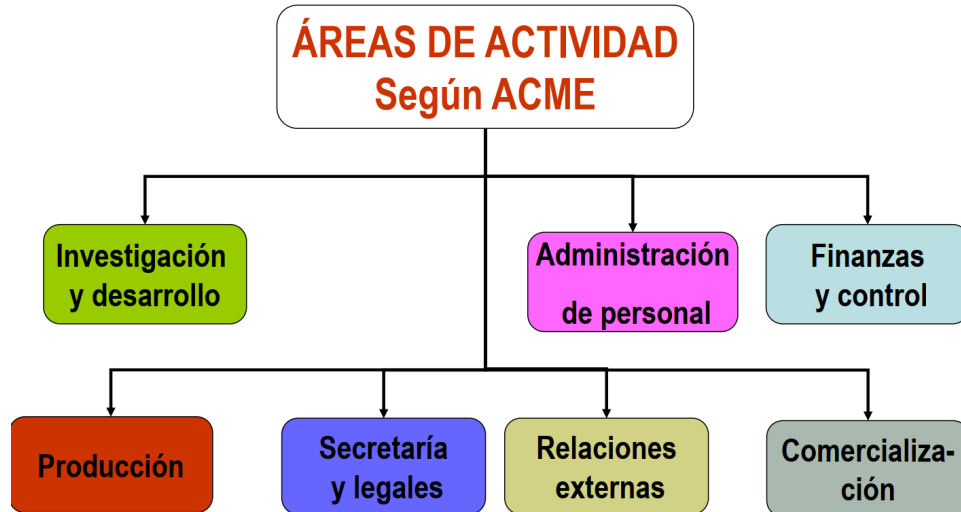


CLASE 2

MODELO A.C.M.E. → Asociation of Consulting Management Engineers

Áreas de actividad con funciones y subfunciones



Relaciones externas

Esta es un área que no todas las empresas la tienen. En gral, las empresas grandes si.

Coordinación de actividades públicas

- Participación en actividades cívicas
- Relaciones con otras sociedades

Encargados de Comunicaciones e información

- ☐ Intercambio de información con empleados
- ☐ Comunicaciones públicas
- ☐ Apreciación de actitud y opinión
- ☐ Comunicaciones a acreedores e inversores

Cara visible de la empresa frente a distintas situaciones

El que sale a hablar tiene que ser una persona capacitada.

Contestar todas las inquietudes que se le presenten.

Ej: se produjo un incendio → vecinos que preguntan que paso, que salió perjudicado, que va a pasar.

Una persona tiene que salir a informar, a calmar, etc.

Profesional preparado para enfrentar dicha situación

Casos emblemáticos. Acciones Relevantantes de RREE

- Caso Kellogg's Company 1930

Había muchos despidos en EEUU. La empresa decide que no va a despedir a ninguna persona, y que en lugar de trabajar 3 turnos, va a haber 4 turnos y se reducía la jornada laboral. Lanzó también productos a menor costo para poder ayudar a familias que se quedaban sin trabajo. Esto tenía un trasfondo marketinero, que la empresa no es solo de alimentos sino que se preocupaban por la gente de EEUU.

- Caso Jhonson & Jhonson 1982

En Chicago se produjeron varias muertes que no tenían un hilo conductor, eran distintas edades, géneros. Se investigó hasta que se concluye que un empleado de Jhonson había envenenado un producto con cianuro.

El producto era de tipo A, producto muy sensible a la estabilidad de la compañía y además afectó a su imagen. Entonces, empezaron a emitir comunicados. Que retiraba todos los productos de la empresa. Solución: creación de blister, bolsa de poliestireno y caja sellada. Garantía de inviolabilidad del producto. Así incitaban a los clientes a que volvieran a confiar en la marca, garantizando que el incidente no se volvería a repetir.

- Caso British Petroleum 2010

Un buque petrolero tuvo una avería y produjo un derrame de petróleo muy importante. Contaminó la playa y afectó a la fauna de la zona. El CEO decidió exponerse él mismo frente a los medios y a los reclamos que se le estaban haciendo imputando a la compañía de no haber tomado los recaudos necesarios, de haber actuado en forma tardía, etc. Este hombre no era un experto, era un técnico, y se recuerda que la defensa que él hizo de la compañía fue muy deficiente, no hizo participar a los especialistas, a la gente de relaciones externas.

Secretaría y legales

Secretaría → Atención y resolución de problemas. Encargada de relacionarse con:

- Accionistas
- Directorio
- Sociedad

Legales

- Sociedad (Organización)
- Empleados
- Asesoramiento en finanzas
- Patentes (gestion)

Administración de personal (RRHH)

Planeamiento y desarrollo de la organización

Reclutamiento:

- ☐ Búsquedas
- ☐ Selección
- ☐ Instrucción
- ☐ Ascensos y transferencias
- ☐ Despidos

Interactúan con los posibles candidatos, hacen una primera selección para presentarle a quien solicito la busqueda, hacen campañas de instrucción de personal, se encargan de conseguir curso de capacitación, participan de ascensos, transferencias de una sucursal a otra, intervienen en los despidos, cara de la empresa cuando se debe prescindir de una persona.

Capacitación:

- ☐ Desarrollo de personal
- ☐ Plan de carrera
- ☐ Instrucción
- ☐ Evaluación de la capacitación

Administración de sueldos y jornales:

- ☐ Clasificación de empleados
- ☐ Determinación de escalas
- ☐ Calificación de méritos
- ☐ Compensación suplementaria
- ☐ Control de horarios

Servicios para empleados

- ☐ Servicios médicos
- ☐ Recreación
- ☐ Servicios personales
- ☐ Seguridad

Relaciones industriales:

- ☐ Comunicaciones
- ☐ Negociación de méritos
- ☐ Disciplina de personal
- ☐ Acreditación del personal

Finanzas y control

Finanzas:

- ☐ Planificación financiera
- ☐ Relaciones financieras
- ☐ Administración de impuestos
- ☐ Custodia de fondos
- ☐ Créditos y cobranzas
- ☐ Seguros

Control:

- ☐ Contabilidad general
- ☐ **Contabilidad de costos**
- ☐ Planificación Financiera
- ☐ **Presupuesto**
- ☐ Auditoría interna
- ☐ Sistemas y procedimientos

Costo de un producto: la sumatoria de los gastos que demanda la fabricación de una unidad de dicho producto

Necesidad de llevar Costos → Para qué llevar costos?

- A - Para controlar operaciones corrientes **(Compra – Venta – Control General)**
- B - Planeamiento a mediano y largo plazo: **RENTABILIDAD = Ganancia / Capital Invert.**
- C - Valuación de Inventarios
- D - Cotización de Precios

Hablamos de empresas con fines de lucro, que buscan una cierta rentabilidad a través del desarrollo de sus gestiones, de su actividad

Anatomía del Costo de un producto

COSTOS DIRECTOS		COSTOS INDIRECTOS			BENEFICIO
Materia Prima	Mano de Obra Directa	de Operación	Administración	Comercialización	
Costos operativos					
Costos de producción					
Costos totales					
Precio de venta					

Costos directos: asociados a la producción del bien. Si quiero fabricar una unidad de un producto determinado tengo que usar materia prima y mano de obra directa (es la que trabaja directamente sobre el producto).

Costos indirectos: aunque no tenga producción, igual están estos costos.

DIAGRAMA DE KNÖPPEL

\$: pesos que gasto | **q:** cantidad

Costo fijo: costos que tengo haga o no haga una unidad de producto

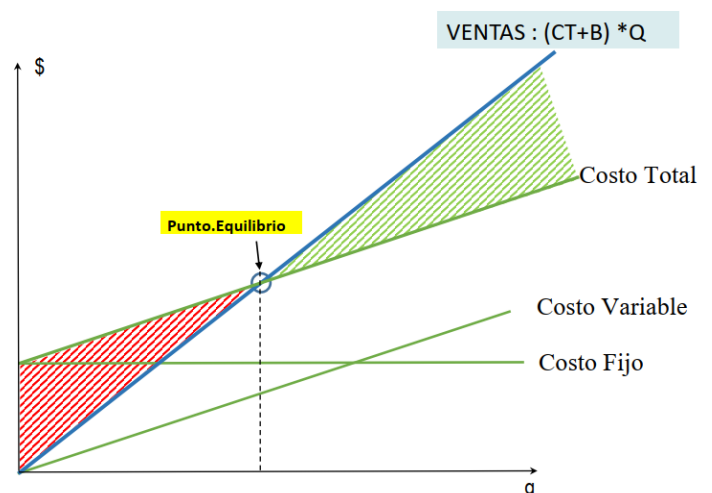
Costo variable: va a creciendo cuantas más unidades haga

Costo total = Costo fijo + Costo variable

La recta azul representa el **ingreso por ventas**

CT: costo total B: beneficio o precio

La pendiente de esta recta depende del costo total mas beneficio



Punto de equilibrio: donde se cortan las rectas de ingreso por ventas y costo total

Lo rojo es lo que pierdo, lo verde lo que gano

Si yo produzco menos unidades que lo que marca el pto de eq, estoy trabajando a pérdida.

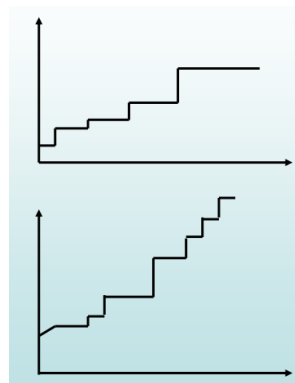
Si produzco más unidades y me voy a la derecha del pto de eq, voy a obtener beneficios, cuanto más produzca, más beneficios voy a tener.

Muchas empresas están en la búsqueda permanente de cuál es su pto de eq

- **Todo esto está en duda**

Porque los costos fijos no son muy fijos

Porque los costos variables son fijos por saltos



Presupuesto

Presuponer lo que va a suceder.

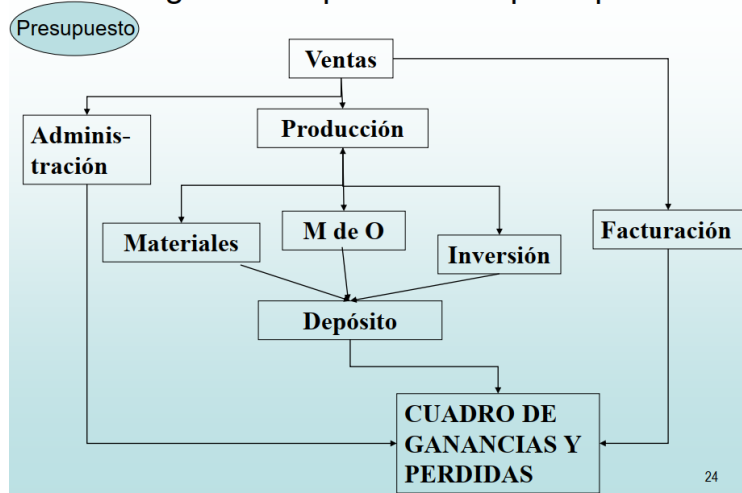
Puede definirse como la manifestación formal de los planes y objetivos de la dirección de la empresa, que abarca todas las fases operativas para un periodo determinado (normalmente un año), expresado en términos monetarios.

Todas las áreas de la empresa se toman en cuenta en el presupuesto

En gral, los presupuestos se extienden por un periodo de un año

El diagrama arranca por el área de ventas. Debo armar todo la estructura y armonizar todas las actividades que desempeño en una estructura organizativa en función del caudal de ventas que voy a tener.

Diagrama simplificado del presupuesto



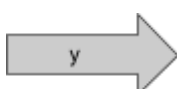
Control presupuestario

Es el análisis de los desvíos entre:

Lo esperado

Presupuestado

Proyectado



La realidad

Realizado por sectores responsables, proporciona realimentación al sistema para la toma de medidas correctivas y para rearmar el presupuesto.

El presupuesto es útil, pero muy difícil de aplicar porque:

- Es trabajoso
- Es una programación (no estamos acostumbrados)
- Necesita método
- Las personas no quieren ser controladas
- No siempre tenemos el personal idóneo para realizarlo.
- Se necesitan metodologías y conocimientos precisos

Producción **Compras / Abastecimiento:**

Adquisiciones

- ☐ Individualización
- ☐ Cotizaciones
- ☐ Evaluación y selección de proveedores

Seguimiento y activación de las compras

- ☐ Seguimiento de las compras
- ☐ Tiempo y lugar de recepción

Son los que tienen la relación con los proveedores → los evalúan, los eligen, los seleccionan, les piden los presupuestos, etc.

La gestión de compras no termina con la adquisición del bien, sino que también hay un seguimiento de la gestión.

Registro y archivo de compras

- ☐ Archivo de catálogos y cotizaciones
- ☐ Historial de proveedores

Venta de materiales recuperados

- ☐ Compradores de subproductos
- ☐ Rezagos

Objetivo del área de compras: Abastecer el material requerido en cantidad, lugar y calidad en el momento oportuno a un precio justo.

Realizar alianzas estratégicas → acuerdos que se hacen con los proveedores para obtener beneficios mutuos

TIPOS DE STOCK

- Stock Normal
- Stock en Tránsito
- Stock de Seguridad
- Stock de Oportunidad
- Stock Virtual

¿Es bueno tenerlo? Depende

Ejemplos:

stock de oportunidad → algo que no es perecedero, o lo compro a precio bajo

ver qué tan fácil es almacenar el producto, si debe estar refrigerado o en algún tipo de lugar especial o si no sale muy caro el almacenamiento

cuando tengo una demanda que sé que no voy a poder abastecer

Ej: helado. Sé que diciembre, enero me explota la demanda de ese producto, entonces me tengo que anticipar. Si lo voy a hacer justo cuando la demanda me lo exige, no doy abasto y no voy a poder estar en todos los puntos de venta en el momento que el cliente me lo requiera. La empresa debe hacer los productos en invierno para poder tener el stock suficiente para abastecer la demanda que ya la tiene calculada.

conflicto mundial → anticiparse al problema. Lo guardo porque sé que lo que pierda eventualmente por esa inversión que hago anticipadamente, lo voy a ganar en un futuro, voy a poder seguir produciendo, no voy a tener inconveniente y me resguardo de esa eventualidad. Por lo tanto, tengo de alguna manera “justificada” la inversión que hice.

stock normal → es el que estoy usando para la gestión productiva

stock en tránsito → ej: traigo camperas desde china a Buenos Aires, 60 días de transporte. Es mío, lo compré e hice la operación, pero no lo tengo.

stock virtual → gestión con software que maneja los stocks de distintos depósitos. Ej: no tengo un producto en una sucursal, pero si lo tengo en stock en otra.

¿Para qué mantener inventarios?

- Mantener la independencia de las operaciones
- Satisfacer las variaciones de las demandas de productos
- Permitir flexibilidad en los programas de producción
- Margen de seguridad en la variación de entrega de materias primas
- Aprovechar el tamaño económico del pedido

LOTE ÓPTIMO

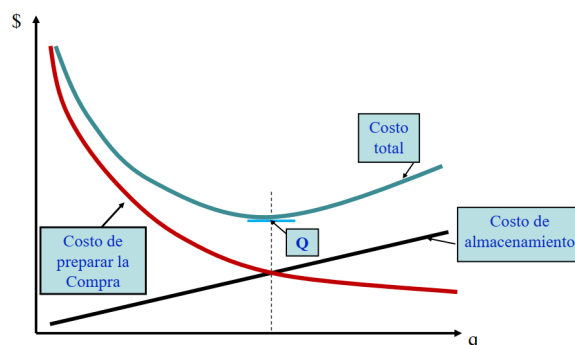
$Q^* = (2DS/H)^{1/2}$ donde:

Q^* = cantidad óptima del pedido (mínimo coste)

D = demanda anual en unidades

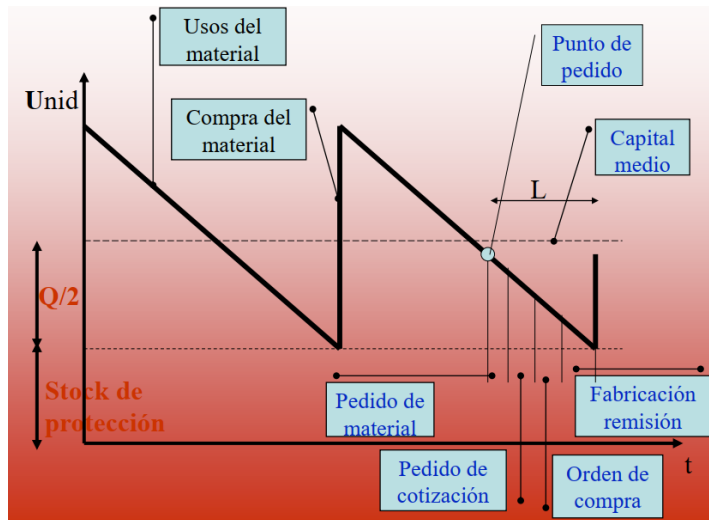
S = costo de lanzamiento de orden de compra

H = costo de almacenamiento por unidad y por año



Si sumo las curvas, me da otra curva que es la de costo total. En esta curva hay un punto en el cual me da el mínimo costo de la gestión, es el mínimo valor, es el lote óptimo. Esa Q me dice que cada vez que compro ese ítem debería comprar esa cantidad.

Diagrama de diente de sierra (o de Wilson)



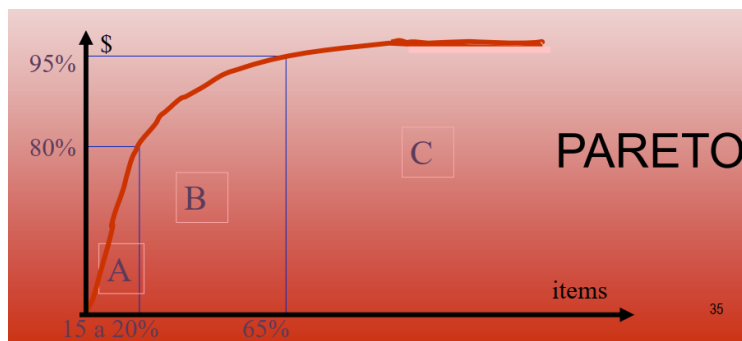
Stock de protección o stock de seguridad: me cubre si el proveedor no me entrega

Cantidad media: $Q/2$

Lead time o tiempo de reacción: tiempo que necesita para poder cumplir

Diagrama ABC

Items	Demanda de ítem	Costo Unitario	Monto	Monto acumulado
1	D	b	$D \times b$	+
2				-



Pareto quería saber cómo se repartía la riqueza entre la población.

El 20% de la población tenía el 80% de la riqueza del país.

Después, él vio que esto se podía extender no solo a esa discriminación, sino que se podía extender a gestiones de compras y de ventas.

Separación en tres áreas perfectamente definidas que las llamó A, B y C y anunció que por ejemplo el 80% de la facturación de una compañía corresponde a tan solo al 20% de los artículos, es decir, el 20% de los productos generan el 80% de la facturación.

Hay un aproximadamente 65% de productos que generan el 15% de la facturación.

El resto de los productos generan el resto de la facturación correspondiente hasta llegar al 100%, que son los productos C.

Ejemplo: industria automovilística. Un producto A en un automóvil sería el motor o la caja de cambios, que si lo analizo desde el punto de vista de las compras, el 20% de los ítems representa el 80% en dinero de las compras. Me insumen mucho dinero.

Un tornillo que ajusta una rueda es un producto C porque su costo es ínfimo frente a lo que vale el motor o la caja de velocidades. Una arandela, una lamparita son inversiones mínimas.

Si quiero gestionar bien las compras me fijo en los elementos A, que son los que me mueven la aguja. Si yo voy a comprar un motor para un vehículo seguramente lo compre con la filosofía *Just in Time*, que es lo que hace Toyota. No tiene prácticamente stock, tiene un abastecimiento continuo de su proveedor. Las tuercas que ajustan las ruedas las compra a granel, porque tenerlas no le significa financieramente un perjuicio, pero si no las tuvieran no puede completar el vehículo. Los **A** los compra *Just in Time* y los **B** los compra con *lote óptimo de compra*.

Si yo tengo bien discriminado me permite tomar decisiones acertadas, desde todo punto de vista, tanto del financiero como del de abastecimiento, lo más acorde para la eficiente resolución de una gestión.

Entonces la curva de pareto o el diagrama de pareto es una herramienta muy útil y se utiliza permanentemente en la industria.

Es importante gestionar correctamente, ya sea un ítem A, B o C, porque la falta de uno de ellos no me permite terminar el producto.