

Caso Bodegas Demvrek, S.L.



Preparado por: **Francisco Guillermo Cervantes Medina**
Consultor financiero, Economista

Contenido

Enunciado 1 – Situación actual	3
Enunciado 2 – Evolución histórica de la división “Vino”	3
Enunciado 3 – Análisis Coste-Volumen-Beneficio	6
Enunciado 4 – Implementación del método ABC	6

Caso Bodegas Demvrek, S.L.

Enunciado 1 – Situación actual

Bodegas Demvrek es una bodega de Rioja que produce y comercializa su propia marca de vinos.

Además de las actividades de elaboración y venta de vino, Demvrek también tiene una “División Servicios” desde la que:

- Imparte cursos de enología mediante un convenio con la universidad de su comunidad autónoma, así como de cata y maridaje para sumilleres;
- Organiza eventos (conciertos, exposiciones, etc.);
- Alquila sus instalaciones para eventos y celebraciones.

Desde su implementación, esta línea de negocio ha dado buenos resultados y el equipo gestor busca cuantificar la contribución de esta línea de negocio a la facturación y ventas de la empresa. En base a ello busca definir prioridades de gestión para sus dos divisiones o líneas de negocio.

Se pide:

- **Cuantificar dicha contribución.**
- **Hacer un análisis preliminar de ambas divisiones en base a los resultados obtenidos.**

Enunciado 2 – Evolución histórica de la división “Vino”

Al equipo gestor de Bodegas Demvrek le preocupa el hecho de que una línea de negocio secundaria y con tan poca contribución a la facturación total de la empresa como lo es la división “servicios” tenga tanto peso en la rentabilidad total de la bodega.

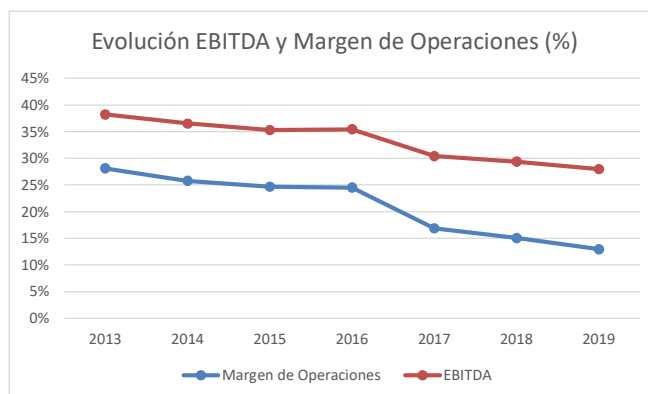
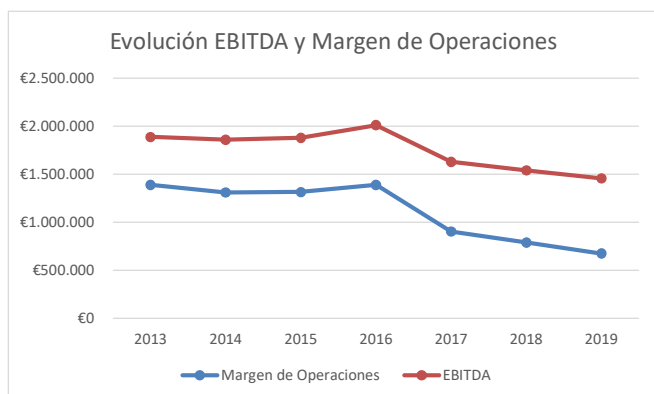
Siendo así, el equipo gestor decide ahondar en el estudio de la rentabilidad de Bodegas Demvrek. Para ello, contrata los servicios de un consultor externo quien, como primer paso, realiza un análisis histórico de los resultados de la división de producción y venta de vino, principal actividad (“*core business*”) de Bodegas Demvrek y encuentra lo siguiente:

Ilustración 1: Evolución histórica de ventas

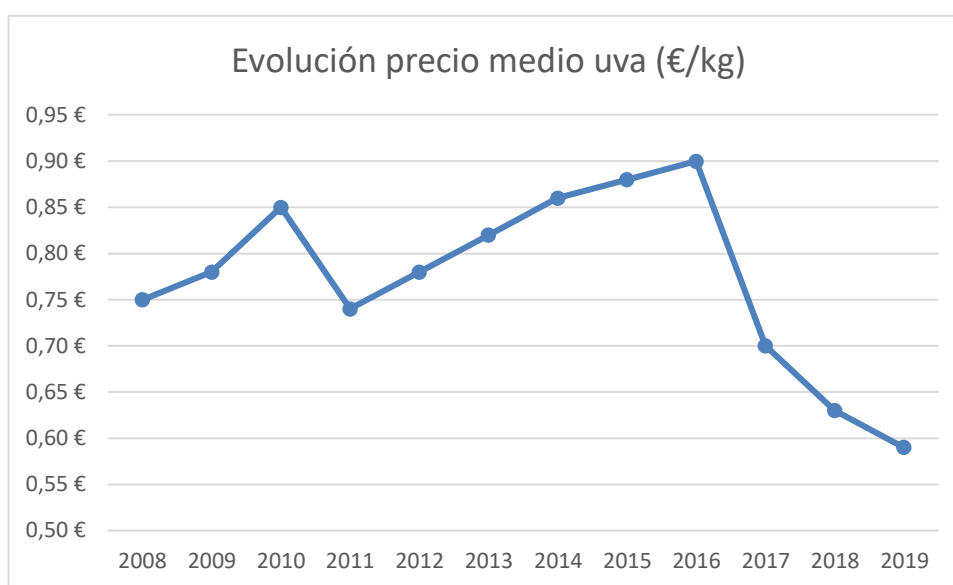
Cuadro resumen de ventas									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variación 2013-2019	Variación 2017-2019
Volumen (Botellas)	1.674.970	1.725.217	1.776.974	1.830.283	1.885.191	1.941.747	2.000.000	19,4%	6,1%
% Var.		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%		
Precio Medio Venta / botella	2,95 €	2,95 €	3,00 €	3,10 €	2,84 €	2,70 €	2,61 €	-11,7%	-8,3%
% Var.		0,0%	1,7%	3,3%	-8,4%	-4,9%	-3,5%		
Importe (€)	4.941.162 €	5.089.390 €	5.330.922 €	5.673.877 €	5.353.942 €	5.242.717 €	5.210.000 €	5,4%	-2,7%
% Var.		3,0%	4,7%	6,4%	-5,6%	-2,1%	-0,6%		

Ilustración 2: Cuenta de resultado y resumen de ventas

Cuenta de explotación histórica - Bodegas Demvrek, S.L.								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Ventas	4.941.162 €	5.089.390 €	5.330.922 €	5.673.877 €	5.353.942 €	5.242.717 €	5.210.000 €	
Compras	1.658.315 €	1.769.635 €	1.869.120 €	1.972.674 €	1.830.227 €	1.821.280 €	1.844.162 €	
Variación de existencias	(106.850 €)	(95.657 €)	(102.980 €)	(120.083 €)	71.990 €	(35.865 €)	(104.904 €)	
Margen Bruto	3.389.697 €	3.415.412 €	3.564.781 €	3.821.286 €	3.451.726 €	3.457.302 €	3.470.741 €	
	68,60%	67,11%	66,87%	67,35%	64,47%	65,94%	66,62%	
Gastos de operaciones	1.070.261 €	1.110.251 €	1.179.578 €	1.258.067 €	1.251.807 €	1.290.571 €	1.328.365 €	
Gastos de Personal	431.186 €	446.278 €	504.949 €	551.821 €	570.858 €	626.192 €	685.287 €	
Gastos de Amortización	499.038 €	547.975 €	565.268 €	621.385 €	725.021 €	751.838 €	782.428 €	
Margen de Operaciones	1.389.212 €	1.310.908 €	1.314.987 €	1.390.014 €	904.040 €	788.701 €	674.662 €	
	28%	26%	25%	24%	17%	15%	13%	
Intereses y Gastos Financieros	228.093 €	261.849 €	306.739 €	361.899 €	306.060 €	224.259 €	240.609 €	
Gastos Excepcionales	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	
Beneficio Antes de Impuestos (BAI)	1.161.119 €	1.049.059 €	1.008.247 €	1.028.115 €	597.981 €	564.442 €	434.052 €	
Impuesto sobre beneficios	319.677 €	300.626 €	279.444 €	303.373 €	177.963 €	163.871 €	119.963 €	
Beneficio Neto	841.442 €	748.432 €	728.803 €	724.741 €	420.018 €	400.572 €	314.089 €	
Margen Neto	17,0%	14,7%	13,7%	12,8%	7,8%	7,6%	6,0%	
EBITDA	1.888.250 €	1.858.883 €	1.880.254 €	2.011.398 €	1.629.061 €	1.540.540 €	1.457.089 €	
EBITDA / Ventas	38%	37%	35%	35%	30%	29%	28%	



Evolución de ventas			3,00%	4,75%	6,43%	-5,64%	-2,08%	-0,62%
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas		100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Otros ingresos		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Compras		34%	35%	35%	35%	34%	35%	35%
Variación de existencias		-2,16%	-1,88%	-1,93%	-2,12%	1,34%	-0,68%	-2,01%
Margen Bruto		69%	67%	67%	67%	64%	66%	67%
Gastos de operaciones		22%	22%	22%	22%	23%	25%	25%
Gastos de Personal		9%	9%	9%	10%	11%	12%	13%
Gastos de Amortización		10%	11%	11%	11%	14%	14%	15%
Margen de Operaciones		28%	26%	25%	24%	17%	15%	13%
								0
Gastos Financieros		5%	5%	6%	6%	6%	4%	5%
Gastos Excepcionales		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Beneficio Antes de Impuestos (BAI)		23%	21%	19%	18%	11%	11%	8%
Impuesto sobre beneficios		6%	6%	5%	5%	3%	3%	2%
Margen Neto		17,0%	14,7%	13,7%	12,8%	7,8%	7,6%	6,0%



Ante esta situación ya conocida por el equipo gestor de la bodega, éste ve necesario el tomar medidas correctoras. Para ello, se propone continuar con el análisis de la rentabilidad de la división y para tal fin, gestores y consultor coinciden en que es imprescindible la confección de un análisis de costes.

Como punto de partida el consultor externo propone la confección de un Análisis Coste-Volumen-Beneficio para toda la división.

Enunciado 3 – Análisis Coste-Volumen-Beneficio

En el último ejercicio completo la división vendió 2 millones de botellas. El precio medio de venta de sus vinos se sitúa en 2,605 €/botella.

Para la división servicios, en el último ejercicio se facturaron 41 actividades cuyo precio medio de venta se situó en 4.291,48 € por evento/actividad.

Se pide:

A partir del balance de sumas y saldos proporcionado y previamente desglosado en las divisiones “Servicios” y “Vino”, confeccione un análisis Coste-Volumen-Beneficio para ambas divisiones y conteste a las siguientes preguntas:

1. **Manteniendo el precio medio de venta por unidad y su estructura de costes, ¿cuál sería el volumen mínimo de ventas que esta empresa podría soportar antes de comenzar a arrojar pérdidas?**
2. **Manteniendo el volumen de ventas y su estructura de costes, ¿cuál sería el precio medio de venta mínimo por unidad que esta empresa podría soportar antes de comenzar a arrojar pérdidas?**
3. **¿Qué podemos decir en cuanto al riesgo operativo de esta empresa?**
4. **¿Qué decisiones u orientaciones estratégicas podríamos deducir de las anteriores observaciones?**

Enunciado 4 – Implementación del método ABC

Como un segundo paso, el equipo gestor de Bodegas Demvrek propone realizar una estimación de costes por producto con objeto de identificar áreas de mejora y poner en marcha de inmediato las medidas correctoras necesarias para revertir el deterioro de la rentabilidad de la división.

El método que considera más adecuado para alcanzar este objetivo es el Método de Costes Basado en Actividades (*“Activity Based Costing”*) o ABC por sus siglas en inglés.

Se pide:

- **Implementar el método ABC para la división “Vino” de Bodegas Demvrek.**
- **Analizar los resultados y proponer medidas correctoras en base a ellos.**