



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

CONSULTORÍA: EMPRENDIMIENTO FAMILIAR MINORISTA “KID’S FANTASÍAS”

Autores: García, Gonzalo
Ortega, Marcos Ezequiel

Director: García, Javier Antonio

2018

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

CONSULTORIA EMPRENDIMIENTO FAMILIAR KID´S FANTASÍA

El trabajo de seminario que se presenta, aborda la problemática de la falta de profesionalización en el *management* en los emprendimientos familiares; cuando éstos crecen y ganan mayor participación en el mercado deben enfrentarse a tomas de decisiones de mayor envergadura, donde se maneja información y variables más sensibles que tienen impacto directo en la rentabilidad del negocio, esta falta de gestión profesional impide la aplicación de herramientas para el control de Procesos, Ventas y Clientes.

La recopilación de datos del presente trabajo se llevó a cabo mediante entrevistas personales realizadas a los propietarios del local comercial, como así también mediante la técnica de la observación.

El objeto de estudio en cuestión, es “Kid’s Fantasía” un emprendimiento familiar dedicado a la venta de indumentaria y juguetes para niños de cero a catorce años, establecido en la ciudad de San Miguel de Tucumán, teniendo cinco años de experiencia en el mercado.

El problema específico identificado, dentro de la problemática abordada, es el desconocimiento por parte de los dueños de si el negocio es rentable o no, como así también, el desconocimiento de los costos incurridos, tanto variables como fijos. Se menciona también la falta en el control de stock y de un sistema de información.

Como objetivo general se menciona profesionalizar la administración estratégica y comercial de Kid's Fantasía y brindar las herramientas necesarias a los propietarios para la correcta toma de decisiones.

En cuanto a los objetivos específicos, se esperan obtener resultados mediante el análisis del entorno del emprendimiento familiar, la realización de un estado de resultados por costeo variable previo análisis de la estructura de costos del comercio para determinar el resultado operativo y mediante un análisis financiero definir si el negocio es rentable, a su vez implementar el análisis Costo Volumen Utilidad para el cálculo del punto de equilibrio, margen de seguridad y apalancamiento operativo.

Luego de la implementación de las técnicas y herramientas adecuadas, se obtuvieron resultados en los que se menciona que la estructura de costos de Kid's Fantasía se encuentra conformada en su mayoría por costos variables y que dicha estructura se mantiene constante en el período de tres meses estudiado.

Así también, se observa que el local comercial se encuentra por encima de su punto de equilibrio, por lo que significa que obtuvo ganancias y posee un margen de seguridad amplio para solventar futuras caídas en las ventas.

Sin embargo, se destaca que el comercio debe implementar planes de acción como implementar un sistema de información, realizar publicidad, considerar costos para establecer el precio de los productos, disminuir costos de entrega, entre otros.

Para concluir, se destaca que el comercio tiene una rentabilidad saludable, pero debe mejorar su eficiencia en el manejo de la información tanto externa como interna para poder tomar mejores decisiones y así perdurar en el sector.

PRÓLOGO

La industria de la indumentaria es uno de los sectores que más afectados se ven ante un escenario de recesión como el que actualmente está atravesando el país, esto ha llevado a los comercios a la necesidad de replantearse estrategias administrativas y comerciales para poder seguir en el mercado.

La falta de profesionalismo en el *management* de los comercios impide la aplicación de herramientas para el control de Procesos, Ventas y Clientes.

Este descontrol en la gestión y el sólo apuntar a las operaciones y conflictos diarios provoca:

- Falta de objetivos a largo plazo, no existe una estrategia de crecimiento.
- Realizar operaciones deficitarias dado que no se conocen los costos variables y fijos.
- Se pierden oportunidades de negocios por no estar capacitado el capital humano.
- No existe una política de resultados dado que es habitual que el propietario cubra su costo diario de vida con la caja del negocio.
- No se realizan cierres de cajas, arqueos, conciliaciones de cuentas, control de depósitos y gastos de operación con tarjetas de crédito y débito, etc.

- 2 -

- Falta de control de inventarios, gestión de los mismos, punto de equilibrio, punto de pedido, almacenaje.

Con el presente trabajo pretendemos introducir al lector en la temática de la importancia del análisis de los puntos antes citados en lo que significa la gestión de los comercios minoristas, más específicamente en un local de ropa para niños.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

Sumario: 1.- Introducción 2.- Metodologías, problema y objetivos

1.- Introducción

“Kid’s Fantasías” es un emprendimiento familiar dedicado a la venta de indumentaria y juguetes para niños de cero a catorce años, establecido en la ciudad de San Miguel de Tucumán, teniendo cinco años de experiencia en el mercado.

En un primer momento el emprendimiento iba a comenzar como un negocio de indumentaria femenina, pero al verse el mercado saturado, se analizó atender el rubro de la indumentaria para niños donde no existía demasiada competencia, siendo esta la decisión final. En octubre de 2013 se inaugura el local comercial, tres años después se traslada unos metros de la ubicación original, consiguiendo un espacio más amplio para el desarrollo de su emprendimiento, donde actualmente se encuentra.

Se destaca que en los inicios sólo se ofrecía talles para niños de cero a cuatro años y dado que estos niños crecían en edad, el negocio fue aumentando progresivamente la oferta de talles hasta llegar a la actualidad con ropa para niños de hasta catorce años; en 2016 se agregó una línea de juguetes.

El objetivo principal del presente seminario es trabajar sobre la profesionalización del *management* comercial y mediante distintas metodologías, brindar las herramientas adecuadas que permitan la correcta toma de decisiones en lo que respecta a los costos del comercio y la creación de una estrategia administrativa y comercial para afrontar la situación económica de recesión actual.

Las herramientas a emplear serán: análisis “FODA”, “Las cinco fuerzas de Porter”, “Análisis CVU”, “Análisis financiero” y “Análisis de la estructura de costos”; se busca obtener resultados como punto de equilibrio, margen de seguridad, resultado meta, entre otras cosas, y así lograr un análisis y diagnóstico económico-financiero general del local comercial.

Entre los motivos para la elección del tema a desarrollar se menciona que dada la falta de estabilidad económica de nuestro país a través de los años, los emprendimientos familiares se ven obligados a profesionalizarse para poder subsistir y ser competitivos en el mercado, por lo tanto es del interés de los autores del presente trabajo, aplicar las metodologías y técnicas relacionadas con el tema en cuestión y demostrar a los comerciantes los beneficios de la profesionalización del negocio, la implantación de una estrategia, la necesidad de llevar una planificación y de controlar el recorrido de la empresa.

2.- Metodología, problema y objetivos

La recopilación de datos del presente trabajo se llevó a cabo mediante entrevistas personales realizadas a los propietarios del local comercial, como así también mediante la técnica de la observación.

El problema se identifica como la falta de profesionalización en el *management* del negocio, esto se traduce en: desconocimiento por parte de los dueños de si el negocio es rentable o no, como así también, el desconocimiento de los costos incurridos, tanto variables como fijos. Se menciona también la falta en el control de stock y de un sistema de información.

El objetivo general será profesionalizar la administración estratégica y comercial de Kid's Fantasía y brindar las herramientas necesarias a los propietarios para la correcta toma de decisiones.

Los objetivos específicos serán: analizar el entorno del emprendimiento familiar, realizar un estado de resultados por costeo variable previo análisis de la estructura de costos del comercio para determinar el resultado operativo y mediante un análisis financiero determinar si el negocio es rentable, a su vez implementar el análisis Costo Volumen Utilidad para el cálculo del punto de equilibrio, margen de seguridad y apalancamiento operativo.

CAPÍTULO II

EMPRENDIMIENTO FAMILIAR “KID’S FANTASÍA”

Sumario: 1.- Descripción Kid’s Fantasía. 2.- Línea de Productos.

1.- Descripción Kid’s Fantasía:

Kid’s Fantasías es un emprendimiento familiar dedicado a la venta de indumentaria y juguetes para niños de cero a catorce años, establecido en la ciudad de San Miguel de Tucumán, teniendo cinco años de experiencia en el mercado.

Se aclara que, si bien el negocio cuenta con dos líneas de productos, la principal es la venta de ropa para niños. Se incorporó en su momento la venta de juguetes más bien para ventas accesorias y como estrategia para atraer clientes, al ser los juguetes expuestos en vidriera.

Kid’s Fantasía es un emprendimiento familiar que no se encuentra profesionalizado en su *management*, siendo que no lleva control de stock, no tiene implementado un sistema informático, no conoce su punto de equilibrio y no lleva estados contables, entre otras cosas.

En este escenario de recesión imperante en el país, el local comercial empezó a tener dificultades en lo referido a bajas ventas y aumentos de

costos por lo que es de suma urgencia y es objetivo del presente seminario, profesionalizar el negocio para poder subsistir a la situación económica que se presenta.

2.- Línea de Productos

Las líneas de productos de Kid's Fantasía se describen a continuación:

Indumentaria

Accesorios	Camisas
Babuchas	Camperas
Buzos	Chalecos
Calzas	Enteritos
Lanillas	Ropa Interior
Pantalones	Tapados
Poleras	Body's
Conjuntos	Remeras
Vestidos	Pijamas

Juquetes

Autos
Juegos de mesa
Camiones
Pinturas
Bebes
Camionetas
Sonajeros
Juegos Varios

CAPÍTULO III

“ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL EMPRENDIMIENTO”

Sumario: 1.- Análisis F.O.D.A.; 2.- Análisis F.O.D.A. en Kid's Fantasía; 3.- Cinco fuerzas de Porter 4.- Cinco fuerzas de Porter en Kid's Fantasía

1.- Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa), y de las características internas (situación interna) de la misma.

Según Serna Gómez “el análisis DOFA, está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de sus amenazas.”¹

El análisis consta de cuatro pasos:

A. Análisis Externo.

B. Análisis interno.

¹ SERNA GOMEZ, Humberto, Manual de Diagnostico Estratégico, Fondo Editorial María Cano, (Medellín, 2015), pág. 22

C. Confección de la matriz FODA.

D. Determinación de las estrategias a emplear

A. Análisis externo

Permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al proyecto, que pueden atentar contra este, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla

B. Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con los que cuenta el ente.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

C. Confección de la matriz FODA

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Listar las Fortalezas del ente	Listar las debilidades del ente

Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	Listar las Oportunidades del ente	Listar las amenazas del ente

D. Determinación de las estrategias a emplear

Estrategia FO: Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategia FA: Trata de disminuir el impacto de amenazas del entorno, valiéndose del entorno de fortalezas.

Estrategia DA: Su propósito es aminorar las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

Estrategia DO: Su finalidad es mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

2.- Análisis F.O.D.A. en Kid's Fantasía

Habiendo realizado previamente una entrevista con los dueños del local comercial, y estudiados las características internas y externas del entorno, procedemos a aplicar el análisis FODA sobre Kid's Fantasía desarrollando la matriz FODA y determinando las estrategias FO, FA, DA y DO.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">● No incurre en gastos de empleados.● Mejores horarios de atención en relación a la competencia.● Espacio físico para seguir ampliando el negocio.● Precio y calidad.● Fidelidad de los clientes.● Buenos proveedores.● Experiencia en la compra de mercadería.● Buena ubicación.● Venta en cuenta corriente y con tarjeta de crédito.	<ul style="list-style-type: none">● Desconocimiento de sus costos reales● No tener control de stock● No tener implementada una lista de precios.● No maneja redes sociales● Desconocimiento en el manejo de las redes sociales● No realiza ningún tipo de publicidad● No conoce punto de equilibrio de ventas.● No lleva estados contables● No hay control en la conciliación de las tarjetas.● No hay promociones ni liquidaciones de mercadería a fin de temporada.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">● Agregar la venta de perfumes para ropa.● Poca competencia.● No hay locales en alquiler en la zona● Demanda por uniformes para colegios de la zona.● Implementar un taller textil en el depósito del local.● Fechas especiales (día del niño, navidad, etc.)● Venta en ferias● Viajes <i>Low Cost</i>	<ul style="list-style-type: none">● No tener proveedores en la provincia● Poca flujo de clientes en la zona.● Situación Económica.● Robos en los tours de compras● Crecimiento de <i>Showrooms</i>● Crecimiento en edad de los niños.● El auge de las ferias de ropas.● Finalización de contrato de locación.

Determinación de estrategias

Estrategias FO

1.- Dada la experiencia adquirida en compras, y las demandas de uniformes por las personas que concurren a los establecimientos escolares de la zona, se podría ampliar la línea de producto a los uniformes escolares.

2.- Al tener un ahorro en sueldos de empleados por ser, el local comercial, atendidos por sus dueños, se debería analizar la posibilidad de invertir y agregar una línea de negocios en venta de perfumes para ropa.

Estrategias FA

1.- Dada la experiencia adquirida en compras, y dado a que los niños crecen en edad rápidamente, se podría aumentar la línea de producto para adolescentes y jóvenes.

2.- Dado que se cuenta con espacio ocioso en el local comercial, y la complicada situación económica por la que atraviesa el país, una posibilidad para disminuir los costos fijos del local comercial podría ser subalquilar el espacio ocioso.

Estrategias DA

1.- Dado el desconocimiento de los costos y del punto de equilibrio, sumado a la finalización del contrato de locación del local comercial, una posibilidad sería buscar un local más pequeño con un costo inferior, lo que llevaría a reducir los costos fijos.

2.- Dado el desconocimiento de los costos y del punto de equilibrio, sumado a la finalización del contrato de locación del local comercial, una posibilidad sería vender ropa solo en ferias, implementando a su vez un *showrooms* en pos de disminuir los costos fijos.

Estrategias DO

1.- una posibilidad sería aprovechar las fechas especiales para liquidar la mercadería que se tiene en stock de fin de temporada, exponiéndola a un precio con descuento.

3.- Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que establece un marco para analizar las fuerzas del entorno con respecto a una organización en la industria y así analizar el nivel de competencia de la industria.

A continuación, analizamos las cinco fuerzas:

1. “La amenaza de nuevos concursantes. Una industria es como un club, donde las firmas se ganan el derecho de admisión superando ciertas barreras. Las barreras altas generan un club cerrado donde la competencia es amistosa; las barreras bajas generan un grupo altamente competitivo donde hay poco que pueda darse por sentado.”²

2. “Poder de negociación de los proveedores de la firma. Como los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, se desencadena naturalmente una lucha de poder entre las firmas y sus abastecedores. La ventaja la obtiene la parte que tiene más alternativas y menos que perder si se termina la relación.”³

3. “Poder de negociación de los clientes de la firma. Los clientes de una empresa buscan bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de lo mucho que comprenden, de lo bien informados que estén, de su disposición a experimentar con las alternativas, etc.”⁴

4. “Amenaza de productos sustitutos. La competencia depende del grado en que los productos de una industria son reemplazados por los de otra.”⁵

5. “Intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras. Las firmas luchan por ganar una posición. Pueden atacarse unas a otras, o alcanzar un

² MINTZBERG, Henry y otros, Safari a la Estrategia, trad. por Adriana Oklander, Ediciones Garnica S.A. (Buenos Aires, 1999), Pág. 134

³ Ibidem

⁴ Ibidem, pág. 136

⁵ Ibidem

acuerdo tácito de coexistencia, tal vez incluso bajo la forma de alianzas. Esto depende de los factores discutidos anteriormente.”⁶

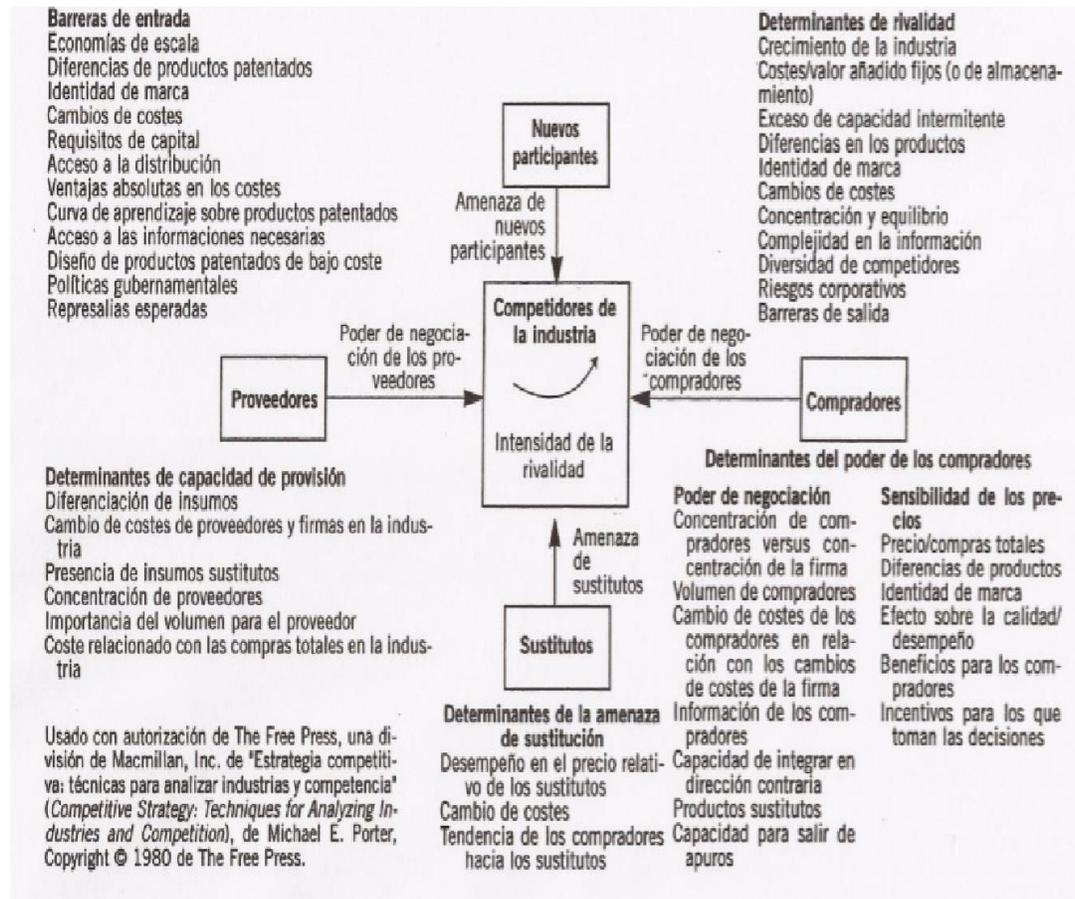


Figura 1. "Elementos de la estructura industrial"⁷

⁶ Ibidem

⁷ Ibidem, Pág. 135

4.- Cinco Fuerzas de Porter en Kid's Fantasía

Amenazas de nuevos competidores: Amenaza Media.

1. Se necesita poca inversión para iniciar el negocio
2. Facilidad de conseguir proveedores
4. No se precisa de tecnología especializada

5. Barrera de Entrada:

- a. No hay locales disponibles para alquiler en la zona.
- b. Inversión inicial baja en relación a otros rubros.
- c. Política gubernamental dificulta la entrada a la industria.

Amenazas de Productos Sustitutos: Amenaza Baja

No se encuentran productos sustitutos para los productos de la industria.

Poder de negociación de los Proveedores: Amenaza Alta

1. Difícil conseguir descuentos
2. Pocos proveedores con ofertas de calidad en la provincia.
3. Difícil negociar con proveedores grandes.

Poder de negociación de los clientes: Amenaza Media

El poder de negociación de los clientes depende de la capacidad del volumen de compra, si el volumen es grande estos pueden negociar para obtener mejores precios. También depende de si la compra es a crédito o contado.

Rivalidad entre competidores: Amenaza Baja

1. No existen otros competidores cerca del local comercial y los precios se encuentran estandarizados en la zona.
2. La barrera de salida es baja.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS

Sumario: 1.- ¿Qué son los costos? Clasificación. 2.- Costos Variables en Kid's Fantasía 3.- Costos Fijos en Kid's Fantasía.

1.- ¿Qué son los costos? Clasificación

Los contadores definen el costo como un sacrificio de recursos que se asigna para lograr un objetivo específico. Un costo por lo general se mide como la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes o servicios. Un costo real es aquel en que ya se ha incurrido (un costo histórico o pasado), a diferencia de un costo presupuestado, el cual es un costo predicho o pronosticado (un costo futuro).

Cuando se piensa en el costo, invariablemente se piensa en este dentro del contexto de identificar el costo de algo en particular. Llamamos a esto objeto de costos, que es cualquier cosa para la cual se desea una medición de costos.

¿Cómo un sistema de costos puede determinar los costos de varios objetos de costos? Por lo general, en dos etapas básicas: la acumulación seguida por la asignación. La acumulación de costos es la recopilación de datos sobre costos en alguna forma organizada, mediante un sistema contable. La asignación de costos es un término general que abarca: 1) La atribu-

ción de los costos directos a un objeto de costos y 2) la asignación de los costos indirectos a un objeto de costos.

Los costos directos de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos en particular y pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico.

Los costos indirectos de un objeto de costos se relacionan con el objeto de costos en particular; sin embargo, no pueden atribuirse a dicho objeto desde un punto de vista económico.

Patrones de comportamiento de los costos: costos variables y costos fijos: Un costo variable cambia totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total. Un costo fijo se mantiene estable en su totalidad durante cierto período de tiempo, a pesar de los amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total. Los costos se definen como variables o fijos, con respecto a una actividad específica y durante un período de tiempo determinado. En un costo variable el costo por unidad es constante. Cuando se considera la forma en que se comportan los costos variables, siempre es importante centrar la atención en los costos totales.

Generadores de costos: Un generador de costos es una variable, como el nivel de actividad o de volumen, que influye de una manera casual en los costos durante cierto período de tiempo.

El generador de costos de un costo variable es el nivel de actividad o volumen, cuyo cambio ocasiona modificaciones proporcionales en los costos variables.

Los costos que son fijos en el corto plazo no tienen un generador de costos en el corto plazo, aunque sí podrían tenerlo en el largo plazo.

2.- Costos Variables de Kid's Fantasía

Los costos variables de Kid's Fantasía están formados por el costo de la mercadería, que es el costo de compra de los productos que adquiere

el comercio para su reventa, y el costo de entrega, que se encuentra formado por las bolsas de empaque y las etiquetas.

En promedio el costo de las bolsas está dado en \$11,00, mientras que el costo de las etiquetas en promedio es de \$0,50.

Costos Variables Unitarios

Costo de la Mercadería	40% del precio de venta.
Bolsas para empaque	\$ 11,00
Etiquetas	\$ 0,50

Costos Variables Totales Mensuales

<u>Costos Variables</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>
Costo de la Mercadería	\$ 19.734,00	\$ 16.024,00	\$ 22.340,00
Bolsas para empaque	\$ 1.485,00	\$ 1.397,00	\$ 2.156,00
Etiquetas	\$ 73,00	\$ 77,00	\$ 111,50
Totales	\$ 21.292,00	\$ 17.498,00	\$ 24.607,50

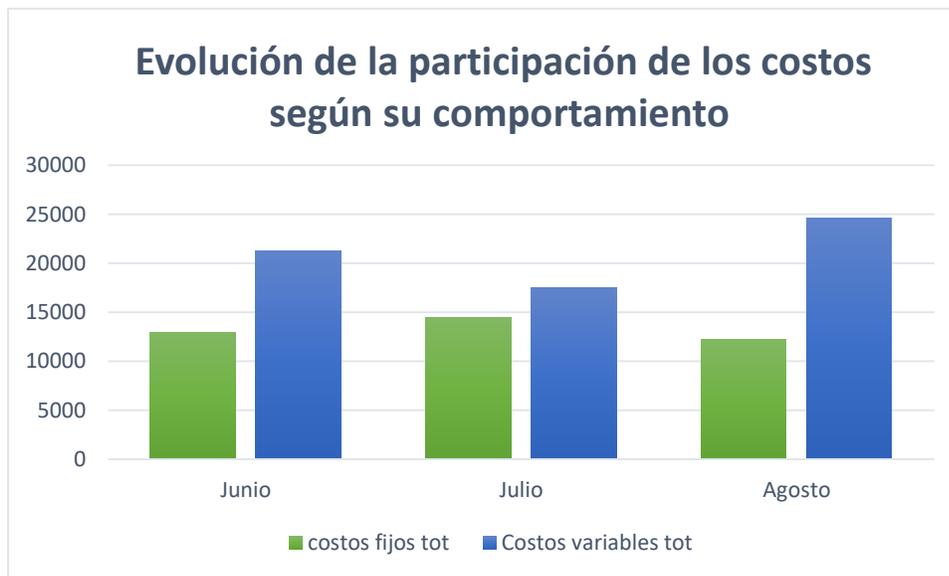
3.- Costos Fijos en Kid's Fantasías

Los costos fijos de Kid's Fantasía están constituidos por:

Servicios	Local comercial	Impuestos	Gastos de Adm. y ventas	Gastos de Compra
Internet y teléfono	Aromatizador	TEM	Posnet	Viajes
Agua	Fumigación	PyP	Contador	Viáticos
Luz	Alquiler	Monotributo		Fletes

Costos Fijos Mensuales

<u>Costos Fijos</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>
Aromatizador	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 85,00
Alquiler	\$ 7.875,00	\$ 7.875,00	\$ 7.875,00
Internet	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Luz	\$ 360,75	\$ 360,75	\$ 360,75
TEM	\$ 163,00	\$ 188,00	\$ 167,00
PyP	\$ 97,00	\$ 97,00	\$ 97,00
Monotributo	\$ 1.200,00	\$ 1.265,00	\$ 1.265,00
Contador	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00
SAT	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Fumigación	\$ 0	\$ 0	\$ 300,00
Viaje	\$ 0	\$ 1.800,00	\$ 0
Viáticos	\$ 0	\$ 550,00	\$ 0
Posnet	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ 726,00
Pintura Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 0	\$ 0
Flete	\$ 360,00	\$ 0	\$ 0
Totales	\$ 12.941,75	\$ 14.421,75	\$ 12.265,75



CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE INGRESOS

Sumario: 1.- Concepto de ingresos. 2.- Fijación de precios 3.- Estrategia de Marketing de Kid's Fantasía

1.- Concepto de ingresos

Una definición sencilla de ingresos sería: “son los flujos de entradas de activos (por lo general, efectivos o cuentas por cobrar), que reciben a partir de que los bienes o servicios se entregan a los clientes”⁸.

Los ingresos son incrementos en el patrimonio neto de una empresa durante un ejercicio, ya sea en forma de entrada o aumentos en el valor de los activos, o de disminuciones en los pasivos, siempre que no tenga origen en aportes de los socios.

De acuerdo a esto los ingresos pueden estar dados por la venta de bienes o por la prestación de servicios; sin embargo, para poder contabilizar los primeros es necesario que se cumplan una serie de requisitos.

1. Que la empresa haya transferido al comprador los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de los bienes.

⁸ HORNGREN, Charles T., Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, 14ª Edición, Ed. Pearson Educación (México, 2012), pág. 38

2. Que la empresa no mantenga la gestión ni retenga el control de los bienes vendidos.
3. Que el importe de la gestión se valore con fiabilidad.
4. Que sea probable que la empresa reciba los beneficios o rendimientos económicos de la operación.
5. Que los costos incurridos en la operación puedan ser medidos también con fiabilidad.

En el caso de los ingresos provenientes de las prestaciones de servicios, las condiciones a cumplir para que puedan ser reconocidos son:

1. Que puedan valorarse con fiabilidad.
2. Que sea probable que la empresa reciba los beneficios de la operación.
3. Que el grado de realización de la prestación pueda ser valorado con fiabilidad.
4. Que los costos incurridos y los que faltan por incurrir puedan ser también valorados con fiabilidad.

A partir de esto podemos decir que Kid's Fantasía solo recibe sus ingresos por la venta de bienes.

2.- Fijación de Precios

“En el sentido más estricto, un precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio”⁹.

A lo largo de la mayor parte de la historia, los precios se establecían entre negociaciones entre compradores y vendedores. Las políticas de precios fijos, es decir fijar un precio para todos los compradores, es una idea relativamente moderna que surgió con el desarrollo de las ventas minoristas.

⁹ KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, Trad. Por Leticia Esther Pineda Ayala, Edición 11, Pearson Educación, (México, 2007), Pág. 309

Al momento de fijar precios para productos o servicios, tenemos que tener en mente dos enfoques diferentes:

1. Basados en el mercado
2. Basados en los costos, también llamado costo más margen de utilidad.

El enfoque de mercado toma en cuenta primero para la fijación de precios, que es lo que quieren los clientes de nuestro producto y cómo reaccionan los competidores frente a lo que hacemos.

El enfoque de basado en los costos, toma en cuenta primero para la fijación de precios, cuanto sale fabricar el producto.

Ambos enfoques toman estos tres elementos en cuenta (clientes, competidores y costos), solo lo hacen con diferentes prioridades. El enfoque de mercado prioriza a los clientes y competidores mientras que el enfoque de costos prioriza lo que cuesta fabricar el producto.

Las compañías que operan en mercados competitivos, usan un enfoque basado en el mercado. Estas compañías fabrican productos o prestan servicios similares a las demás compañías del mercado por lo tanto deben aceptar el precio que establece el mismo mercado.

Las compañías que operan en mercados menos competitivos ofrecen productos y servicios que difieren entre si y pueden usar ya sea un enfoque basado en el mercado o un enfoque de costo.

En Kid's Fantasía el enfoque para la fijación de precio es el basado en los costos, pero solo se tiene en cuenta el costo de compra de la mercadería, al cual se le agrega un margen del 150%.

Claro está que se está haciendo un subcosteo del producto dado que solo se está tomando el costo de compra de la mercadería dejando todos los demás costos fuera del análisis.

3.- Estrategia de marketing de Kid's Fantasía

Los minoristas siempre están buscando nuevas estrategias de marketing para atraer a los clientes y retenerlos. Anteriormente, los minoristas atraían a los clientes con productos únicos, con más o mejores servicios que sus competidores o con tarjetas de crédito. En la actualidad, los fabricantes de marcas nacionales, en su tendencia hacia el volumen, colocan sus artículos de marca en todas partes. Como resultado, el surtido de los minoristas es cada vez más parecido.

Los clientes se han vuelto más inteligentes y más sensibles ante los precios. Ellos no encuentran una razón para pagar más por marcas idénticas, en especial cuando están disminuyendo las diferencias entre los servicios. Por todas estas razones, ahora muchos minoristas están repensando sus estrategias de marketing.

Los vendedores al detalle primero deben definir sus mercado meta y luego decidir la forma en que se posicionaran en estos mercados. Un gran número de minoristas no logran definir sus mercados metas ni su posicionamiento con claridad. Ellos tratan de tener algo para cada persona y terminan sin satisfacer bien ningún mercado. Hasta que no definan y perfilen sus mercados los minoristas no serán capaces de tomar decisiones consistentes acerca del surtido de productos, los servicios, la fijación de precios, la publicidad, el estilo de la tienda o cualquier otra decisión que deben sustentar sus posiciones.

Kid's Fantasía ha segmentado su mercado meta como de niños y preadolescentes. Sus edades van desde los cero a los catorce años de edad, y no hace ninguna distinción sobre el sexo. Apunta a un nivel socioeconómico con ingresos medios ofreciendo productos de bajo costo y una calidad satisfactoria.

Los minoristas también deben tomar decisiones sobre tres importantes variables de producto: el surtido del producto, la mezcla de servicios y la atmosfera de la tienda.

El surtido del producto del detallista debería diferenciar al vendedor y al mismo tiempo ajustarse a las expectativas de los compradores metas. Entre las estrategias encontramos la de ofrecer mercancías que ningún otro competidor trabaje, como marcas propias o marcas nacionales de manejo exclusivo. Otra estrategia sería la de ofrecer mercadería sorpresiva, como ser productos de segunda mano, exceso de mercancía o liquidaciones. También los minoristas pueden diferenciarse ofreciendo un surtido de productos muy específico.

La mezcla de servicios también es útil para distinguir a un minorista de otro. Por ejemplo, algunos minoristas invitan a los clientes a formular preguntas o a consultar a los representantes de servicios en persona, por teléfono o vía internet.

La atmosfera de la tienda es otro arsenal de productos del revendedor. Cada tienda dispone de un escenario físico que facilita o dificulta el tránsito por ella. Cada tienda genera un sentimiento. El vendedor debe planear una atmosfera que se ajuste al mercado meta y anime a los clientes a comprar.

En estos sentidos podemos destacar que la disposición de Kid's Fantasía pone al alcance de los niños los juguetes e incita a que los niños puedan tocar y jugar con los juguetes, creando así el deseo e incitando a la compra.

En los demás aspectos no existe una diferenciación con respecto a las demás tiendas que tienen un mercado meta similar al de Kid's Fantasía.

Otra variable a tener en cuenta es la decisión de promoción. Los minoristas usan una o todas las herramientas de promoción, como ser publicidad, ventas personales, promociones de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Ellos se anuncian en periódicos, revistas, radio, televisión e internet. La publicidad podría estar apoyada con anuncios en el periódico y correo directo. Las promociones de ventas incluyen demostraciones en tiendas, exhibiciones, concursos y visitas de celebridades. La mayoría de los

vendedores minoristas también han abierto sitios Web, donde ofrecen información y otros recursos a los clientes, y con frecuencia venden mercadería en forma directa.

Lamentablemente Kid's Fantasía no ha explotado aún este aspecto de la estrategia de marketing.

Un aspecto importante de la estrategia de marketing es la ubicación del local comercial. Es muy importante que los comerciantes seleccionen lugares que sean accesibles al mercado meta, en áreas consistentes con su posicionamiento. Es probable que los pequeños comercios deban conformarse con cualquier sitio que puedan encontrar o costear. Sin embargo, los grandes comercios suelen emplear a especialistas para elegir sus plazas, quienes utilizan métodos avanzados.

En la actualidad la mayoría de las tiendas se agrupan para aumentar su poder de atracción de clientes, y para brindar a los consumidores la comodidad de ir de compras a un solo lugar.

La plaza de Kid's Fantasía es una de sus fortalezas, ya que lograron encontrar un sitio donde están cerca de sus clientes, con comodidades como zonas para estacionar vehículos, buena seguridad y costos accesibles del local.

CAPÍTULO VI

RENTABILIDAD Y ANÁLISIS VERTICAL DEL EERR

Sumario: 1.-Concepto de Rentabilidad 2.- Estado de resultado Segmentado por Método Variable 3.- Análisis Vertical de Estado de Resultado.

1.- Concepto de Rentabilidad

El concepto de rentabilidad ha ido cambiando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, siendo éste uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de dividendos, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos.

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general

de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

2.- Estado de Resultado Segmentado por Método Variable

	Junio	Julio	Agosto
Ingresos	\$ 49.335,00	\$ 40.060,00	\$ 55.851,00
CMV	\$ 19.734,00	\$ 16.024,00	\$ 22.340,00
costos entrega	\$ 1.558,00	\$ 1.474,00	\$ 2.267,50
Contribución marginal	\$ 28.043,00	\$ 22.562,00	\$ 31.243,50
Aromatizador	\$ 170,00	\$ 170,00	\$ 85,00
Alquiler	\$ 7.875,00	\$ 7.875,00	\$ 7.875,00
Internet	\$ 280,00	\$ 280,00	\$ 280,00
Luz	\$ 360,75	\$ 360,75	\$ 360,75
TEM	\$ 163,00	\$ 188,00	\$ 167,00
Pyp	\$ 97,00	\$ 97,00	\$ 97,00
Monotributo	\$ 1.200,00	\$ 1.265,00	\$ 1.265,00
Contador	\$ 950,00	\$ 950,00	\$ 950,00
SAT	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Fumigación	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 300,00
Viaje	\$ 0,00	\$ 1.800,00	\$ 0,00
Viáticos	\$ 0,00	\$ 550,00	\$ 0,00
Posnet	\$ 726,00	\$ 726,00	\$ 726,00
Pintura Mantenimiento	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flete	\$ 360,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Resultado operativo	\$ 15.101,25	\$ 8.140,25	\$ 18.977,25

3.- Análisis Vertical de Estado de Resultados

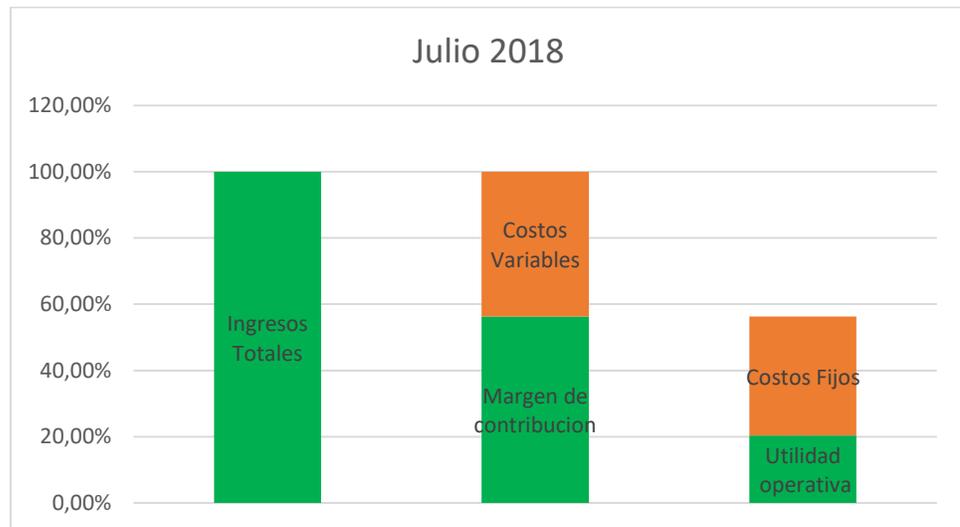
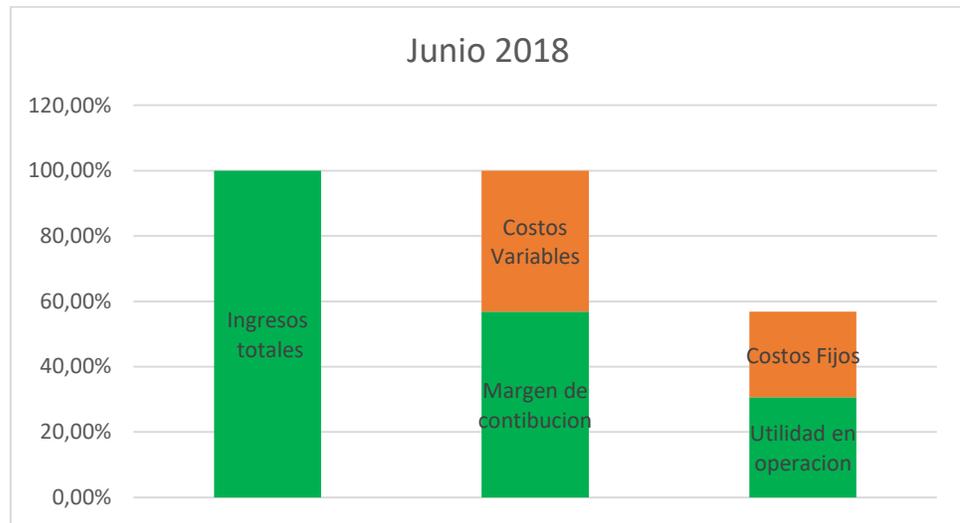
<u>Conceptos</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>
Ingresos	100,00%	100,00%	100,00%
CMV	40,00%	40,00%	40,00%
Gastos Entrega	3,16%	3,68%	4,06%
Contrib. Marginal	56,84%	56,32%	55,94%
Aromatizador	0,34%	0,42%	0,15%
Alquiler	15,96%	19,66%	14,10%
Internet	0,57%	0,70%	0,50%
Luz	0,73%	0,90%	0,65%
TEM	0,33%	0,47%	0,30%
Pyp	0,20%	0,24%	0,17%
Monotributo	2,43%	3,16%	2,26%
Contador	1,93%	2,37%	1,70%
SAT	0,32%	0,40%	0,29%
Fumigación	0,00%	0,00%	0,54%
Viaje	0,00%	4,49%	0,00%
Viáticos	0,00%	1,37%	0,00%
Posnet	1,47%	1,81%	1,30%
Pintura Mantenimiento	1,22%	0,00%	0,00%
Flete	0,73%	0,00%	0,00%
Resultado Operativo	30,61%	20,32%	33,98%

Se observa que:

1. El CMV representa un 40% de los ingresos totales.
2. La contribución marginal se mantiene en un nivel constante a lo largo de los tres meses.

3. El costo de alquiler es el rubro con más participación en los costos fijos.

4. El mes de Julio fue el mes menos rentable dado que el resultado operativo disminuyó un 10% a comparación de Junio y Agosto.





“Ilustraciones de Análisis CVU” ¹⁰

¹⁰ GARCIA, Antonio Javier, Curso: Contabilidad Gerencial, Licenciatura en Administración UNT, (Tucumán, 2018)

CAPÍTULO VII

COSTO VOLUMEN UTILIDAD

Sumario: 1.- Concepto de Análisis CVU 2.- Análisis CVU en Kid's Fantasia 3.- Análisis de Sensibilidad 4.- Gráfico Pesos de venta vs Resultado

1.- Concepto de Análisis CVU

“El análisis Costo Volumen Utilidad estudia el comportamiento y la relación entre ingresos totales y costos totales a medida que ocurren cambios en las unidades vendidas, el precio de venta, el costo variable por unidad o los costos fijos de un producto”¹¹.

Supuestos del Análisis CVU:

1. Los cambios en los niveles de ingresos y de costos surgen únicamente como resultado de las variaciones en el número de unidades vendidas del producto. El número de unidades vendidas es el único generador de ingresos y el único generador de costos.

2. Los costos totales se pueden separar en dos componentes: un componente fijo que no varía con las unidades vendidas, y un componente variable que cambia con respecto a las unidades vendidas.

¹¹ HORNGREN, Charles T., Op. Cit., pág. 63

3. Cuando se representan de una manera gráfica, el comportamiento de los ingresos totales y de los costos totales es lineal, en relación con las unidades vendidas dentro de un espacio relevante.

4. El precio de venta, el costo variable por unidad y los costos fijos totales (dentro de una escala relevante y un período de tiempo) son conocidos y son constantes.

5. Mezcla de productos constantes.

6. Se ignora el valor del dinero a través del tiempo.

2.- Análisis CVU en Kid's Fantasía

Punto de equilibrio: "El punto de equilibrio es aquella cantidad de mercadería vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de mercadería vendida que da como resultado \$ 0 de utilidad"¹².

Al ser ventas multiproductos, para calcular el punto de equilibrio se calcula la razón de contribución para luego ser usada en el cálculo por el método del margen de contribución:

$$(\% \text{ Margen de contribución} \times \text{Ventas de equilibrio}) - \text{Costos Fijos} = 0$$

El punto de equilibrio de Kid's Fantasía para los tres meses es:

	Junio	Julio	Agosto
Ventas reales	\$ 49.335,00	\$ 40.060,00	\$ 55.851,00
Pto. de equilibrio	\$ 22.767,94	\$ 25.606,56	\$ 21.926,58

Se observa que Kid's Fantasía obtiene ventas por encima de su punto de equilibrio para los tres meses bajo estudio. Esto significa que obtuvo ganancias.

¹² Ibidem, pág. 68

Margen de Seguridad: El margen de seguridad responde a preguntas del tipo “¿Qué sucedería si...? Un margen de seguridad bajo incrementa el riesgo de una pérdida.

El cálculo se realiza de la siguiente manera:

Mg. de Seguridad.= Ingresos reales – Pto de Equilibrio en pesos \$.

El margen de seguridad de Kid’s Fantasía para los tres meses es:

<u>Mg. De Seguridad</u>	<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>
Términos monetarios	\$ 26.567,06	\$ 14.453,44	\$ 33.924,42
% Mg. De Seguridad	53,85%	36,08%	60,74%

Estos resultados significan que, por ejemplo, los ingresos tendrían que disminuir sustancialmente en 53,85 % en el mes de Junio para alcanzar el punto de equilibrio. Se observa que el local comercial posee un alto margen de seguridad para Junio y Agosto, pero en el mes de Julio éste se ve disminuido. El resultado del mes de Julio significa que, si las ventas disminuyen en más del 36,08%, Kid’s Fantasía incurrirá en pérdidas.

Grado de Apalancamiento Operativo

“La tasa entre riesgo y rendimiento en estructuras de costos alternativas se mide con el apalancamiento operativo, el cual describe los efectos que tienen los costos fijos sobre los cambios en la utilidad en operación, a medida que ocurren variaciones en las unidades vendidas y en el margen de contribución”¹³. El cálculo se lo realiza de la siguiente manera:

GAO = Margen de Contribución/Utilidad en Operación

El grado de apalancamiento operativo para cada uno de los tres meses es:

¹³ Ibíd., pág. 68

<u>Junio</u>	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>
1,86	2,77	1,65

Estos resultados indican que, por ejemplo, en el mes de Agosto un cambio porcentual en las ventas y en el margen de contribución darán como resultado 1,65 veces ese cambio porcentual en la utilidad en operación.

A su vez también nos indican que la estructura de costos de Kid's Fantasía se encuentra conformada en su mayoría por costos variables.

3.- Análisis de Sensibilidad

Se supone:

1. Un aumento en las ventas del 13% con respecto a Agosto.
2. Un aumento en el Costo de la mercadería del 9.8% en base a datos de la inflación estimada para el mes de Septiembre.
3. Un aumento de los Gastos operativos en \$2.500,00 que comprenden el costo de viajes y de viáticos.

Estado de Resultado Estimado Septiembre	
Ingresos	\$ 63.111,63
CMV	\$ 24.529,32
Gastos de Entrega	\$ 2.267,50
Contribución Marginal	\$ 36.314,18
Gastos Operativos	\$ 27.031,50
Resultado Operativo	\$ 9.283,31

		Tasa de crecimiento ingresos				
		3,0%	5,0%	10,0%	13,0%	15,0%
Tasa de crec. CMV	3,0%	5.217,33	6.334,35	9.126,90	10.802,43	11.919,45
	5,0%	4.770,53	5.887,55	8.680,10	10.355,63	11.472,65
	9,8%	3.698,21	4.815,23	7.607,78	9.283,31	10.400,33
	12,0%	3.206,73	4.323,75	7.116,30	8.791,83	9.908,85
	15,0%	2.536,53	3.653,55	6.446,10	8.121,63	9.238,65

Se observa que para obtener el resultado operativo estimado de Septiembre o un resultado operativo más satisfactorio, los escenarios deben ser los del área sombreada en verde.

4.- Gráficos Pesos venta (\$) vs Resultado Operativo





CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

Sumario: 1. Planes de acción

1.- Planes de acción

En base a lo visto, analizado y diagnosticado en el presente seminario en el que se detectaron falencias en el *management* de la gestión del local comercial, como ser: desconocimiento de sus costos reales, desconocimiento de la rentabilidad, no llevar un control de stock, no tener implementado una lista de precios, no manejar redes sociales ni realizar publicidad de ningún tipo, no conocer el punto de equilibrio, no llevar estados contables y no tener promociones de liquidación para reducir los volúmenes de stock.

Se recomiendan los siguientes puntos:

a. Implementación de un sistema de información para llevar adelante el control de stock y la lista de precios. Dado la envergadura del local comercial, lo más recomendable sería realizarlo en planilla de cálculos de Excel.

b. Se recomienda implementar una lista de precios para llevar a cabo el cálculo del margen de contribución.

c. Se recomienda realizar las conciliaciones de las tarjetas de crédito para tener el control de los cupones acreditados.

d. Incursionar en redes sociales como Facebook, Instagram, Whatsapp para promocionar los productos.

e. Tomar en cuenta el punto de equilibrio y el margen de seguridad para futuras estrategias de venta.

f. Se recomienda analizar la posibilidad de realizar publicidad, se deben estudiar costos, alcance y beneficios. Por ejemplo: utilizar la herramienta de Google "My Business" para posicionar el negocio en las búsquedas en Google Maps, cada vez más frecuente entre los clientes y recibir la retroalimentación de los mismos al calificar el negocio y dejando comentarios. Como así también las listas de difusión por Whatsapp para el ofrecimiento de mercaderías a clientes habituales.

g. Llevar los Estados Contables de los meses venideros para tener conocimiento de la rentabilidad del negocio

h. Disminuir los costos de entrega, por ejemplo: Si se sustituyen las bolsas para empaque por otras más económicas, se reducen los costos de entrega y esto deriva en el aumento de la Contribución Marginal para los tres meses. Desde un punto de vista cuantitativo se recomienda sustituir las bolsas por otras más económicas. Sin embargo, también se debe analizar desde el punto de vista cualitativo como, por ejemplo, en cómo afectará esta decisión a la reputación del local comercial. Se recomienda tener los dos tipos de bolsas, las más económicas deberían entregarse para las ventas de menor monto y destinadas al "uso propio" del cliente y las bolsas de cartón se deberían destinar para las ventas en fechas especiales como el Día del Niño y Navidad, como así también para regalos.

i. Se deberían considerar los costos de viajes y viáticos para fijar el precio de los productos en el largo plazo.

j. Aumentar el precio de venta de los productos al momento de ser vendidos con tarjetas de débito o crédito en los porcentajes que se detallan en la siguiente tabla:

Tarjeta	Plan	Tasa
Visa	Debito	3,63%
	Un pago	6,77%
	Tres pagos	18,00%
Naranja	Un Pago	4,16%
	Plan Z	12,44%
Nevada	Un Pago	4,16%
	Neva plan	12,44%
Titanio	Un Pago	8,14%
	Plan llave	8,14%

La forma de cálculo del nuevo precio sería:

Precio de contado x (1 + Tasa) = Precio con tarjeta

Por ejemplo, una prenda con un valor de cien pesos que vaya a ser vendida con tarjeta Visa Debito:

$$\$100 \times (1 + 3,63\%) = \$103,63$$

De esta forma se trasladan al cliente los costos de venta con tarjeta incluidos los impuestos.

k. Se aconseja no vender con Tarjeta Credimas dado los problemas de la empresa para cumplir con los pagos a los comercios.

CONCLUSIÓN

Volviendo a citar el problema identificado en capítulos previos, como la falta de profesionalización en el *management* del negocio y el desconocimiento de información clave para el manejo eficiente del comercio se destaca a continuación como fueron abordados los objetivos planteados.

El objetivo general se cumplió al brindar las herramientas necesarias para la correcta toma de decisiones mediante el análisis de aspectos cuantitativos y cualitativos del negocio.

Los objetivos específicos se abordaron, analizando el entorno del emprendimiento familiar mediante el “Análisis FODA” y “Las Cinco Fuerzas de Porter”, confeccionando el estado de resultados por costeo variable y realizando un diagnóstico cuantitativo del mismo, previo análisis de la estructura de costos e ingresos, determinando el resultado operativo y mediante un análisis financiero se determinó que el negocio es rentable, a su vez se implementó el análisis Costo Volumen Utilidad determinando el punto de equilibrio, margen de seguridad y apalancamiento operativo, lo que dio lugar a la observación de que el negocio se encuentra por encima de su punto de equilibrio y posee un margen de seguridad amplio para solventar futuras caídas de ventas.

Por lo tanto, como conclusión final, se destaca que el comercio tiene una rentabilidad saludable, pero debe mejorar su eficiencia en el manejo

de la información tanto externa como interna para poder tomar mejores decisiones y así perdurar en el sector.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

HORNGREN, Charles T., Contabilidad de costos, un enfoque gerencial, 14º Edición, Ed. Pearson Educación (México, 2012).

Harvard Business Review, Guías HBR: Finanzas Básicas, Editorial Reverté, (2017).

KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary, Marketing Versión para Latinoamérica, Trad. Por Leticia Esther Pineda Ayala, Edición 11, Pearson Educación, (México, 2007).

SERNA GOMEZ, Humberto, Manual de Diagnostico Estratégico, Fondo Editorial María Cano, (Medellín, 2015).

MINTZBERG, Henry y otros, Safari a la Estrategia, trad. por Adriana Oklander, Ediciones Garnica S.A. (Buenos Aires, 1999).

Consultas a bases de información, en Internet:

<http://www.eumed.net> (20/10/2018)

ÍNDICE

TRABAJO DE SEMINARIO	
RESUMEN	
PRÓLOGO	- 1 -
CAPITULO I	- 3 -
INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA.....	- 3 -
1.- Introducción	- 3 -
2.- Metodología, problema y objetivos	- 4 -
CAPÍTULO II.....	- 6 -
EMPRENDIMIENTO FAMILIAR “KID´S FANTASÍA”	- 6 -
1.- Descripción Kid´s Fantasía:	- 6 -
2.- Línea de Productos	- 7 -
CAPÍTULO III.....	- 8 -
“ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL EMPRENDIMIENTO”	- 8 -
1.- Análisis F.O.D.A.....	- 8 -
2.- Análisis F.O.D.A. en Kid's Fantasía	- 10 -
3.- Cinco fuerzas de Porter	- 13 -
4.- Cinco Fuerzas de Porter en Kid´s Fantasía	- 15 -

CAPÍTULO IV	- 16 -
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE COSTOS.....	- 16 -
1.- ¿Qué son los costos? Clasificación	- 16 -
2.- Costos Variables de Kid's Fantasía	- 17 -
3.- Costos Fijos en Kid's Fantasías	- 18 -
CAPÍTULO V	- 20 -
ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DE INGRESOS	- 20 -
1.- Concepto de ingresos	- 20 -
2.- Fijación de Precios.....	- 21 -
3.- Estrategia de marketing de Kid's Fantasía.....	- 23 -
CAPÍTULO VI	- 26 -
RENTABILIDAD Y ANÁLISIS VERTICAL DEL EERR.....	- 26 -
1.- Concepto de Rentabilidad.....	- 26 -
2.- Estado de Resultado Segmentado por Método Variable	- 27 -
3.- Análisis Vertical de Estado de Resultados.....	- 28 -
CAPÍTULO VII	- 31 -
COSTO VOLUMEN UTILIDAD.....	- 31 -
1.- Concepto de Análisis CVU.....	- 31 -
2.- Análisis CVU en Kid's Fantasía	- 32 -
3.- Análisis de Sensibilidad	- 34 -
4.- Gráficos Pesos venta (\$) vs Resultado Operativo	- 35 -
CAPITULO VIII	- 37 -
RECOMENDACIONES	- 37 -
1.- Planes de acción.....	- 37 -

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO - 42 -

ÍNDICE - 43 -