CompraMP Vino Tinto			0,00 €
CompraMP Vino Blanco			82.500,00 €
CompraMP Vino Rosado			82.500,00 €
Elaboración		0,00	1.816.621,51 €
Despalillado y Prensa		146.669,22 €	
Fermentación		277.679,07 €	
Envejecimiento		355.141,80 €	
Embotellado	Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.666,67 €	
640000010	Suelo empleados bodega (6)	25.984,25 €	
642000010	Seg. Soc. empleados bodega (6)	7.015,75 €	
662300008	Intereses préstamo Embotellado	1.153,52 €	
	Amortización Maq. Embotellado	12.311,23 €	



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

- Producción (de uva)
- Compra Materia Prima
- Elaboración
 - Despalillado y prensa
 - Fermentación
 - Envejecimiento
 - Embotellado

Unidades de reparto

- Kilos de uva producidos
- Tinto elaborado ó blanco y rosado vendido
 - Tinto elaborado
 - Tinto elaborado
 - Tinto envejecido
 - Todo el vino vendido



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Tipo de Gasto		Total Costes/Gastos		Unidades de Reparto	
Producción Uva Tinta			545.063,20 €	Kg de uva producidos	975.000 kilos
CompraMP Uva Tinta			612.084,24 €	Kg de uva comprados	1.037.431 kilos
CompraMP Vino Tinto			0,00 €	Tinto elaborado	1.408.702 litros
CompraMP Vino Blanco			82.500,00 €	Blanco vendido	75.000 litros
CompraMP Vino Rosado			82.500,00 €	Rosado vendido	75.000 litros
Elaboración		0,00	1.816.621,51 €		
Despalillado y Prensa		146.669,22 €		Tinto elaborado	1.408.702 litros
Fermentación		277.679,07 €		Tinto elaborado	1.408.702 litros
Envejecimiento		355.141,80 €		Tinto envejecido	606.722 litros
Embotellado	Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.666,67 €		Todo el vino vendido	1.500.000 litros
640000010	Sueldo empleados bodega (6)	25.984,25 €		Todo el vino vendido	1.500.000
642000010	Seg. Soc. empleados bodega (6)	7.015,75 €		Todo el vino vendido	1.500.000
662300008	Intereses préstamo Embotellado	1.153,52 €		Todo el vino vendido	1.500.000
	Amortización Maq. Embotellado	12.311,23 €		Todo el vino vendido	1.500.000



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto				Unidades de reparto para cada Actividad			Coste Unitario		
							Costes por:		
							2019	2019	2019
							kilo	litro	Botella
Tipo de Gasto		Total Costes/Gastos		Unidades de Reparto					
Producción Uva Tinta		545.063,20 €		Kg de uva producidos			0,56 €	0,80 €	0,60 €
CompraMP Uva Tinta		612.084,24 €		Kg de uva comprados			0,59 €	0,84 €	0,63 €
CompraMP Vino Tinto		0,00 €		Tinto elaborado				0,00 €	0,00 €
CompraMP Vino Blanco		82.500,00 €		Blanco vendido				1,10 €	0,83 €
CompraMP Vino Rosado		82.500,00 €		Rosado vendido				1,10 €	0,83 €
Elaboración		0,00	1.816.621,51 €					0,30 €	0,23 €
Despalillado y Prensa		146.669,22 €		Tinto elaborado				0,10 €	0,08 €
Fermentación		277.679,07 €		Tinto elaborado				0,20 €	0,15 €
Envejecimiento		355.141,80 €		Tinto envejecido				0,59 €	0,44 €
Embotellado		Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.666,67 €	Todo el vino vendido				0,66 €	0,50 €
640000010		Suelo empleados bodega (6)	25.984,25 €	Todo el vino vendido				0,02 €	0,01 €
642000010		Seg. Soc. empleados bodega (6)	7.015,75 €	Todo el vino vendido				0,00 €	0,00 €
662300008		Intereses préstamo Embotellado	1.153,52 €	Todo el vino vendido				0,00 €	0,00 €
		Amortización Maq. Embotellado	12.311,23 €	Todo el vino vendido				0,01 €	0,01 €



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

– Comercialización

- Transporte nacional
- Transporte extranjero
- Comerciales
- Publicidad
- Financiero

Tipo de Gasto	Total Costes/Gastos	
Comercial	0,00	1.280.075,63 €
Transporte Nacional	222.489,83 €	
Transporte Export	230.400,00 €	
Comerciales	332.388,80 €	
Publicidad	415.497,00 €	
Financiero	79.300,00 €	

– Estructura

Tipo de Gasto	Total Costes/Gastos	
Estructura		462.007,09 €



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

- Comercialización
 - Transporte nacional
 - Transporte extranjero
 - Comerciales
 - Publicidad
 - Financiero

- Estructura

Unidades de reparto

- Vino vendido en España
 - Vino exportado
 - Todo el vino vendido
 - Todo el vino vendido
 - Todo el vino vendido
-
- Tinto elaborado + blanco y rosado vendido + tinto envejecido



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

Unidades de reparto

Tipo de Gasto		Total Costes/Gastos		Unidades de Reparto	
Comercial		0,00	1.280.075,63 €		
Transporte Nacional		222.489,83 €		Todo el vino vendido en el mercado nacional	960.000 litros
Transporte Export		230.400,00 €		Todo el vino exportado	540.000 litros
Comerciales		332.388,80 €		Todo el vino vendido	1.500.000 litros
Publicidad		415.497,00 €		Todo el vino vendido	1.500.000 litros
Financiero		79.300,00 €		Todo el vino vendido	1.500.000 litros
Estructura			462.007,09 €	Tinto elaborado + blanco y rosado vendido + tinto envejecido	2.165.423 litros



“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios

Actividad/Tipo de gasto

Unidades de reparto para cada Actividad

Coste Unitario

		Concilia.					Costes por:		
		0,00					2019	2019	2019
Tipo de Gasto		Total Costes/Gastos		Unidades de Reparto			kilo	litro	Botella
Comercial		0,00	1.280.075,63 €						
Transporte Nacional		222.489,83 €		Todo el vino vendido en el mercado nacional	960.000	litros		0,23 €	0,17 €
Transporte Export		230.400,00 €		Todo el vino exportado	540.000	litros		0,43 €	0,32 €
Comerciales		332.388,80 €		Todo el vino vendido	1.500.000	litros		0,22 €	0,17 €
Publicidad		415.497,00 €		Todo el vino vendido	1.500.000	litros		0,28 €	0,21 €
Financiero		79.300,00 €		Todo el vino vendido	1.500.000	litros		0,05 €	0,04 €
Estructura			462.007,09 €	Tinto elaborado + blanco y rosado vendido + tinto envejecido	2.165.423	litros		0,21 €	0,1600 €

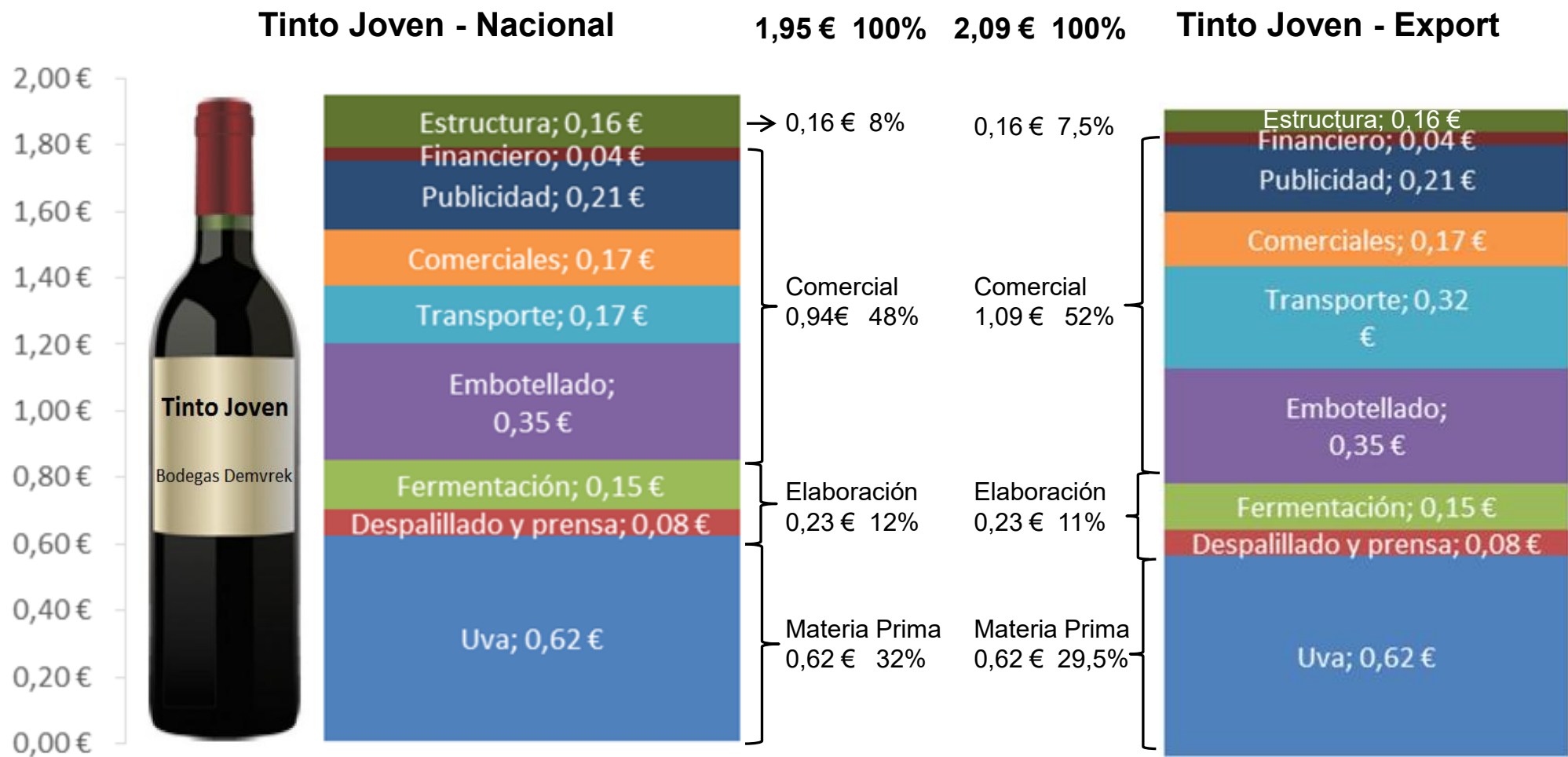


“Mapa de costes” para la estimación de costes unitarios → ejercicios anteriores

	Costes unitarios por botella VENDIDA en 2019									
	Nacional	(1,95 €)		(1,92 €)		(1,92 €)		(2,86 €)		(4,00 €)
	Export	(2,09 €)		(2,07 €)		(2,07 €)		(3,01 €)		(4,15 €)
		Tinto joven		Blanco		Rosado		Crianza		Reserva
										Especial
Producción Uva Tinta	2018	0,622 €				2017	0,59 €	2016	0,59 €	2017
CompraMP Uva Tinta	2018									
CompraMP Vino Tinto	2019									
CompraMP Vino Blanco	2019			0,83 €		0,00 €				
CompraMP Vino Rosado	2019			0,00 €		0,83 €				
Estructura	2018	0,16 €	2019	0,16 €	2019	0,16 €	2017, 2018	0,32 €	2016, 2017, 2018	2017, 2018
Elaboración	2018						2017		2016	2017
Despalillado y Prensa		0,08 €						0,08 €		0,08 €
Fermentación		0,15 €						0,15 €		0,15 €
Envejecimiento		0,00 €					2018	0,44 €	2017, 2018	2018
Comercial	2019					2019		2019		2019
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)		0,33 €		0,33 €		0,33 €		0,68 €		1,22 €
Sueldo empleados bodega (6)		0,01 €		0,01 €		0,01 €		0,01 €		0,01 €
Seg. Soc. empleados bodega (6)		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Intereses préstamo Embotellado		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €		0,00 €
Amortización Maq. Embotellado		0,01 €		0,01 €		0,01 €		0,01 €		0,01 €
Transporte Nacional		0,17 €		0,17 €		0,17 €		0,17 €		0,17 €
Transporte Export		0,32 €		0,32 €		0,32 €		0,32 €		0,32 €
Comerciales		0,17 €		0,17 €		0,17 €		0,17 €		0,17 €
Publicidad		0,21 €		0,21 €		0,21 €		0,21 €		0,21 €
Financiero		0,04 €		0,04 €		0,04 €		0,04 €		0,04 €

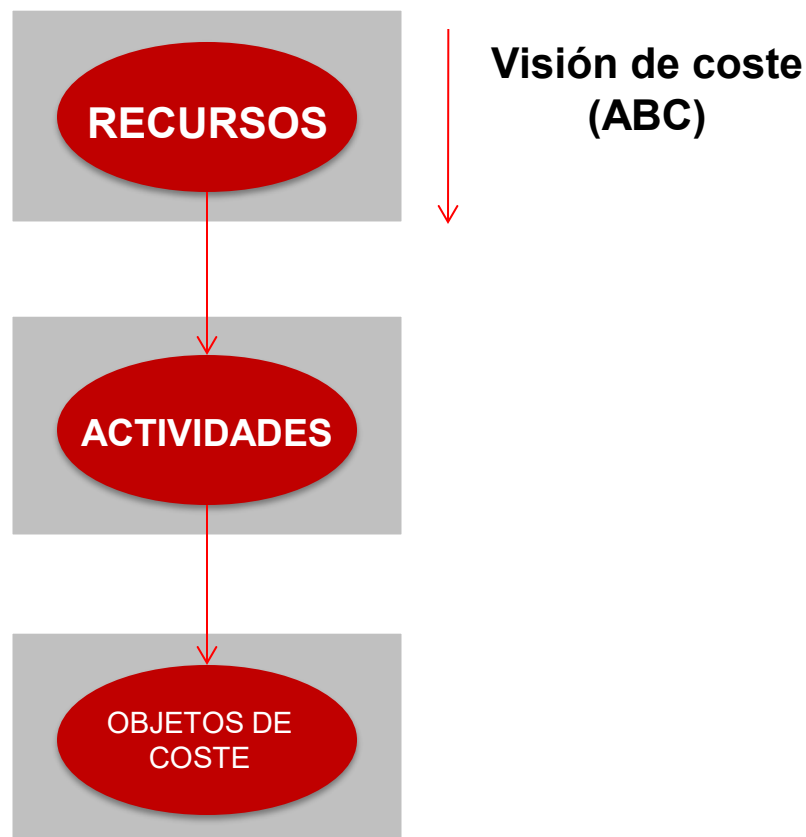


Estimación de costes unitarios: Visión de coste del ABC



Visión de coste del ABC

En establecer un criterio de imputación a la vez útil en la gestión.





ABC + CVB: Estructura de costes por producto

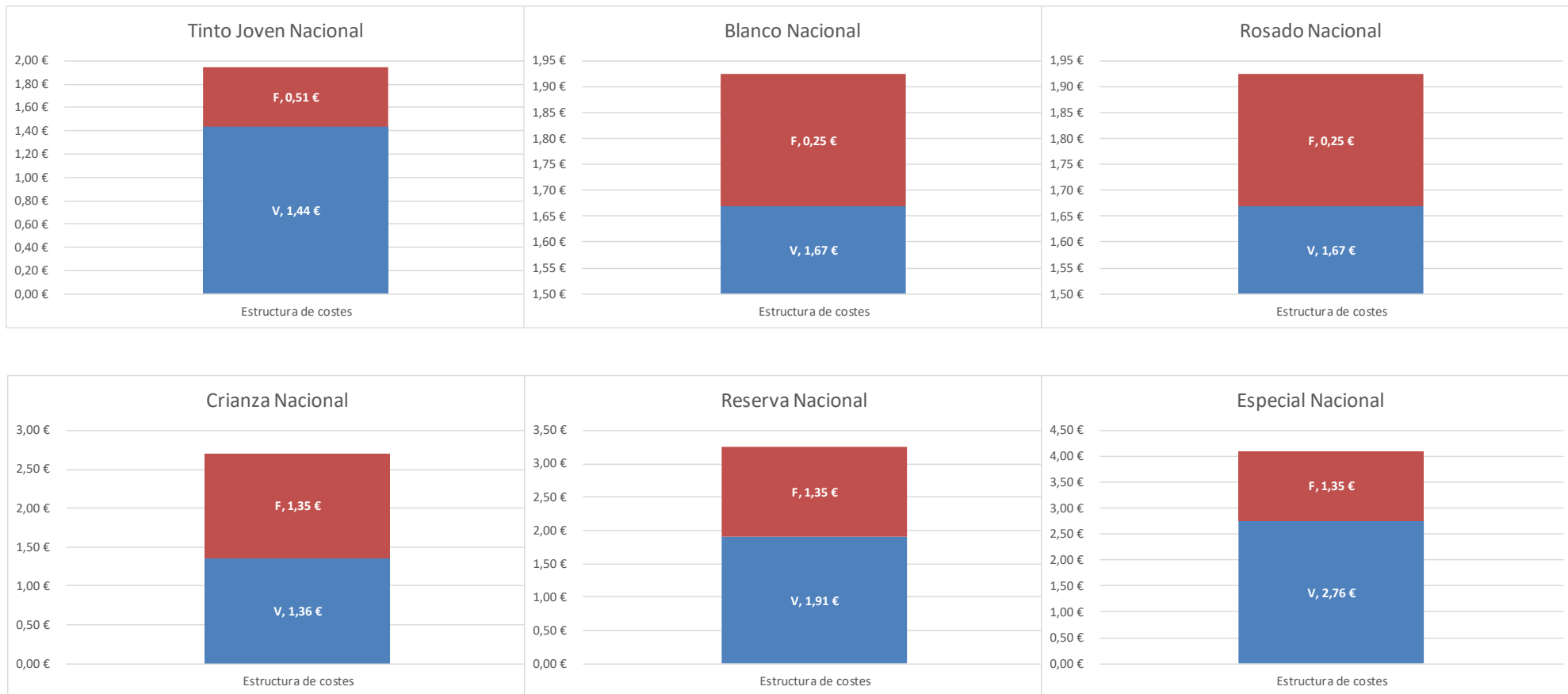
	545.063,20 €	612.084,24 €	0,00 €	82.500,00 €	82.500,00 €	462.007,09 €	779.490,09 €	2.317.207,05 €
	Producción Uva Tinta	CompraMP Uva Tinta	CompraMP Vino Tinto	CompraMP Vino Blanco	CompraMP Vino Rosado	Estructura	Elaboración	Comercial
V	87.566,56 €	612.084,24 €	0,00 €	82.500,00 €	82.500,00 €	14.435,00 €	142.994,47 €	2.122.122,47 €
F	457.496,64 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	447.572,09 €	636.495,62 €	195.084,58 €
Unidades de Reparto								
	Kg de uva producidos	Kg de uva comprados	Tinto elaborado	Blanco vendido	Rosado vendido	Tinto elaborado + blanco y rosado vendido + tinto envejecido		
	975.000	1.037.431	1.408.702	75.000	75.000	2.165.423		
<i>Unidades</i>	<i>kilos</i>	<i>kilos</i>	<i>litros</i>	<i>litros</i>	<i>litros</i>	<i>litros</i>		
<i>Equivalencia por botella</i>	<i>1,071</i>	<i>1,071</i>	<i>0,750</i>	<i>0,750</i>	<i>0,750</i>	<i>0,750</i>		
Coste por unidad de reparto								
	Producción Uva Tinta	CompraMP Uva Tinta	CompraMP Vino Tinto	CompraMP Vino Blanco	CompraMP Vino Rosado	Estructura	Elaboración	Comercial
V	0,10 €	0,63 €	0,00 €	0,83 €	0,83 €	0,00 €		
F	0,50 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,16 €		



ABC + CVB: Estructura de costes por producto

		Elaborado con uva de producción propia		22%			Elaborado con uva controlada comprada		78%		
Tinto joven		P. Vta.	V	F	Coste Tot.	Crianza		P. Vta.	V	F	Coste Tot.
Nacional		1,80 €	1,44 €	0,51 €	1,95 €	Nacional		3,30 €	1,36 €	1,35 €	2,71 €
Export		2,00 €	1,59 €	0,51 €	2,10 €	Export		3,60 €	1,52 €	1,34 €	2,86 €
			V	F					V	F	
Producción Uva Tinta			0,02 €	0,11 €	0,13 €	Producción Uva Tinta			0,10 €	0,50 €	0,60 €
CompraMP Uva Tinta			0,50 €	0,00 €	0,50 €	CompraMP Uva Tinta					
CompraMP Vino Tinto			0,00 €	0,00 €	0,00 €	CompraMP Vino Tinto					
CompraMP Vino Blanco						CompraMP Vino Blanco					
CompraMP Vino Rosado						CompraMP Vino Rosado					
Estructura			0,00 €	0,16 €	0,16 €	Estructura			0,00 €	0,16 €	0,16 €
Elaboración	Despalillado y Prensa		0,05 €	0,03 €	0,08 €	Despalillado y Prensa			0,05 €	0,03 €	0,08 €
	Fermentacion		0,03 €	0,12 €	0,15 €	Fermentacion			0,03 €	0,12 €	0,15 €
	Envejecimiento					Envejecimiento			0,00 €	0,44 €	0,44 €
Comercial	Embotellado		0,33 €	0,02 €	0,35 €	Embotellado			0,68 €	0,02 €	0,70 €
	Transporte Nacional		0,17 €	0,01 €	0,17 €	Transporte Nacional			0,17 €	0,01 €	0,17 €
	Transporte Export		0,32 €	0,00 €	0,32 €	Transporte Export			0,32 €	0,00 €	0,32 €
	Comerciales		0,10 €	0,07 €	0,17 €	Comerciales			0,10 €	0,07 €	0,17 €
	Publicidad		0,21 €	0,00 €	0,21 €	Publicidad			0,21 €	0,00 €	0,21 €
	Financiero		0,04 €	0,00 €	0,04 €	Financiero			0,04 €	0,00 €	0,04 €

ABC + CVB: Estructura de costes por producto



Objetivos del análisis de costes

Queremos saber:

- ✓ – La contribución de cada línea de negocio al beneficio de la empresa
- ✓ – Qué efecto tendría sobre el beneficio una caída en ventas
- ✓ –Cuál es el punto de equilibrio por línea de negocio de la empresa
- ✓ – Cuánto nos cuesta cada botella de vino que vendemos
 - Cuánto nos cuesta producir cada kilo de uva y es o no una ventaja competitiva el tener una producción propia → “Make or buy”.
- Cómo podemos mejorar nuestra rentabilidad
 - Cómo podemos hacer un uso más eficiente de nuestros recursos
 - Qué líneas de producto son más o menos rentables
 - Cuáles son mis clientes más y menos rentables
 - Cómo podemos mejorar nuestra política de compras, nuestros procesos o nuestra política comercial

Gestión a través del análisis de costes ABC: “Activity Based Management” (ABM)

Visión del gestión del método ABC

**Visión de gestión
(ABM)**





Mejorar rentabilidad: ¿Por dónde empezamos?

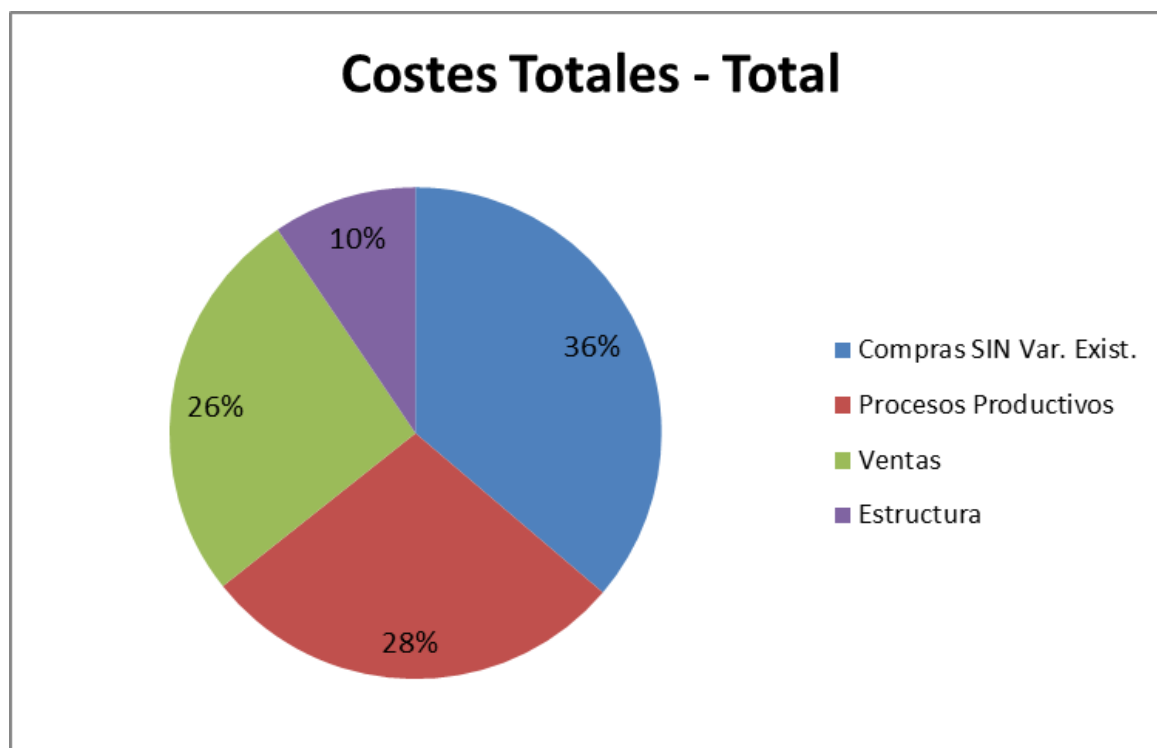
Propuesta:

- Volvamos a la cadena de valor de nuestro análisis.
- Reordenemos y simplifiquemos un poco el reparto de costes que hemos hecho.



Esta sería una manera:

Costes Totales	4.098.424 €	782.428 €	4.880.852 €
	Gts. Grales.	Amort.	Total
Compras SIN Var. Exist.	1.767.751 €	0 €	1.767.751 €
Procesos Productivos	742.843 €	628.175 €	1.371.018 €
Ventas	1.272.066 €	8.010 €	1.280.076 €
Estructura	315.765 €	146.242 €	462.007 €



¿Qué nos dice?

Básicamente, que las áreas donde la empresa puede optimizar el uso de sus recursos con un efecto significativo para la rentabilidad son compras, producción y ventas (en ese orden).

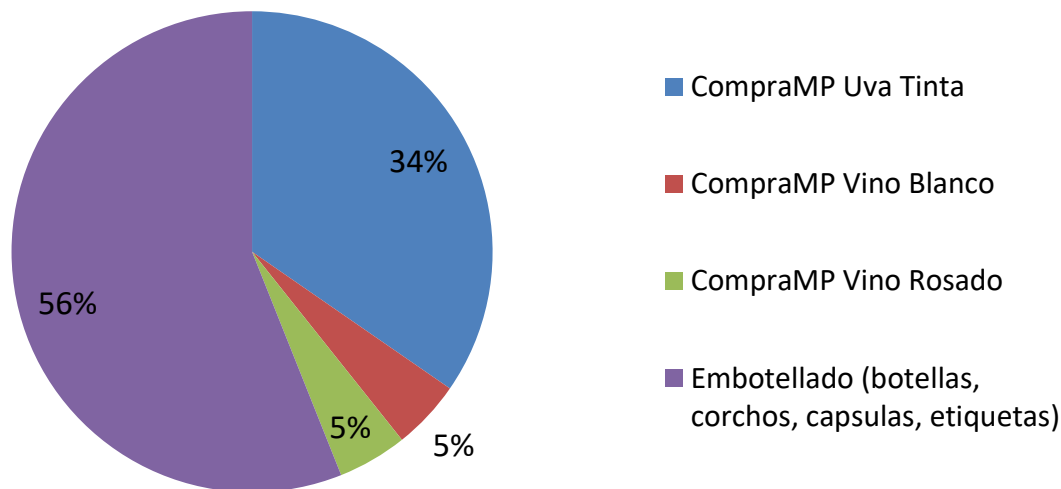


Desglosemos un poco más y veamos qué hay dentro de “compras”

Compras

	1.767.751 €
CompraMP Uva Tinta	612.084 €
CompraMP Vino Blanco	82.500 €
CompraMP Vino Rosado	82.500 €
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.667 €

Compras



¿Qué nos dice?

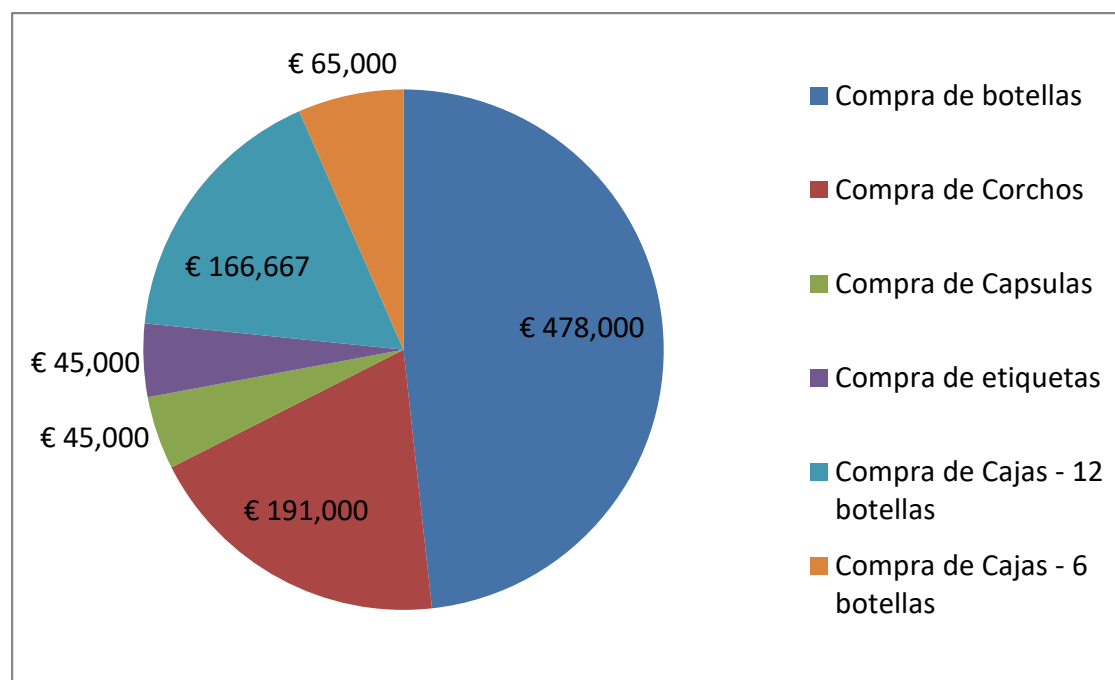
- Que los recursos empleados en compras van principalmente a uva y embotellado.
- Que **un ahorro del 1% en estos costes el año pasado hubiese implicado un 4% de incremento en el BAI.**
- Que merece la pena explorar cómo optimizar el uso de nuestros recursos y reducir nuestros costes en esta área.

FRANCISCO CERVANTES
Consultor Financiero



En cuanto a los materias auxiliares (botellas, corchos, etc.) sabemos que:

- **Cada 1% de reducción en esta partida representa un incremento aproximado de 9.907 € (2,3%) en el BAI del último ejercicio.**
- La distribución del coste es la siguiente:



fc En cuanto a los materiales auxiliares (botellas, corchos, etc.) sabemos que:

Coste de botellas:

	2.000.000			
	Botellas vendidas	Categoría		Botellas
Tinto joven	1.200.000	Joven		€ 0,17
Blanco	100.000	Joven		€ 0,17
Rosado	100.000	Joven		€ 0,17
Crianza	400.000	Crianza		€ 0,30
Reserva	180.000	R y E		€ 0,60
Especial	20.000	R y E		€ 0,60

Si hubiésemos embotellado el crianza en la misma botella que el Tinto Joven:

$$\text{Ahorro por bot} = 0,30 \frac{\text{€}}{\text{bot}} - 0,17 \frac{\text{€}}{\text{bot}} = 0,13 \frac{\text{€}}{\text{bot}}$$

$$\text{Ahorro total} = 0,13 \frac{\text{€}}{\text{bot}} * 400.000 \text{ bot} = \mathbf{52.000 \text{ €}}$$



En cuanto a los materias auxiliares (botellas, corchos, etc.) sabemos que:

- El mercado exterior es receptivo al uso de tapones de plástico en las botellas de joven e incluso del crianza.
- Se exportaron 480.000 botellas de Tinto Joven durante el último ejercicio. Si éstas hubiesen llevado un tapón de plástico en vez de corcho, a un coste aproximado de 0,01 €/tapón en lugar de 0,035 €/tapón, **se hubiesen ahorrado 12.000 €.**
- Si hubiésemos embotellado el crianza en la misma botella que el Tinto Joven, **el ahorro hubiese sido de 52.000 €.**
- **Un ahorro total de 64.000 € o un 6,5%** de los 990.000 € dedicados a la compra de enseres para embotellar en ese ejercicio equivalente a un **14,6% del BAI.**

Esto nos marca un **cuarto** objetivo estratégico:

- Reducir el coste de enseres para embotellar (materia prima seca) mediante las siguientes iniciativas:
 - Sustituir el tapón de corcho por un tapón de plástico en el Tinto Joven de exportación.
 - Embotellar el Crianza en el mismo tipo de botella que el Tinto Joven.
 - Ofrecer al responsable de compras un incentivo económico si aumenta el ahorro en el coste de compras con iniciativas adicionales a las anteriores.



Objetivos estratégicos – resumen hasta el momento

Objetivo estratégico 1: Potenciar la división servicios		<i>Resultados por división; Análisis Coste-Volumen-Beneficio división servicios</i>
<i>Bases para tomar decisiones estratégicas:</i>	Objetivo estratégico 2: Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	<i>Análisis Coste-Volumen-Beneficio división Vino (bodega)</i>
	Objetivo estratégico 3: Analizar inversiones en inmovilizado poniendo especial atención al factor riesgo.	
	<i>Puntos de equilibrio</i>	
	<i>Efecto sobre el beneficio de una variación en el volumen ventas (riesgo operativo, GAO)</i>	
Objetivo estratégico 4: Reducir costes en compras de enseres para embotellar		<i>Método ABC - Mapa de costes</i>

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Potenciar la división servicios	Resultado de la división; Número de actividades; Precio medio por actividad o evento; Costes fijos de la división; Coste variable por actividad o evento.	Beneficio: 200.000 € Incremento vol. actividades: 5% Incremento Prec. Med.: 2%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 152.000 €	* Negociación con empresas de catering y formadores; * Empuje e incentivos comerciales; * Optimización de procesos.
Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	Resultado de la división; % de crecimiento en volumen; Precio medio por botella vendida; Costes variables unitarios; Costes fijos de la división.	Beneficio: 600.000 € Crecimiento vol: 2% Incremento Prec. Med.: 1,5%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 12.000 €	* Potenciar el crecimiento en clientes, productos y mercados rentables y moderarlo en mercados exigentes en cuanto a inversión y precio.
Mantener la inversión al mínimo posible SIN mermar la capacidad productiva de la bodega	CAPEX	<= 223.000 €	* Cautela en las inversiones: No invertir en Activo Fijo un importe mayor a la mediana de los últimos 6 años
Reducir costes en compras de enseres para embotellar	Importe compra de tapones para Tinto Joven de exportación ; Importe compra de botellas para crianza.	Ahorro de 2,5 céntimos por tapón; Ahorro de 50.000 € en compra de botellas p/Crianza	* Sustituir tapón de corcho por tapón de plástico en el Tinto Joven de exportación. * Embotellar Crianza en mismo tipo de botella que el Tinto Joven. * Incentivos económicos a responsables de compras por ahorro adicional.

Uso más eficiente de nuestros recursos

Estructura						315,765 €	146,242 €	462,007 €
Compras		Procesos Productivos	Gts. Grales.	Amort.	Total			
	1,749,001 €				1,489,818 €			
CompraMP Uva Tinta	612,084 €	Producción Uva Tinta	241,494 €	303,569 €	545,063 €	Transporte Nacional	215,240 €	7,250 €
CompraMP Vino Blanco	73,125 €	Despalillado y Prensa	160,004 €	10,425 €	170,429 €	Transporte Export	230,400 €	0 €
CompraMP Vino Rosado	73,125 €	Fermentacion	277,740 €	94,979 €	372,719 €	Comerciales	212,829 €	760 €
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990,667 €	Envejecimiento	148,250 €	206,892 €	355,142 €	Publicidad	415,497 €	0 €
		Embotellado	34,154 €	12,311 €	46,465 €	Financiero	79,300 €	0 €
								79,300 €
								1,161,276 €

¿Cómo?

Por ejemplo, partiendo de un objetivo:

Reducir el coste de producción de uva.

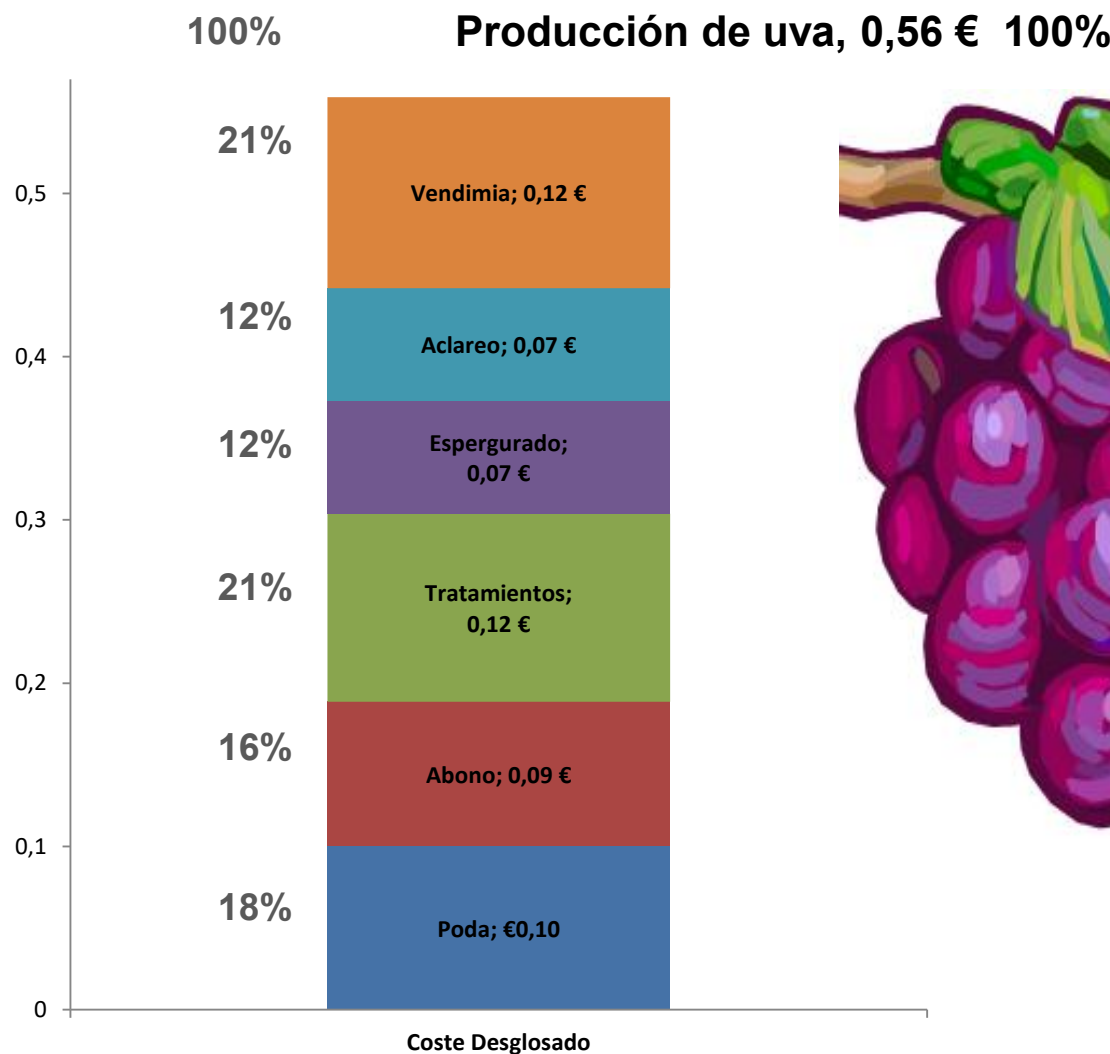


Quinto objetivo estratégico:

Reducir el coste de producción de uva.

¿Por dónde empezamos?

Iteración del ABC



Supuestos - Poda

- La poda supone un 17% del coste total de producción de uva; es el segundo mayor coste de producción después de la vendimia;
- En ambas actividades los gastos de personal son significativos;
- Demvrek tiene a 3 operarios de campo en plantilla y para la época de poda (1 mes) contrata a 27 más para un total de 30 operarios trabajando en la poda.
- La poda de las 150 hectáreas se lleva a cabo en un periodo de tiempo de 25 días hábiles aproximadamente.

Supuestos - Poda

- Demvrek organiza sus fincas en 3 grupos según su localización respecto a la bodega:
 - Fincas cercanas
 - Fincas a distancia media
 - Fincas lejanas
- Demvrek organiza a sus operarios de campo en cuadrillas de 10 trabajadores;
- Cada cuadrilla se distribuye en una finca y en ella pasa el tiempo necesario hasta terminarla a un ritmo aproximado de 40 horas hombre por hectárea;
- La distribución de las cuadrillas comienza en las fincas lejanas y se va acercando a la bodega progresivamente.

¿Cómo podemos mejorar?

Solución

- **Aumentamos la productividad de los operarios** planificando sus rutas de tal forma que una cuadrilla emplee días completos en cada finca, reduciendo así la necesidad de emplear tiempo durante el día para una actividad de poco o nulo valor añadido como puede ser el transporte de una finca a otra durante una jornada laboral.
- Con este pequeño cambio, se reduce el tiempo de la poda en 5 días ocasionando un ahorro de

$$27 \text{ operarios eventuales} \times 47,94 \text{ € por día} \times 5 \text{ días} = 6.472 \text{ €}$$

- No obstante, el hacer este reparto requiere los servicios de una empresa de transporte de personal que se contrataría con un coste aproximado de 1.472 €, cifrando así el ahorro NETO en 5.000 €, una reducción de aproximadamente 0,5 céntimos por kilo.



Observaciones y cursos de acción: Visión de proceso y gestión desde el ABC

Compras

Las compras de uva y enseres para embotellar suponen una parte significativa del coste

→ **Objetivo estratégico:**
Reducirlos

Alternativas de envasado

Revisión política de compras:

- Interna (ejemplo: incentivos)
- Con proveedores

Procesos

La producción de uva en viñedo propio es una ventaja competitiva pero el coste de producción es mejorable.

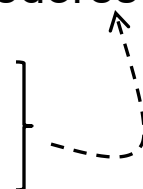
→ **Objetivo estratégico:**
Reducir el coste de producción mejorando los procesos

Abono y tratamientos

Vendimia

Poda:

- Optimizar cuadrillas





Objetivos estratégicos – resumen hasta el momento

Objetivo estratégico 1: Potenciar la división servicios		<i>Resultados por división; Análisis Coste-Volumen-Beneficio división servicios</i>
<i>Bases para tomar decisiones estratégicas:</i>	Objetivo estratégico 2: Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	<i>Análisis Coste-Volumen-Beneficio división Vino (bodega)</i>
	Objetivo estratégico 3: Analizar inversiones en inmovilizado poniendo especial atención al factor riesgo.	
	<i>Puntos de equilibrio</i>	
	<i>Efecto sobre el beneficio de una variación en el volumen ventas (riesgo operativo, GAO)</i>	
Objetivo estratégico 4: Reducir costes en compras de enseres para embotellar		<i>Método ABC - Mapa de costes</i>
Objetivo estratégico 5: Determinar si representaba una ventaja competitiva tener una producción propia de uva ("Make or buy") - Lo es dado que Coste Producción es y ha sido < Precio Medio de Compra de la uva. Reducir el coste de producción de la uva.		<i>Costes unitarios - Aplicación del Método ABC/ABM a la producción de uva</i>

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Potenciar la división servicios	Resultado de la división; Número de actividades; Precio medio por actividad o evento; Costes fijos de la división; Coste variable por actividad o evento.	Beneficio: 200.000 € Incremento vol. actividades: 5% Incremento Prec. Med.: 2%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 152.000 €	* Negociación con empresas de catering y formadores; * Empuje e incentivos comerciales; * Optimización de procesos.
Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	Resultado de la división; % de crecimiento en volumen; Precio medio por botella vendida; Costes variables unitarios; Costes fijos de la división.	Beneficio: 600.000 € Crecimiento vol: 2% Incremento Prec. Med.: 1,5%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 12.000 €	* Potenciar el crecimiento en clientes, productos y mercados rentables y moderarlo en mercados exigentes en cuanto a inversión y precio.
Mantener la inversión al mínimo posible SIN mermar la capacidad productiva de la bodega	CAPEX	<= 223.000 €	* Cautela en las inversiones: No invertir en Activo Fijo un importe mayor a la mediana de los últimos 6 años
Reducir costes en compras de enseres para embotellar	Importe compra de tapones para Tinto Joven de exportación ; Importe compra de botellas para crianza.	Ahorro de 2,5 céntimos por tapón; Ahorro de 50.000 € en compra de botellas p/Crianza	* Sustituir tapón de corcho por tapón de plástico en el Tinto Joven de exportación. * Embotellar Crianza en mismo tipo de botella que el Tinto Joven. * Incentivos económicos a responsables de compras por ahorro adicional.
Reducir el coste de producción de la uva	Coste de poda	Reducción coste de poda en 0,5 céntimos	* Cambiar método de poda por cuadrillas



Lo hecho hasta ahora

Estructura							315.765 €	146.242 €	462.007 €
Compras	Procesos Productivos			Ventas					
			Gts. Grales.	Amort.	Total		Gts. Grales.	Amort.	Total
	1.767.751 €				1.371.018 €				1.280.076 €
CompraMP Uva Tinta	612.084 €	Producción Uva Tinta	241.494 €	303.569 €	545.063 €	Transporte Nacional	215.240 €	7.250 €	222.490 €
CompraMP Vino Blanco	82.500 €	Despalillado y Prensa	136.244 €	10.425 €	146.669 €	Transporte Export	230.400 €	0 €	230.400 €
CompraMP Vino Rosado	82.500 €	Fermentacion	182.700 €	94.979 €	277.679 €	Comerciales	331.629 €	760 €	332.389 €
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.667 €	Envejecimiento	148.250 €	206.892 €	355.142 €	Publicidad	415.497 €	0 €	415.497 €
		Embotellado	34.154 €	12.311 €	46.465 €	Financiero	79.300 €	0 €	79.300 €

Objetivos del análisis de costes

Queremos saber:

- ✓ – La contribución de cada línea de negocio al beneficio de la empresa
- ✓ – Qué efecto tendría sobre el beneficio una caída en ventas
- ✓ – Cuál es el punto de equilibrio por línea de negocio de la empresa
- ✓ – Cuánto nos cuesta cada botella de vino que vendemos
- ✓ – Cuánto nos cuesta producir cada kilo de uva y es o no una ventaja competitiva el tener una producción propia → “Make or buy”.
- Cómo podemos mejorar nuestra rentabilidad
 - ✓ • Cómo podemos hacer un uso más eficiente de nuestros recursos
 - Qué líneas de producto son más o menos rentables
 - Cuáles son mis clientes más y menos rentables
 - Cómo podemos mejorar nuestra política de compras, nuestros procesos o nuestra política comercial



Sexto objetivo estratégico:

Revisar y si es necesario, cambiar la política comercial de la compañía.

¿Por dónde empezamos?

Observaciones/conclusiones – Gran Superficie

- Las ventas a la gran superficie suponen un 60% del volumen de ventas nacional pero una pérdida económica (“beneficio negativo”) de más de 200.000 €.
- La gran superficie ha sido un motor importante en el crecimiento de ventas de Demvrek, pero la empresa teme que de seguir así, el crecimiento pueda venir a costa de la rentabilidad.
- El problema principal de rentabilidad en la gran superficie viene de las ventas del Tinto Joven.
- Demvrek no puede perder el 60% de su volumen de ventas y mucho menos repentinamente. Es necesario buscar una solución a medio plazo.

Observaciones/conclusiones – Gran Superficie

- Las ventas a la gran superficie tienen un margen de contribución positivo, salvo para el blanco y el rosado en el caso de 2 clientes. No obstante, la contribución negativa al beneficio de estos dos vinos es poco significativa.
- Lo anterior implica que es necesario:
 - Revisar que la imputación de costes fijos al Tinto Joven sea razonable;
 - Explorar formas de reducir tanto el coste variable como el coste fijo de esta referencia;
 - **Incrementar el volumen de ventas en este segmento de clientes al margen de que también se potencie y explore el crecimiento en mercados nuevos o existentes que puedan ofrecer una mayor rentabilidad.**

Observaciones/conclusiones – Gran Superficie

- El incremento medio anual de volumen de la Gran Superficie es del 4% y junto con el resto de los segmentos de cliente el crecimiento medio anual en el volumen de ventas nacional es del 3%.
- Sosteniendo este ritmo de crecimiento llevaría 9 años aproximadamente alcanzar el volumen de ventas que llevase al punto de equilibrio sin variar el precio medio de venta:

Puntos de equilibrio			
Número de botellas	Fijos / MCU	1.016.841	41,2%

$$720.000 \text{ bott} \times (1,04)^9 = 1.024.785 \text{ bott}$$

- Siendo así, con este segmento de cliente es importante gestionar incrementos tanto en volumen como en precio.

Observaciones/conclusiones – Tinto Joven

Nuestro análisis de escenarios en el contexto del análisis CVB para el Tinto Joven indica que:

- manteniendo el crecimiento de ventas del 3%,
 - incrementando el precio medio de venta un 5% a 1,89 €/unidad y
 - reduciendo ligeramente los costes fijos y variables
- prácticamente se eliminarían las pérdidas en esta línea de producto.

Variación en volumen:	0,0%	720.000	Nuevo MCU				
Variación en precio:	0,0%	1,800 €	0,392 €				
Variación en costes variables unitarios:	-2,0%	(1,408 €)					
Nuevos costes variables totales:		(1.013.568 €)					
Variación en costes fijos:	7.200 €	(362.460 €)					
Beneficio deseado:		0 €					
Nuevos puntos de equilibrio			Variación:	Ventas:	Costes variables:	Beneficio:	
Unidades		924.013	28,3%	1.663.223 €	(1.300.763 €)	0 €	
Precio medio de venta por unidad; vol.= 720.000 uds.		1,911 €	6,2%	1.376.028 €	(1.013.568 €)	0 €	
Análisis de escenarios:		741.600	3,0%	1.401.624 €	(1.043.975 €)	(4.811 €)	%Δ BAI
		1,890	5,0%		357.649 €	(4.811 €)	96%
MCU:		0,482 €					

Estas observaciones nos marcan claros objetivos de operaciones...

Observaciones/conclusiones – Tinto Joven

1,80 €/unidad es el precio medio ponderado de todas las ventas nacionales (720.000 botellas).

La porción de este coste medio ponderado correspondiente a las ventas de la Gran Superficie son 0,92 €/unidad:

Ventas Tinto Joven a Gran superficie:				
<i>Vta. Total Bot. Tinto Joven Nacional:</i>			<i>720.000 bott</i>	
Cientes Gran Superficie	Botellas	% Vol. Nac.	Precio	Prec. Med. Pond.
Cliente 9	87.000	12,08%	1,60 €	0,92 €/bot
Cliente 10	100.000	13,89%	1,55 €	
Cliente 11	114.000	15,83%	1,50 €	
Cliente 12	134.000	18,61%	1,50 €	
Total	435.000	60,42%		

Para incrementar el precio medio total del Tinto Joven en 0,09 €/ud (de 1,80 a 1,89 €/ud) variando únicamente el precio de venta de la Gran Superficie, sería necesario incrementar en 10% el precio medio de venta para este segmento de clientes.

Es probable que resulte difícil conseguir este incremento en una única subida, no obstante, esta necesidad nos marca unos claros objetivos comerciales...



Objetivos de gestión al corto y medio plazo para la Gran Superficie

De operaciones

- Reducir en 3 céntimos / botella (un 2%) los costes variables del Tinto Joven;
- Reducir en 1 céntimo / botella los costes fijos de esta referencia.

Comerciales

- Incrementar el precio de venta del vino blanco y rosado para los Clientes 11 y 12 un mínimo de 2 y 5 céntimos respectivamente.
- Incrementar en un 10% el precio medio de venta del Tinto Joven proponiendo tres incrementos anuales sucesivos del 3,5%.
- Incrementar el crecimiento en volumen para este segmento de cliente en un 0,5% anual.



Objetivos estratégicos – resumen hasta el momento

Bases para tomar decisiones estratégicas:	Objetivo estratégico 1: Potenciar la división servicios	<i>Resultados por división; Análisis Coste-Volumen-Beneficio división servicios</i>
	Objetivo estratégico 2: Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	<i>Análisis Coste-Volumen-Beneficio división Vino (bodega)</i>
	Objetivo estratégico 3: Analizar inversiones en inmovilizado poniendo especial atención al factor riesgo.	
	<i>Puntos de equilibrio</i>	
	<i>Efecto sobre el beneficio de una variación en el volumen ventas (riesgo operativo, GAO)</i>	
	Objetivo estratégico 4: Reducir costes en compras de enseres para embotellar	<i>Método ABC - Mapa de costes</i>
	Objetivo estratégico 5: Determinar si representaba una ventaja competitiva tener una producción propia de uva ("Make or buy") - Lo es dado que Coste Producción es y ha sido < Precio Medio de Compra de la uva. Reducir el coste de producción de la uva.	<i>Costes unitarios - Aplicación del Método ABC/ABM a la producción de uva</i>
	Objetivo estratégico 6: Gestionar rentabilidad a través de cambios en el enfoque de la política comercial	<i>Costes unitarios - Aplicación del Método ABC/ABM y del análisis Coste-Volumen-Beneficio al Tinto Joven</i>



Objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicos específicos – Operaciones

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Potenciar la división servicios	Resultado de la división; Número de actividades; Precio medio por actividad o evento; Costes fijos de la división; Coste variable por actividad o evento.	Beneficio: 200.000 € Incremento vol. actividades: 5% Incremento Prec. Med.: 2%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 152.000 €	* Negociación con empresas de catering y formadores; * Empuje e incentivos comerciales; * Optimización de procesos.
Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	Resultado de la división; % de crecimiento en volumen; Precio medio por botella vendida; Costes variables unitarios; Costes fijos de la división.	Beneficio: 600.000 € Crecimiento vol: 2% Incremento Prec. Med.: 1,5%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 12.000 €	* Potenciar el crecimiento en clientes, productos y mercados rentables y moderarlo en mercados exigentes en cuanto a inversión y precio.
Mantener la inversión al mínimo posible SIN mermar la capacidad productiva de la bodega	CAPEX	<= 223.000 €	* Cautela en las inversiones: No invertir en Activo Fijo un importe mayor a la mediana de los últimos 6 años
Reducir costes en compras de enseres para embotellar	Importe compra de tapones para Tinto Joven de exportación ; Importe compra de botellas para crianza.	Ahorro de 2,5 céntimos por tapón; Ahorro de 50.000 € en compra de botellas p/Crianza	* Sustituir tapón de corcho por tapón de plástico en el Tinto Joven de exportación. * Embotellar Crianza en mismo tipo de botella que el Tinto Joven. * Incentivos económicos a responsables de compras por ahorro adicional.
Reducir el coste de producción de la uva	Coste de poda	Reducción coste de poda en 0,5 céntimos Costes Variables: 3 céntimos / bot (2%)	* Cambiar método de poda por cuadrillas
Reducir costes fijos y variables del Tinto Joven	Costes fijos y variables del Tinto Joven	Costes Fijos: 1 céntimo / bot	* Reducción coste producción uva; * Negociación compra con proveedores de uva; * Reducción costes en materia prima seca;



Objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicos específicos – Comercial

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Lograr un Margen de Contribución positivo para las referencias del vino Blanco y Rosado en Gran Superficie.	Precio venta vino blanco y rosado a clientes de Gran superficie. Margen de Contribución clientes Gran Superficie.	Cliente 11: incremento de 2 cénts./bot Cliente 12: incremento mínimo de 5 cénts./bot	* Negociación con cliente.
Incrementar el precio medio de venta del Tinto Joven	Precio medio de venta para el Tinto Joven.	Incremento en precio de Tinto Joven un 10%	* Propuesta de tres incrementos anuales sucesivos del 3,5%.
Incrementar el crecimiento en volumen para Gran Superficie.	Volumen de ventas Gran Superficie.	Incremento en ventas en 4,5%	* Negociación con cliente.



Objetivos comerciales de corto y medio plazo para la Gran Superficie

El incremento de precio en los vinos Blanco y Rosado tiene como objeto la obtención de un margen de contribución neutro como mínimo para estas ventas.

El incremento de precio en el Tinto Joven tiene por objeto el reducir el volumen y con ello, el tiempo necesario para alcanzar el punto de equilibrio en esta línea de producto.

El incremento en volumen persigue también alcanzar el punto de equilibrio lo antes posible.



Objetivos comerciales de corto y medio plazo para la Gran Superficie

El incremento en volumen propuesto aceleraría el crecimiento en volumen de ventas del Tinto Joven nacional a un 3,3% anual.

Sabemos que a un precio medio de venta de 1,89 €/unidad se requerirían 815.059 unidades para llegar al punto de equilibrio.

A un ritmo de crecimiento del 3,3% anual, dicho punto de equilibrio se podría alcanzar en **aproximadamente 4 años**.

Variación en volumen:	0,0%	720.000	Nuevo MCU	
Variación en precio:	5,0%	1,890 €	0,454 €	
Variación en costes variables unitarios:		(1,436 €)		
Nuevos costes variables totales:		(1.034.253 €)		
Variación en costes fijos:		(369.660 €)		
Beneficio deseado:		0 €		
Nuevos puntos de equilibrio			Variación:	Ventas:
Unidades		815.059	13,2%	1.540.461 €

$$720.000 \text{ bott} \times (1,033)^4 = 819.849 \text{ bott}$$

Observaciones/conclusiones – Tinto Joven

Si la empresa también lograra reducir los costes en esta línea de producto según lo marcan sus objetivos de operaciones, en aproximadamente 4 años el Tinto Joven podría estar dando un beneficio.

Variación en volumen:	0,0%	720.000	Nuevo MCU					
Variación en precio:	0,0%	1,800 €	0,392 €					
Variación en costes variables unitarios:	-2,0%	(1,408 €)						
Nuevos costes variables totales:		(1.013.568 €)						
Variación en costes fijos:	7.200 €	(362.460 €)						
Beneficio deseado:		0 €						
Nuevos puntos de equilibrio			Variación:	Ventas:	Costes variables:	Beneficio:		
Unidades		924.013	28,3%	1.663.223 €	(1.300.763 €)	0 €		
Precio medio de venta por unidad; vol.= 720.000 uds.		1,911 €	6,2%	1.376.028 €	(1.013.568 €)	0 €		
Análisis de escenarios:		815.059	13,2%	1.540.462 €	(1.147.385 €)	30.616 €	%Δ BAI	
		1,890	5,0%		393.076 €	30.616 €	128%	
	MCU:	0,482 €						

Objetivos generales de gestión

- Cambio de enfoque: de volumen a rentabilidad → revisar previsiones de crecimiento.
- Buscar el crecimiento:
 - Potenciando el segmento de clientes rentables actual
 - Penetrando nuevos segmentos de alta rentabilidad: restaurantes, hoteles (individuales y pequeñas cadenas), bares [?]
 - Potenciando las exportaciones

No sólo a través de la gran superficie.
- [Diluir el volumen de la gran superficie del 60% al 50% del total del volumen nacional en los próximos 5 años → Un crecimiento de 50.000 botellas al año o aprox. un 10% del volumen actual del segmento de clientes rentables en el mercado nacional.]



Lo hecho hasta ahora

Estructura							315.765 €	146.242 €	462.007 €	
Compras			Procesos Productivos				Ventas			
			Gts. Grales.	Amort.	Total		Gts. Grales.	Amort.	Total	
	1.767.751 €				1.371.018 €				1.280.076 €	
CompraMP Uva Tinta	612.084 €		Producción Uva Tinta	241.494 €	303.569 €	545.063 €	Transporte Nacional	215.240 €	7.250 €	222.490 €
CompraMP Vino Blanco	82.500 €		Despalillado y Prensa	136.244 €	10.425 €	146.669 €	Transporte Export	230.400 €	0 €	230.400 €
CompraMP Vino Rosado	82.500 €		Fermentacion	182.700 €	94.979 €	277.679 €	Comerciales	331.629 €	760 €	332.389 €
Embotellado (botellas, corchos, capsulas, etiquetas)	990.667 €		Envejecimiento	148.250 €	206.892 €	355.142 €	Publicidad	415.497 €	0 €	415.497 €
			Embotellado	34.154 €	12.311 €	46.465 €	Financiero	79.300 €	0 €	79.300 €

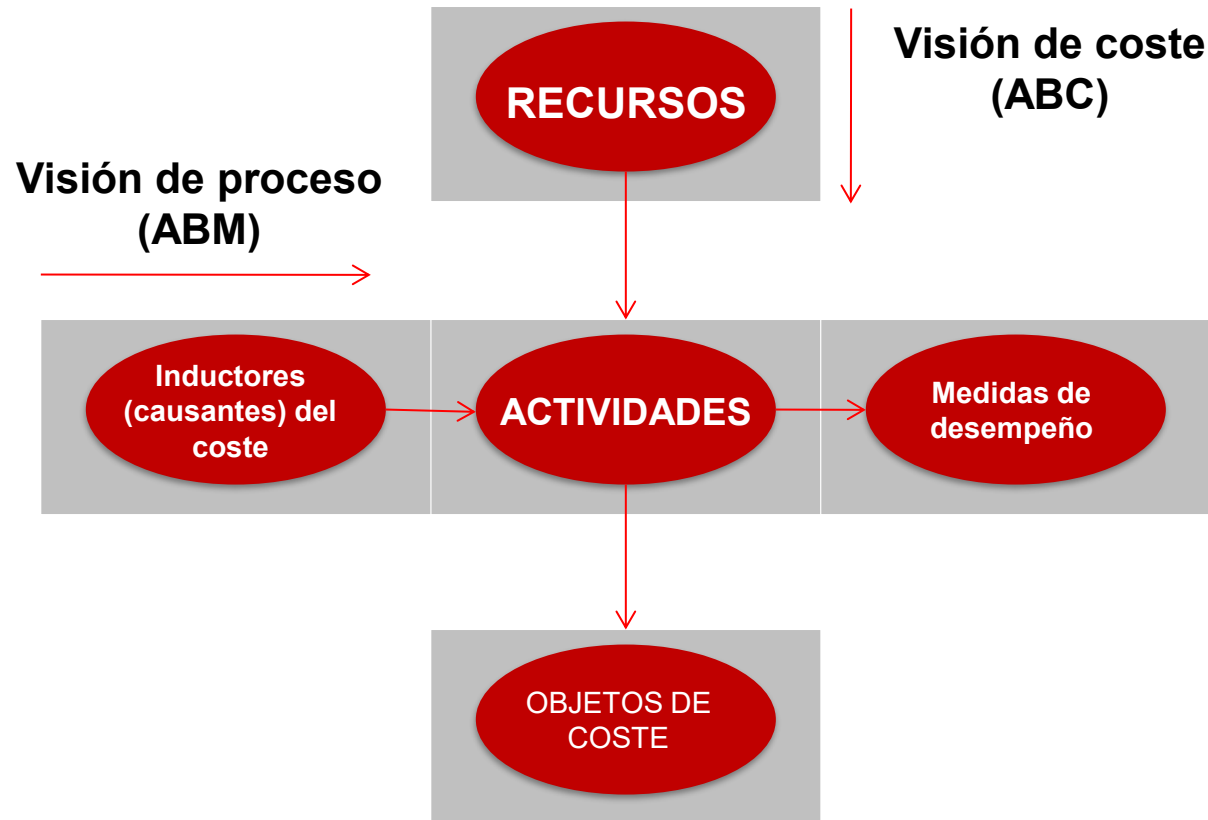
Objetivos del análisis de costes

Queremos saber:

- ✓ – La contribución de cada línea de negocio al beneficio de la empresa
- ✓ – Qué efecto tendría sobre el beneficio una caída en ventas
- ✓ – Cuál es el punto de equilibrio por línea de negocio de la empresa
- ✓ – Cuánto nos cuesta cada botella de vino que vendemos
- ✓ – Cuánto nos cuesta producir cada kilo de uva y es o no una ventaja competitiva el tener una producción propia → “Make or buy”.
- ✓ – Cómo podemos mejorar nuestra rentabilidad
 - ✓ • Cómo podemos hacer un uso más eficiente de nuestros recursos
 - ✓ • Qué líneas de producto son más o menos rentables
 - ✓ • Cuáles son mis clientes más y menos rentables
 - ✓ • Cómo podemos mejorar nuestra política de compras, nuestros procesos o nuestra política comercial



El valor del método ABC radica en su doble visión



Es decir, en establecer un criterio de imputación útil en la gestión...

...tal como hemos visto

Visión de coste - ABC

- Identificamos las principales actividades y procesos de nuestra empresa → **“Mapa de Costes”**
- Asignamos costes a cada actividad siguiendo un criterio razonable para estimar el coste de cada una
- Definimos **“unidades de producto”** según nuestro mapa de costes
- Llegamos a un **coste unitario** por kilo de uva y por botella de vino elaborada, envejecida y vendida.

Visión de gestión - ABM

- Analizar el coste de nuestras actividades y procesos;
- Pensar en posibles medidas para optimizar dichas actividades y procesos con objeto de mejorar la rentabilidad de nuestra empresa.
- Analizar la rentabilidad de nuestros comerciales, clientes y mercados;
- Establecimos directrices y objetivos concretos y medibles en 3 áreas fundamentales:
 - **Compras**
 - **Producción** (optimización de procesos)
 - **Ventas**

Objetivos estratégicos

Bases para tomar decisiones estratégicas:	Objetivo estratégico 1: Potenciar la división servicios	<i>Resultados por división;</i> <i>Análisis Coste-Volumen-Beneficio división servicios</i>
	Objetivo estratégico 2: Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	<i>Análisis Coste-Volumen-Beneficio división Vino (bodega)</i>
	Objetivo estratégico 3: Analizar inversiones en inmovilizado poniendo especial atención al factor riesgo.	
	<i>Puntos de equilibrio</i>	
	<i>Efecto sobre el beneficio de una variación en el volumen ventas (riesgo operativo, GAO)</i>	
	Objetivo estratégico 4: Reducir costes en compras de enseres para embotellar	<i>Método ABC - Mapa de costes</i>
	Objetivo estratégico 5: Determinar si representaba una ventaja competitiva tener una producción propia de uva ("Make or buy") - Lo es dado que Coste Producción es y ha sido < Precio Medio de Compra de la uva. Reducir el coste de producción de la uva.	<i>Costes unitarios - Aplicación del Método ABC/ABM a la producción de uva</i>
	Objetivo estratégico 6: Gestionar rentabilidad a través de cambios en el enfoque de la política comercial	<i>Costes unitarios - Aplicación del Método ABC/ABM y del análisis Coste-Volumen-Beneficio al Tinto Joven</i>



Objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicos específicos – Operaciones

Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Potenciar la división servicios	Resultado de la división; Número de actividades; Precio medio por actividad o evento; Costes fijos de la división; Coste variable por actividad o evento.	Beneficio: 200.000 € Incremento vol. actividades: 5% Incremento Prec. Med.: 2%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 152.000 €	* Negociación con empresas de catering y formadores; * Empuje e incentivos comerciales; * Optimización de procesos.
Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	Resultado de la división; % de crecimiento en volumen; Precio medio por botella vendida; Costes variables unitarios; Costes fijos de la división.	Beneficio: 600.000 € Crecimiento vol: 2% Incremento Prec. Med.: 1,5%. Reducción costes variables: 1%. C. Fijos: 12.000 €	* Potenciar el crecimiento en clientes, productos y mercados rentables y moderarlo en mercados exigentes en cuanto a inversión y precio.
Mantener la inversión al mínimo posible SIN mermar la capacidad productiva de la bodega	CAPEX	<= 223.000 €	* Cautela en las inversiones: No invertir en Activo Fijo un importe mayor a la mediana de los últimos 6 años
Reducir costes en compras de enseres para embotellar	Importe compra de tapones para Tinto Joven de exportación ; Importe compra de botellas para crianza.	Ahorro de 2,5 céntimos por tapón; Ahorro de 50.000 € en compra de botellas p/Crianza	* Sustituir tapón de corcho por tapón de plástico en el Tinto Joven de exportación. * Embotellar Crianza en mismo tipo de botella que el Tinto Joven. * Incentivos económicos a responsables de compras por ahorro adicional.
Reducir el coste de producción de la uva	Coste de poda	Reducción coste de poda en 0,5 céntimos Costes Variables: 3 céntimos / bot (2%)	* Cambiar método de poda por cuadrillas
Reducir costes fijos y variables del Tinto Joven	Costes fijos y variables del Tinto Joven	Costes Fijos: 1 céntimo / bot	* Reducción coste producción uva; * Negociación compra con proveedores de uva; * Reducción costes en materia prima seca;



Objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicos específicos – Comercial

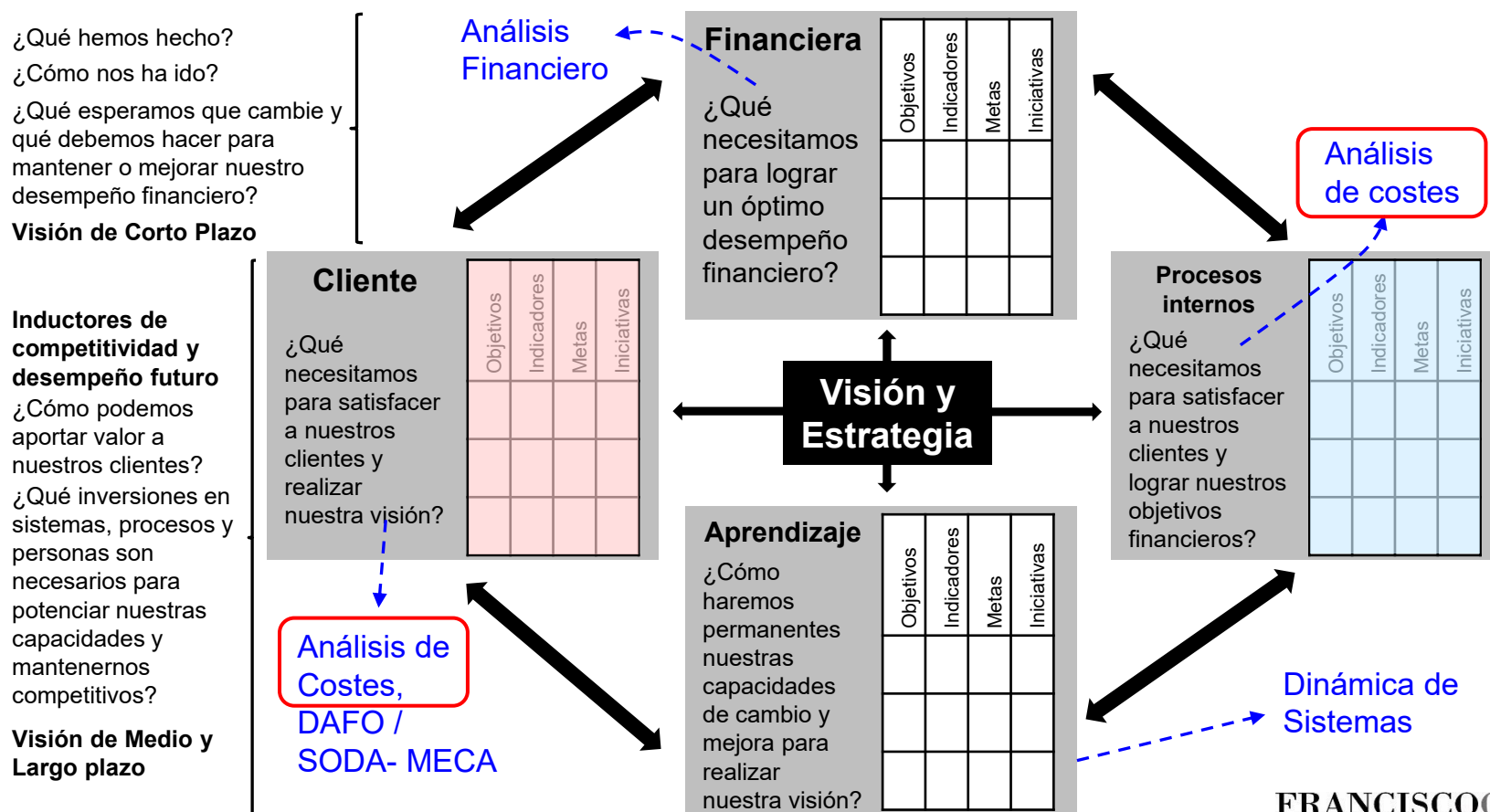
Objetivo	Indicadores	Metas	Iniciativas
Lograr un Margen de Contribución positivo para las referencias del vino Blanco y Rosado en Gran Superficie.	Precio venta vino blanco y rosado a clientes de Gran superficie. Margen de Contribución clientes Gran Superficie.	Cliente 11: incremento de 2 cénts./bot Cliente 12: incremento mínimo de 5 cénts./bot	* Negociación con cliente.
Incrementar el precio medio de venta del Tinto Joven	Precio medio de venta para el Tinto Joven.	Incremento en precio de Tinto Joven un 10%	* Propuesta de tres incrementos anuales sucesivos del 3,5%.
Incrementar el crecimiento en volumen para Gran Superficie.	Volumen de ventas Gran Superficie.	Incremento en ventas en 4,5%	* Negociación con cliente.



Integración del análisis de costes en la estrategia general de la empresa: CMI

El Cuadro de Mando Integral (CMI)

Adaptado de "The Balanced Scorecard", Robert S. Kaplan y David P. Norton, Harvard Business Review Press, 1996; textos adicionales: Francisco Cervantes.



FRANCISCO CERVANTES
Consultor Financiero

