



www.fcervantes.es

Análisis de costes para la toma de decisiones

**Solución al caso Calzados Demvrek –
Curva de utilidad**



Planteamiento

¿Qué queremos?

1. Determinar si existen referencias en las que se esté perdiendo dinero, es decir, con una contribución negativa (detracción) a la rentabilidad y que, por lo tanto, sea necesario gestionar.
2. Si dichas referencias existen, usar este análisis como punto de partida para gestionarlas (rediseño, actualización de precio, imputación y/o reducción de costes, retirada del mercado, etc.).



Planteamiento

¿Qué tenemos?

1. Estadísticas de venta
2. Escandallos de costes
3. Contabilidad
4. Métodos técnicos-teóricos de los que partir:
 - a. Coste-Volumen-Beneficio
 - b. Curva de ballena

Comencemos...

Curva de utilidad o Curva de ballena



Curva de utilidad o “de ballena”

¿Qué es?

Es una representación gráfica de la contribución o detracción que cada producto, cliente, línea de producto o porcentaje de ventas aporta a la rentabilidad total de una empresa.

Es un análisis que consiste en la descomposición del resultado de la empresa según sus contribuidores y/o detractores representado gráficamente.

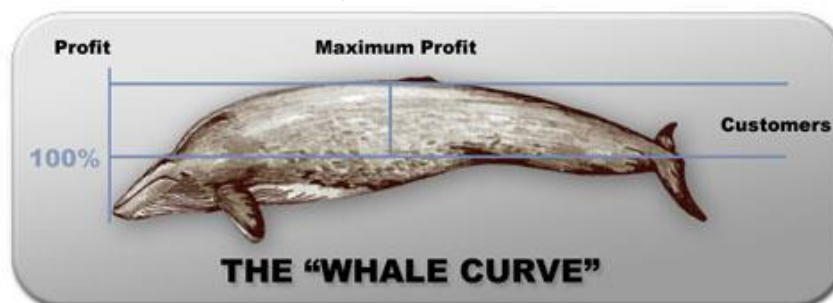
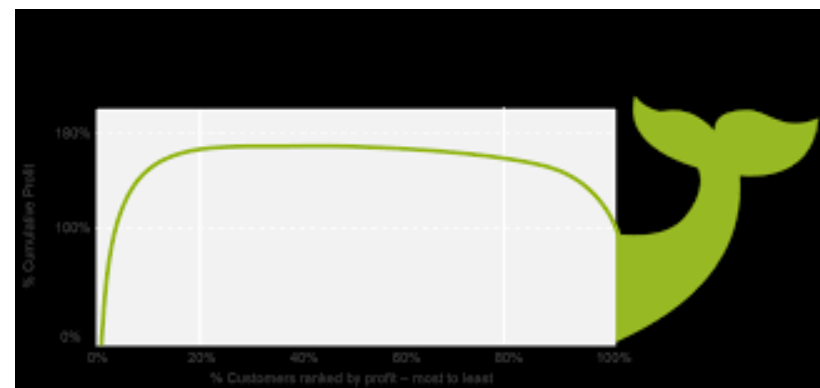
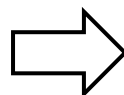
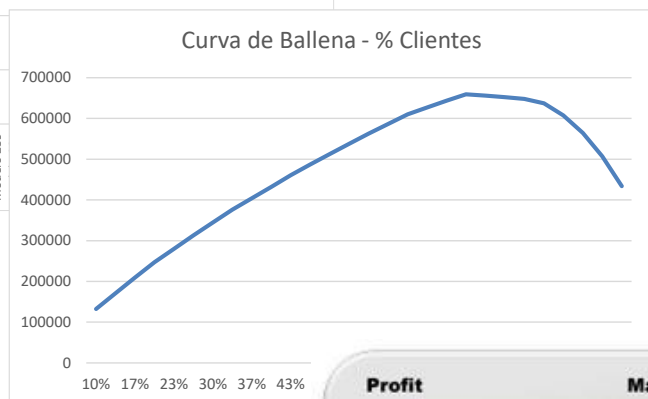
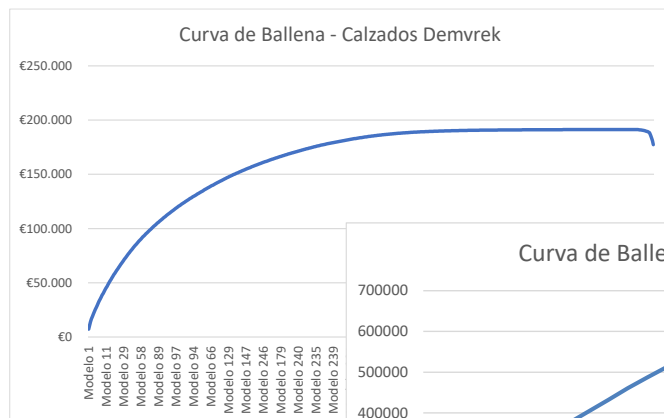
Los contribuidores y/o detractores del resultado de una empresa y que habitualmente se consideran en este análisis son:

- Ventas
- Clientes
- Productos o línea de producto

Curva de utilidad o “de ballena”

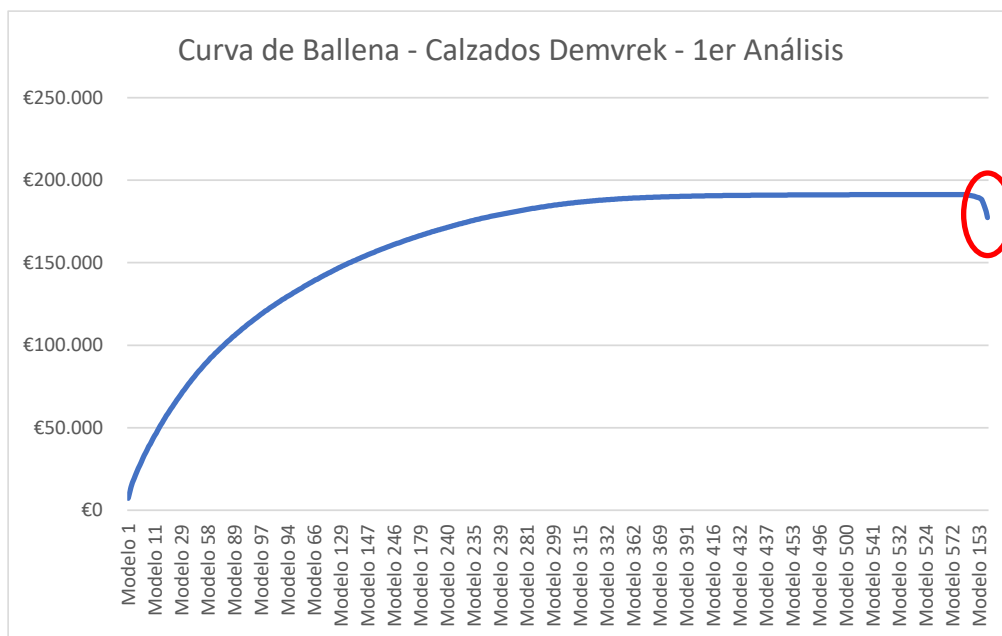
¿Por qué se le llama curva de la ballena?

Simplemente, por la forma del gráfico resultante:



Resultados del primer análisis

Sí existen referencias en las que se esté perdiendo dinero, es decir, con una contribución negativa (detracción) a la rentabilidad.



1ª prioridad

¿Cuáles son esos productos?
¿Qué hacemos con ellos?



Necesidad de un segundo análisis

Segundo análisis: incorporación del (*ubicuo*)

Análisis Coste Volumen Beneficio

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

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

$$P - V = \text{Margen de contribución unitario}$$

$$Q(P - V) = \text{Margen de contribución total}$$

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

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

$$\frac{F + QV}{Q} = P$$

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

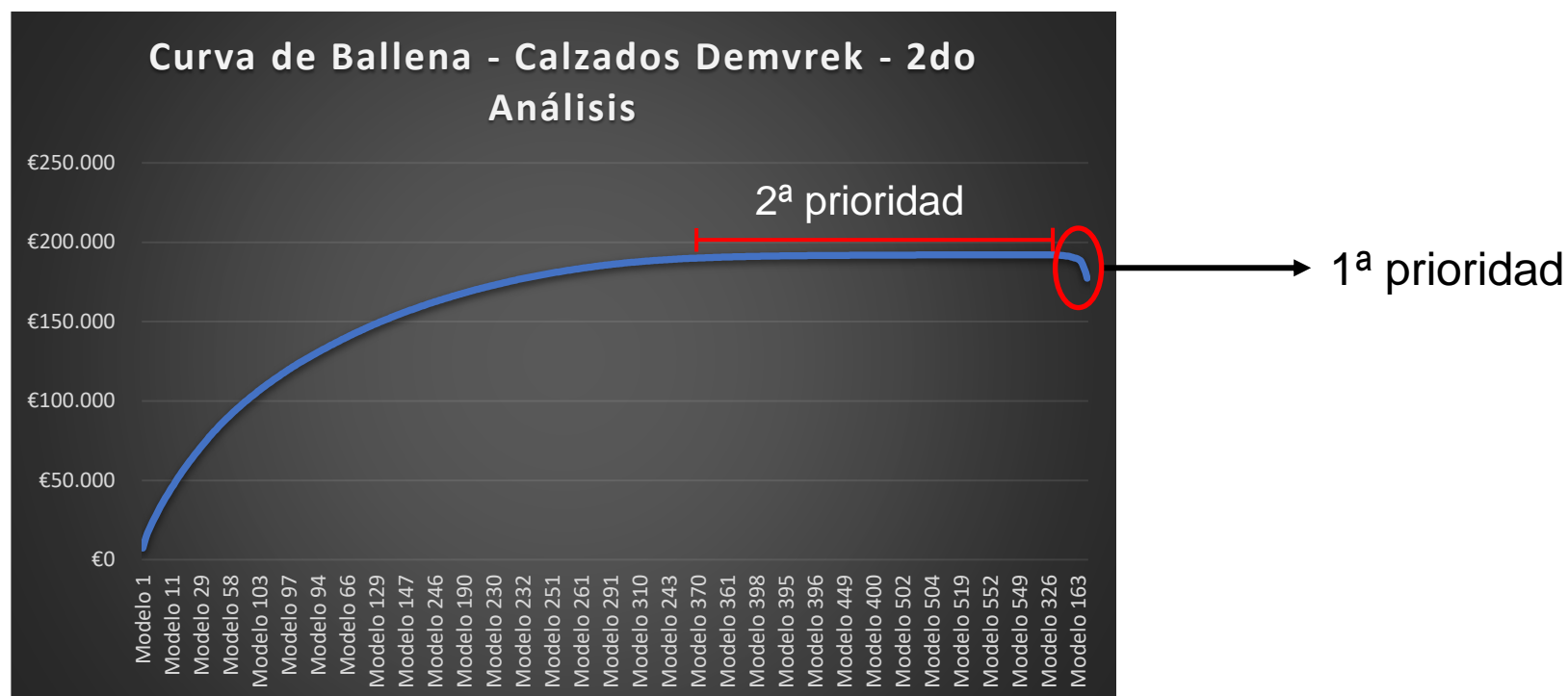
Volumen necesario para lograr un beneficio B :

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

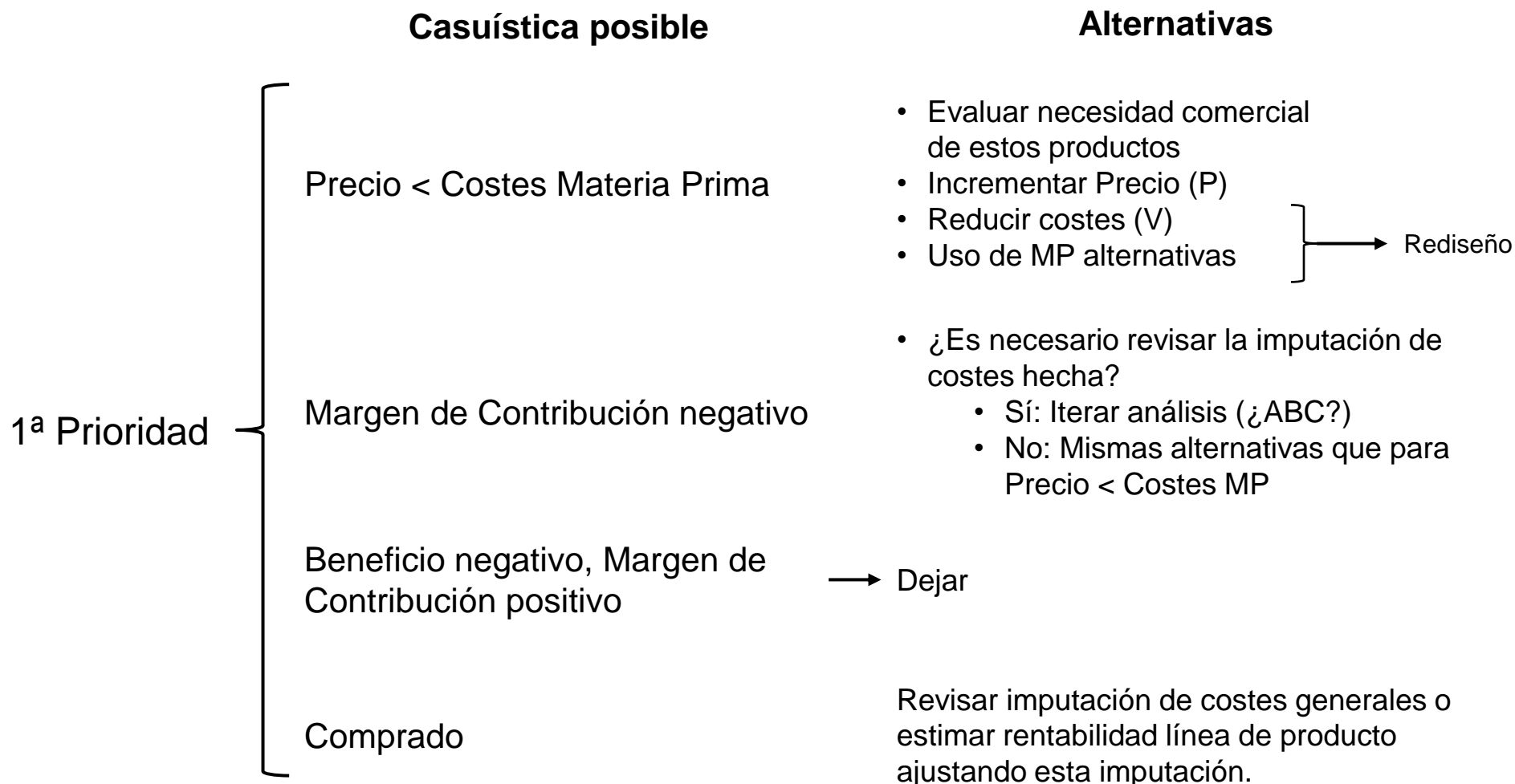
Grado de Apalancamiento Operativo:

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

Resultados del segundo análisis



Resultados del segundo análisis



Resultados del segundo análisis

2ª Prioridad: ¿Qué nos aportan todas estas referencias si no es rentabilidad?

Importancia comercial → Servicio a clientes

Operaciones → Uso de capacidad productiva / evitar capacidad ociosa

Alternativa

Eliminar productos y redimensionar

¿Está costando dinero a la empresa?

Sí

No

Tendría sentido

Quizá no

- Capacidad ociosa
- Costes de desmantelamiento, desinversión y/o despido
- Pérdida de talento
- Menor capacidad de reacción ante un incremento en la demanda
- Coste social

→ Mayor riesgo



Conclusiones

Una vez mas, el análisis de costes constituye un punto de partida que nos permite tomar decisiones operativas, comerciales y estratégicas.