



---

[www.fcervantes.es](http://www.fcervantes.es)

# **Análisis de costes para la toma de decisiones**

## **Solución al caso Demvrek CVB**



---

## División Servicios

# Primer objetivo estratégico

Potenciar la división servicios continuando con la estrategia de negocio actual con objetivo de llevar el beneficio de la división a los 200.000 €.

Para ello, se perseguirán los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar el número de actividades o eventos anuales en un 5% hasta alcanzar las 148.
- Incrementar el precio medio por actividad en un 2%.
- Una reducción en costes variables del 1%.
- Mantener la estructura de costes fijos.

Variación en volumen:	0,0%	141	Nuevo MCU			
Variación en precio:	0,0%	4.291 €	2.293 €			
Variación en costes variables unitarios:	-1,0%	(1.999 €)				
Nuevos costes variables totales:		(281.824 €)				
Variación en costes fijos:		(152.215 €)				
Beneficio deseado:	200.000 €	(200.000 €)				
Ventas necesarias para alcanzar el beneficio deseado:			Variación:	Ventas:	Costes variables:	Beneficio:
Unidades		154	9,0%	659.270 €	(307.055 €)	200.000 €
Precio medio de venta por unidad; vol.= 141 uds.		4.497 €	4,8%	634.040 €	(281.824 €)	200.000 €
Análisis de escenarios:		148	5,0%	648.061 €	(295.916 €)	199.930 €
		4.377	2,0%			
			Nuevo escenario	Marg. Contr.	352.145 €	199.930 €
				Costes Fijos	(152.215 €)	

---

## División Vino (Bodega)

## Demvrek: Puntos de equilibrio - volumen

---

De acuerdo con los resultados de este análisis, **con la estructura de costes y precios medios de venta actuales** por botella y actividad de servicios:

- La empresa podría soportar una caída en el volumen de venta de botellas de vino de hasta un 20%, es decir, hasta 1.600.082 botellas antes de que esta línea de negocio pierda dinero.

## Demvrek: Puntos de equilibrio - precio

---

**Manteniendo esta estructura de costes y los volúmenes de venta** de botellas y actividades de servicios:

- El **Precio Medio de Venta** por botella únicamente se puede reducir hasta un 8,3% (hasta los 2,39 €) sin que la línea de negocio de venta de vino pierda dinero.

# Segundo objetivo estratégico

Recuperar la rentabilidad de la división devolviendo su beneficio a niveles cercanos a los de hace 2 años: 600.000 €.

Para ello, se perseguirán los siguientes objetivos específicos:

- Potenciar el crecimiento en clientes, productos y mercados rentables y moderarlo en mercados cuya exigencia de inversión y presión en precio incrementan el riesgo de la estrategia actual de la empresa.
  - Reducir el crecimiento en ventas a un 2%
  - Incrementar el precio medio por actividad en un 2%.
- Una reducción en costes variables del 1%.
- Reducir costes fijos un mínimo necesario de 12.000 € para alcanzar este objetivo.

Variación en volumen:	0,0%	2.000.000	Nuevo MCU			
Variación en precio:	0,0%	2,605 €	1,101 €			
Variación en costes variables unitarios:	-1,0%	(1,504 €)				
Nuevos costes variables totales:		(3.008.906 €)				
Variación en costes fijos:	12.000 €	(1.724.649 €)				
Beneficio deseado:	600.000 €	(600.000 €)				
Ventas necesarias para alcanzar el beneficio deseado:			Variación:	Ventas:	Costes variables:	Beneficio:
Unidades		2.112.267	5,6%	5.502.455 €	(3.177.806 €)	600.000 €
Precio medio de venta por unidad; vol.= 2.000.000 uds.		2,667 €	2,4%	5.333.555 €	(3.008.906 €)	600.000 €
Análisis de escenarios:		2.040.000	2,0%	5.393.913 €	(3.069.084 €)	600.180 €
		2,644	1,5%			
			Nuevo escenario	Marg. Contr.	2.324.829 €	600.180 €
				Costes Fijos	(1.724.649 €)	



## Observaciones / conclusiones

---

- En apariencia la empresa tiene un apalancamiento operativo y un perfil de riesgo operativo moderado puesto que sólo el 36% de sus costes son fijos.
- PERO, hay que tener en cuenta que gran parte de su inmovilizado se está amortizando a muy largo plazo, lo cual reduce los gastos anuales – fijos – de dicho inmovilizado.
- **Es necesario tomar esto en cuenta al considerar alternativas de inversión.**



## Tercer objetivo estratégico

---

Analizar muy bien los proyectos de inversión en inmovilizado incorporando para su valoración el factor **riesgo**.

### ¿Qué quiere decir eso?

Que agregar más inmovilizado a la empresa puede suponer ventajas en **coste** pero que el precio a pagar por dichas ventajas puede ser un exceso de **riesgo**.



## Es decir...

---

Debemos tener cuidado con la inversión en activos fijos porque aunque aparentemente puedan suponer una ventaja económica, pueden también disminuir una ya limitada capacidad de reducir los costes (la estructura) de la empresa en el caso de que venda menos (por un descenso de la demanda) o de que baje el precio de lo que venda (actuación de la competencia).

**El no hacer esto puede llevar a una empresa a la ruina.**

**¿Os suena familiar?**



# Objetivos estratégicos – resumen hasta el momento

---

<b>Objetivo estratégico 1:</b> Potenciar la división servicios	<i>Resultados por división; Análisis <b>Coste-Volumen-Beneficio</b> división servicios</i>
<b>Objetivo estratégico 2:</b> Recuperar la rentabilidad de la división "Vino" (bodega)	<i>Análisis <b>Coste-Volumen-Beneficio</b> división Vino (bodega)</i>
<b>Objetivo estratégico 3:</b> 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>	



# Objetivos estratégicos – resumen hasta el momento

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 <b>SIN mermar la capacidad productiva de la bodega</b>	CAPEX	<= 223.000 €	* Cautela en las inversiones: No invertir en Activo Fijo un importe mayor a la mediana de los últimos 6 años