

COMO DOS S.A.

Abella Combarros, Carlos
Garcia Font, Víctor
González Trapote, Carlos
Hernández Fernández, Sònia
Ramoneda Sentenach, Joan Martí

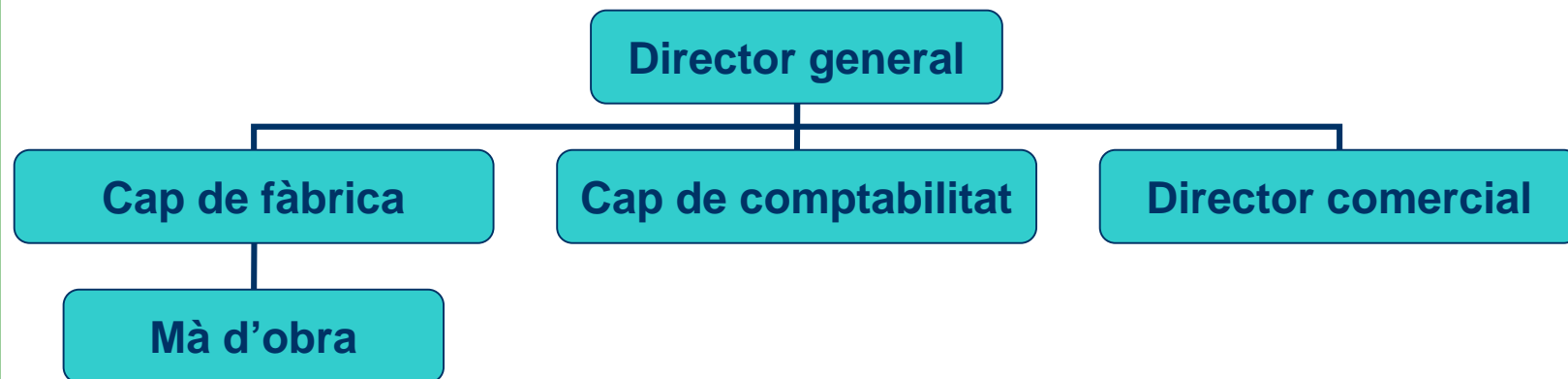
Presentació

- Fabricació i venda de sabates pel Mercat nacional.
- Famosa gràcies a la comoditat dels seus productes.
- Sòlida posició en el mercat gràcies a un volum de vendes estable.

Presentació del producte

- Composició de la sabata:
 - Sola: Es compra a un proveïdor i es tracta a la pròpia empresa.
 - Pell: Tenyida i tallada, comprada en brut (sense tractament)
 - Un cop fabricades les dues parts, es produeix un procés d'emalatge amb un important component de mà d'obra
 - Resta: Cordons, cola, etc.. Es compren a proveïdors externs.

Jerarquia de l'empresa



Descripció del problema

- Disminució de les comandes de distribuïdors en els últims trimestres.
- La venda de sabates ha esdevingut deficitària.

CONSEQÜÈNCIA:

- *L'activitat de la fàbrica disminueix.*

Propostes al problema

- Director comercial: vendre només soles.
- Director general i cap de fàbrica: Continuar amb la venda actual de sabates.
- Cap de comptabilitat: Analitza les propostes dels diferents directius.

Proposta: Director comercial

- Avantatges:
 - Solució del dèficit: 0,48€ de benefici per parell de soles vs 0,57€ de dèficit per parell de sabates.
- Inconvenients:
 - Tancament parcial d'alguns departaments de la fàbrica.
 - Fàcilment substituïble.

Proposta: Director comercial

- Taula de costos en base a un producte promig i en un preu de venda factible del parell de soles. **Estan bé els càlculs?**

	Soles (per parell)	Sabates (per parell)
Preu de Venda	16,42€	43,27€
Cost Complet (1)+(2)+(3)+(4)	15,94€	43,84€
Matèries Primeres (1)	9,70€	29,11€
Mà d'obra (2)	3,35€	7,48€
Materials Diversos (3)	0,21€	1,33€
Despeses Generals (4)	2,68€	5,92€
Benefici o pèrdues	0,48€	-0,57€

Proposta: director general i cap de fàbrica

- Utilitzar la capacitat de producció completa i acabar el procés de producció per vendre sabates.
- Mantenir la tradició i la qualitat del producte.

Anàlisi de costos: fixos i variables

		Soles	Sabates
Costos fixos	25% mà d'obra	0,8375€	1,87€
	80% despeses generals	2,144€	4,736€
	Cost total	2,9815€	6,606€
Costos variables	Matèries primeres	9,70€	29,11€
	75% mà d'obra	2,5125€	5,61€
	Materials diversos	0,21€	1,33€
	20% despeses generals	0,536€	1,184€
	Cost total	12,9585€	37,234€

Curt i llarg termini

- Sabates

Costos variables 37,234€	Costos Fixos 6,606€
------------------------------------	-------------------------------

- Soles

Costos variables 12,9585€	Costos Fixos 2,9815€
-------------------------------------	--------------------------------

Curt i llarg termini

- Càlculs del director comercial erronis:
 - Els costos fixos per parell de sabates són 6,606€ i només en destina 2,9815€ per parell de soles.
 - Benefici per parell de soles:
 - $16,42€ - 12,9585€ - 6,606€ = -3,1445€$

Conclusió

- La postura del cap de fàbrica (continuar venent sabates) és la més convenient, ja que es perd $-0,57\text{€}$ per parell de sabates versus $-3,1445\text{€}$ per parell de soles.
- Els dos són deficitaris però fabricar sabates dóna menys dèficit.

Empresa a baixa capacitat

- Marges de contribució:
 - m.c = preu venda – costos variables
 - m.c (sabata) = 43,27€ - 37,234€ = **6,036€**
 - m.c (soles) = 16,42€ - 12,9585€ = **3,4615€**

Empresa a baixa capacitat

- Conclusió:
 - Els marges de contribució són positius.
 - Els dos productes contribueixen a cubrir els costos fixes.
 - Els dos productes són viables per vendre de cara al mercat.

Pràctica: Xifra de vendes: 500.000 unitats

- Benefici o pèrdua (situació actual):
 - $-0,57\text{€} \times 500.000 = -285.000\text{€}$
- Benefici o pèrdua (només soles):
 - $-3,1445\text{€} \times 500.000 = -1.572.250\text{€}$

Pràctica: Xifra de vendes: 500.000 unitats

- Costos fixos totals = $6,606 \times 500.000 = 3.303.000\text{€}$
 - Aquest cost fix no canvia segons el volum de producció.
- Punt d'equilibri (situació actual):
 - Volum d'activitat en què l'empresa cobreix despeses, sense generar benefici ni pèrdua.
 - N^o (sabates) = $3.303.000\text{€} / 6,036\text{€} = 547.217 \text{ u.}$
 - N^o (soles) = $3.303.000\text{€} / 3,4615\text{€} = 954.211 \text{ u.}$

Pràctica: Xifra de vendes: 500.000 unitats

- Suposant que venem 500.000 unitats de sabates, quants parells de soles addicionals hauria de vendre per aconseguir arribar a beneficis?
- Costos fixos = - **285.000€**
- N^o Unitats (soles) = $285.000€ / 3,4615€ =$
82.335 unitats

Conclusions

- En el cas de només poder fabricar soles o sabates, la millor opció seria vendre sabates.
- Una alternativa possible seria, en cas de tenir un mercat limitat de fabricació/venda de sabates, fabricar soles addicionals.

Preu venda de soles: 20,04€

- $m.c = p.venda - c.variables$
- $m.c = 20,04€ - 12,9585€ = 7,0815€$
- $Benefici = 7,0815€ - 6,606€ = 0,4755€$
- Conclusió: Evidentment la fabricació de només soles seria més rentable que la de sabates ja que s'obté un benefici de 0,4755€ per parell de soles vs. -0,57€ per parell de sabates.