

**COMO DOS, S.A.**

# Integrantes

## GRUPO D

Deborah García Maceo	e7908663
Oliver Constanso Fernández	d4749985
Juan Carlos Vélez Fernández	a3449510
Ángel Hidalgo Queipo	e7786863
Joan Gibal Moles	f2304712

## GRUPO K

Germán Sánchez Hernández	f3075559
Raul Aroza Rodríguez	e6749888
Jordi Roda Vilella	e6764734
Antonio Lapuyade Sanz	e6356231
Javier Llobet Rodríguez	f2621851

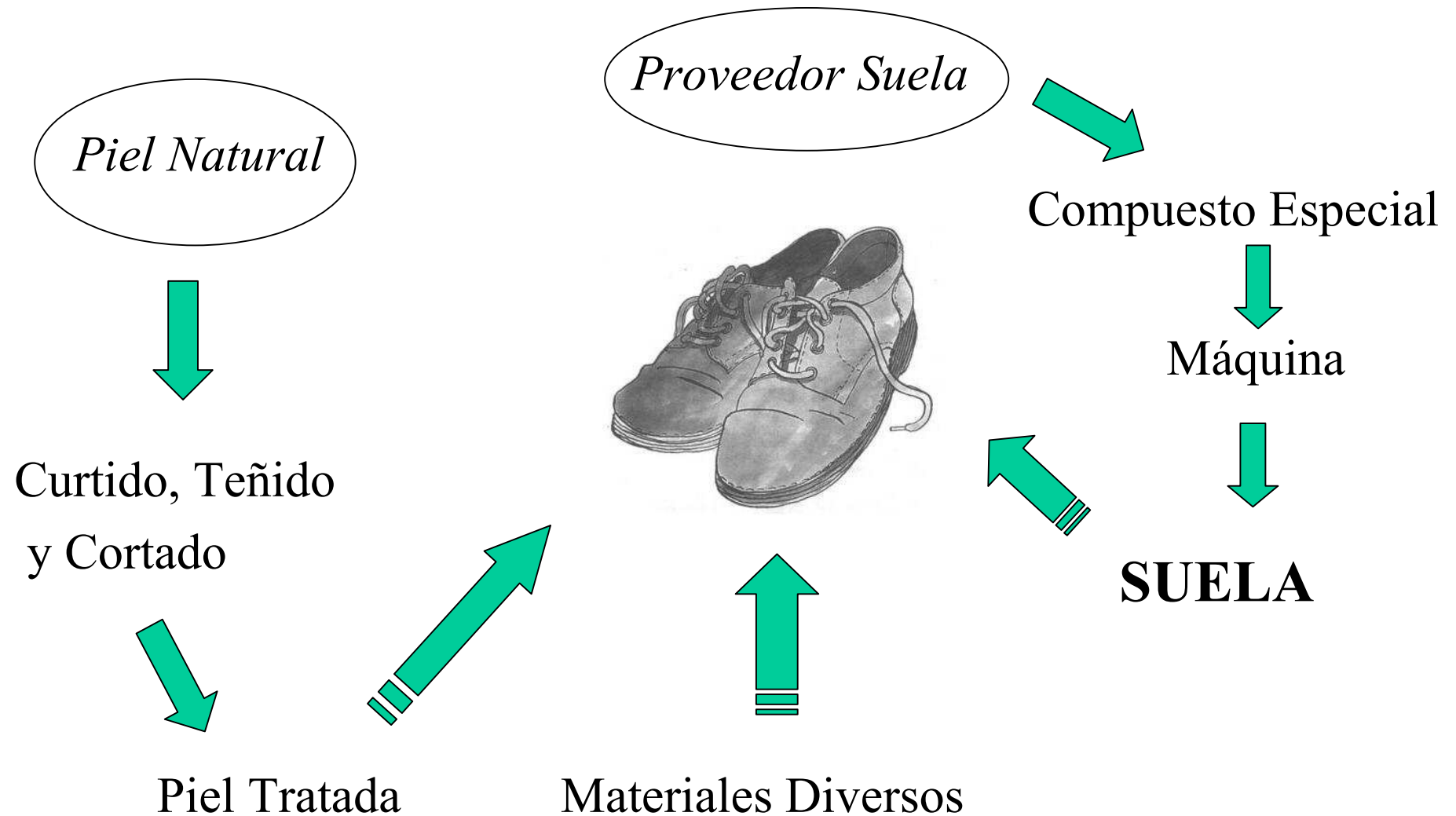
# Índice

- Introducción
- Presentación de alternativas
- Diferentes posturas
- Caso práctico
- Conclusiones
- Modificaciones

# Introducción

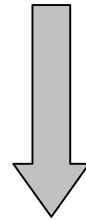
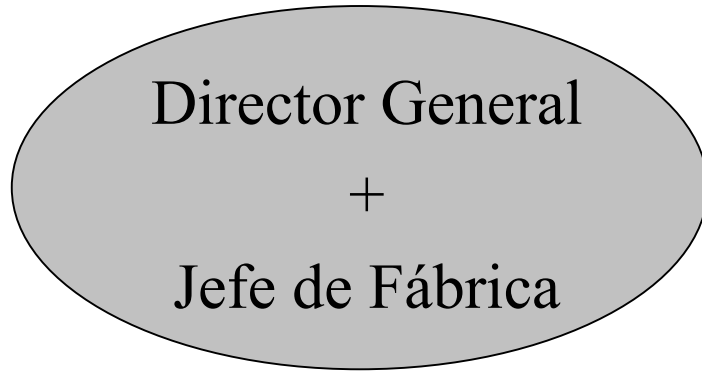
- Como Dos S.A. es una *conocida* empresa dedicada a la fabricación y venta de zapatos.
- El mercado en este sector ha sufrido en los dos últimos trimestres un descenso de su actividad, afectando directamente a la situación de la empresa.
- Para paliar esta crisis se han propuesto diversas alternativas.

# Introducción - Proceso de Fabricación



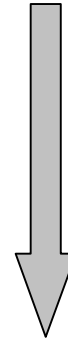
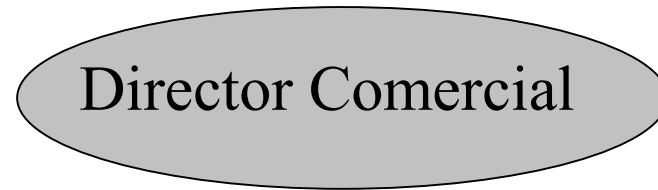
# Alternativas

Alternativa A



Fabricar Zapatos

Alternativa B



Fabricar Suelas

# Posturas

- Vender zapatos
  - ✓ Marca conocida
  - ✓ Clientela fiel
  - ✓ Espacio en el mercado
  - ✓ Suelas fácilmente sustituibles
  - ✓ Impacto social (despidos)
- Vender suelas
  - ✓ Especialización
  - ✓ Beneficio económico

# Análisis de costes

	<b>Suelas (por par)</b>	<b>Zapatos (por par)</b>	
<b>Precio de venta</b>	16,42€	43,27€	
<b>Coste completo</b>	15,94€	43,84€	
<b>Materias Primas</b>	9,70€	29,11€	
<b>Mano de Obra</b>	3,35€	7,48€	
<b>Materiales Diversos</b>	0,21€	1,33€	
<b>Gastos Generales</b>	2,68€	5,92€	
<b>Beneficios o pérdidas</b>	0,48€	-0,57€	<b>Beneficio diferencial</b> ↓ 1,15€



# Clasificación de Costes

	<b>Costes Fijos</b>	<b>Costes Variables</b>
<b>Mano de Obra</b>	25%	75%
<b>Gastos Generales</b>	80%	20%



INDIRECTOS



DIRECTOS

# Análisis de Costes Fijos

*A corto plazo los costes fijos no varían*

**A largo plazo ya no es así...**

Vender zapatos

- Permanecen constantes

Vender suelas

- Disminuirían si vendiésemos las máquinas, cambiásemos de local, etc...

# Comparación de Posturas

		<b>Suelas</b>	<b>Zapatos</b>
<b>A</b>	<b>Precio de Venda</b>	16,42	43,27
<b>B</b>	<b>Coste Completo</b>	12,958	37,234
	<b>Materias Primas</b>	9,70	29,11
	<b>Mano de Obra</b>	2,512	5,61
	<b>Materiales Diversos</b>	0,21	1,33
	<b>Gastos Generales</b>	0,536	1,184
<b>Margen de Contribución (A – B)</b>		3,462	6,036

## Comparación de Posturas (2)

- El producto más rentable son los zapatos, ya que tienen un margen de contribución unitario mayor que el de las suelas.
- Al encontrarnos en **baja capacidad**, y dado que las dos alternativas tienen un margen de contribución positivo, la conclusión práctica sería la elección de las dos.

# Caso práctico (1)

	%	Fijo/Variable	B (suelas)	A (zapatos)
Precio de Venta	100%	V	16,42 €	43,27€
Materias Primas	100%	V	9,70 €	29,11 €
Mano de Obra	75%	V	2,512 €	5,61 €
	25%	F	0,838 €	1,87 €
Materiales Diversos	100%	V	0,21 €	1,33 €
Gastos Generales	20%	V	0,536 €	1,184 €
	80%	F	2,144 €	4,736 €
Beneficios o pérdidas		V	15,94 €	43,84 €

Separación Costes variables y fijos

## Caso práctico (2)

- Para 500.000 zapatos:

– Coste Fijo Total:

$$CF_{total} = N * cf_{par\_zapatos} = 500.000 * 6,606 = 3.303.000€$$

- Beneficio actual de la empresa

$$Beneficio_{empresa} = Beneficio_{zapatos}$$

$$Beneficio_{zapatos} = N * Beneficio_{par\_zapatos} = 500.000 * (-0,57) = -285.000€$$

$$Beneficio_{zapatos} = PV - CV - CF = (43,27 * 500.000) - \\ - (37,234 * 500.000) - (3.303.000) = -285.000€$$

## Caso práctico (3)

- Fabricando 500.000 suelas en lugar de los zapatos:

$$\begin{aligned} \text{Beneficio}_{\text{suelas}} &= PV - CV - CF = (16,42 * 500.000) - \\ &- (12,958 * 500.000) - (3.303.000) = -1.572.000\text{€} \end{aligned}$$

- También perdemos. ¿Por qué?
  - Vemos en la tabla de análisis de costes que los costes fijos unitarios son diferentes para suelas y zapatos.

# Caso práctico (4)

- El  $CF_{total}$  está calculado en función de 500.000 pares de zapatos.

$$CF_{total} = N * cf_{par\_zapatos} = 500.000 * 6,606 = 3.303.000€$$

- Según el cuadro del análisis de costes, este  $CF_{total}$  se repartiría entre 1.107.646 pares de suelas!

$$N_{par\_suelas} = \frac{CF_{total}}{cf_{par\_suelas}} = \frac{3.303.000}{2,982} = 1.107.646 \text{ pares\_suelas}$$



# Caso práctico (5)

- Punto de equilibrio fabricando sólo zapatos

$$N_{eq\_par\_zapatos} = \frac{CF_{total}}{mC_{par\_zapatos}} = \frac{3.303.000}{6,036} = 547.217 \text{ pares\_zapatos}$$

- Con 500.000 pares de zapatos, obtenemos pérdidas

## Caso práctico (6)

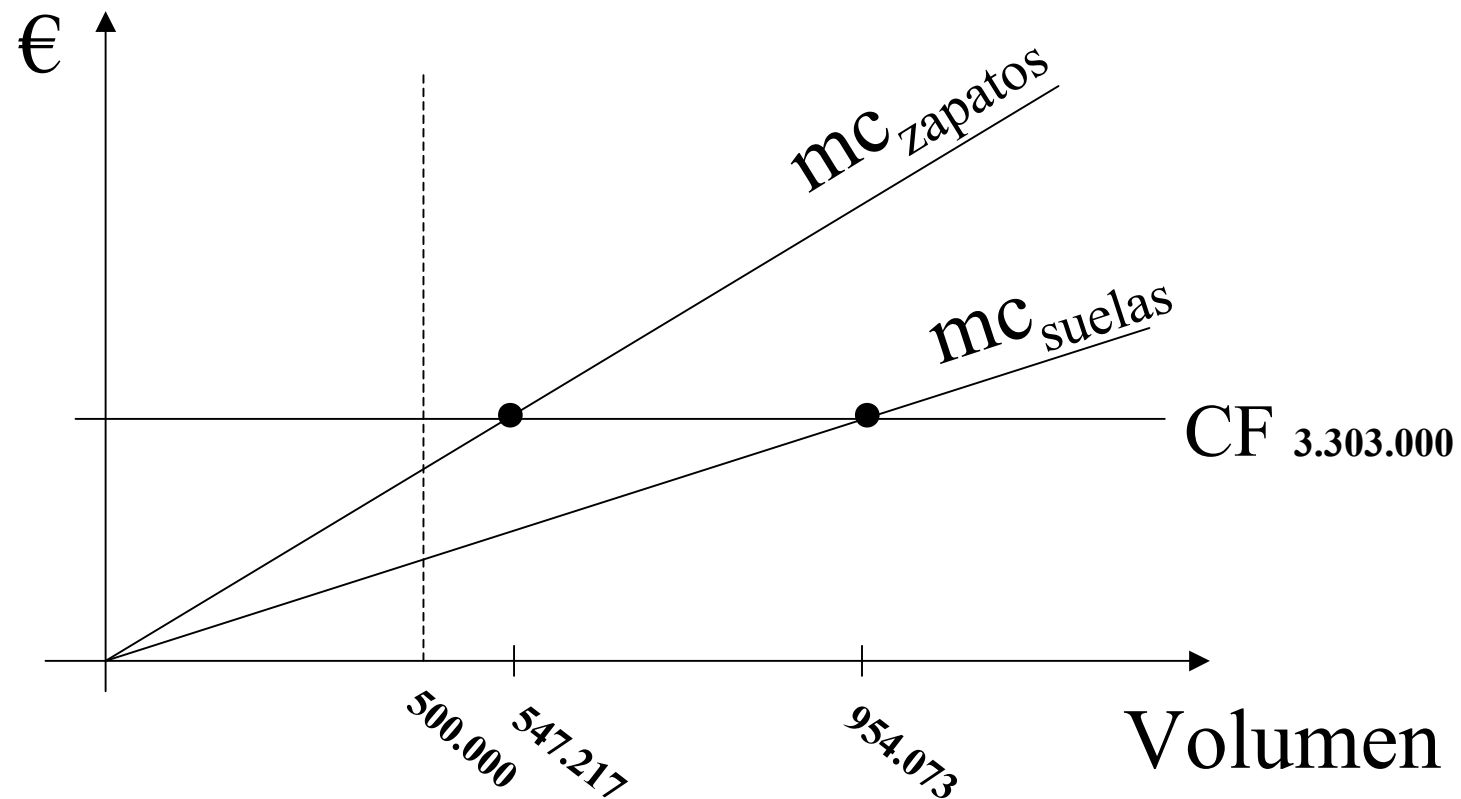
- Punto de equilibrio fabricando sólo suelas

$$N_{eq\_par\_suelas} = \frac{CF_{total}}{mc_{par\_suelas}} = \frac{3.303.000}{3,462} = 954.073 \text{ pares\_suelas}$$

- $mc_{par\_zapatos} > mc_{par\_suelas}$ 
  - Fabricando sólo suelas, necesitaríamos más unidades para llegar al punto de equilibrio que fabricando zapatos.

# Caso práctico (7)

- Margen de contribución y puntos de equilibrio



## Caso práctico (8)

- Vendiendo 500.000 zapatos, cuántas suelas de más hacen falta para obtener beneficios?
  - Con 500.000 zapatos, pérdidas de 285.000€.
  - Hay que recuperar ese dinero con las suelas

$$N_{par\_suelas} = \frac{Pérdidas_{zapatos}}{mc_{par\_suelas}} = \frac{285.000}{3,462} = 82.323 pares\_suelas$$

# Conclusiones

- $mc_{par\_zapatos} (6,036) > mc_{par\_suelas} (3,462)$ 
  - Lo mejor sería fabricar zapatos
- Baja capacidad
  - “se debe vender el componente (suelas) como tal, si su mc es positivo, y fabricar más componente para producir el producto final (zapatos) si para éste su mc también es positivo.”
- $\Rightarrow$  Fabricaremos suelas y zapatos

# Modificaciones

- Aumentamos precio de venta del par de suelas (de 16,42€ a 20,04€).
  - Aumentará del  $mc_{par\_suelas}$

$$mc'_{par\_suelas} = pv'_{par\_suelas} - cv_{par\_suelas} = 20,04 - 12,958 = 7,082 \text{ €}$$

- Ahora,

$$mc_{par\_zapatos} (6.036) < mc_{par\_suelas} (7,082)$$