




Unidad 7

El plan de producción

CONTENIDOS

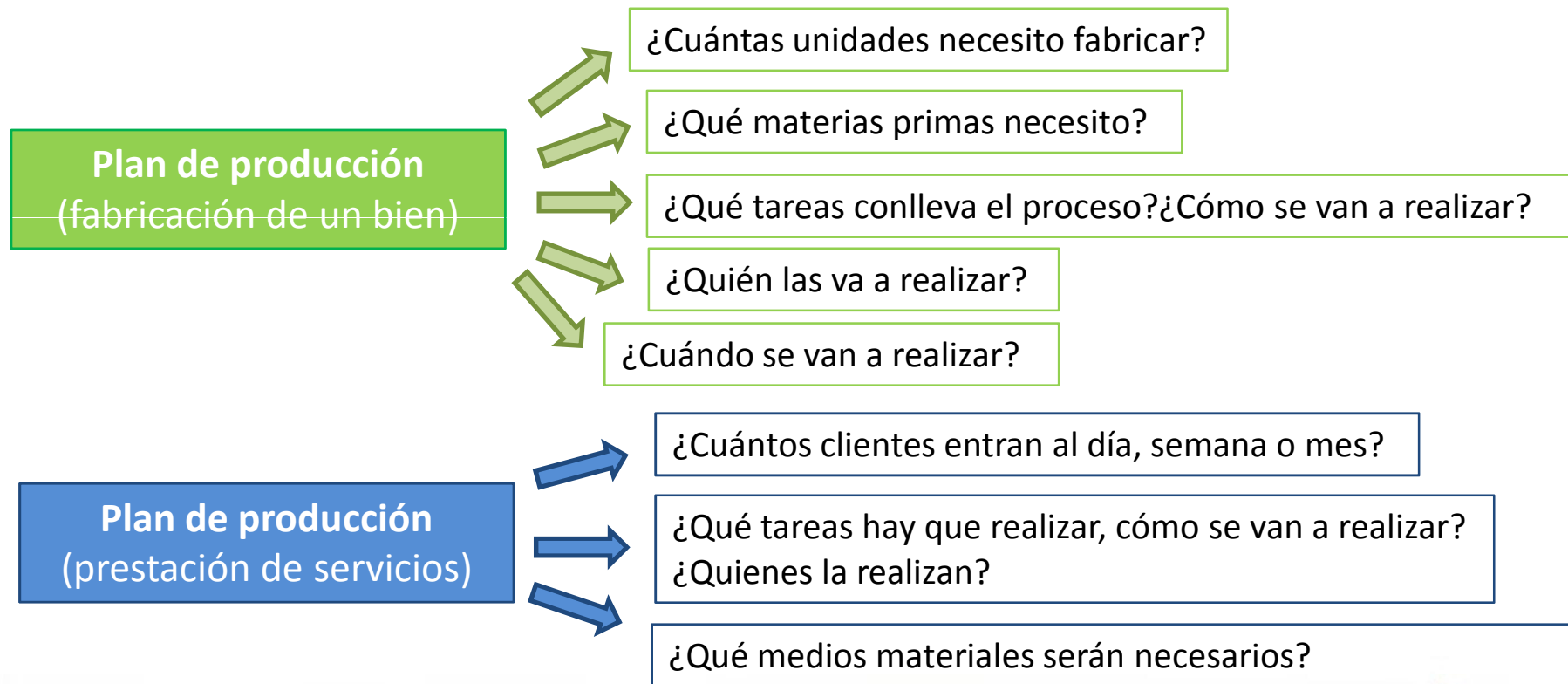
- 
1. El plan de producción
 2. El aprovisionamiento
 3. Análisis de costes

1. El plan de producción

Toda empresa debe realizarlo bien porque fabrica un producto o ofrece un servicio

→ Permite reflexionar sobre lo que ofrecemos y cómo lo ofrecemos

→ Punto de partida para analizar costes, elaborar plan de inversiones y gastos iniciales, balance contable, cuenta de resultados y previsión de tesorería.



Contenidos

siguiente



2. El aprovisionamiento



2. El aprovisionamiento

LAS COMPRAS

Selección de Proveedores

¿Qué valorar?

- Precio (sin obsesionarse)
- Calidad (necesaria)
- Descuentos
- Condiciones de pago (plazos)
- Plazo de entrega (rapidez)
- Servicio de postventa y garantía

Estrategia de negociación con Proveedores

Relaciones Tradicionales

- Adversarios (yo gano tu pierdes)
- Cambios constantes de proveedores
- Proveedores en constante pugna
- Continuas fricciones (calidad, entrega, precios...)
- Desconfianza mutua

Co-makership

- Relación a largo plazo con pocos proveedores (yo gano tu ganas)
- Objetivo común (producto calidad)
- Confianza mutua, cooperación
- Negocios también rentables para la otra parte

Volver

siguiente



2. El aprovisionamiento

Almacenamiento

- Muchos artículos en almacén con poco valor
- Pocos artículos en almacén con mucho valor

Existencias o Productos A

- 20% de los productos
- Valor 60-80 % de lo almacenado
- Evitar almacenaje durante mucho tiempo

Sistema ABC

Existencias o productos B

- 30% de los productos
- Valor 20-10% de lo almacenado
- Controlados pero moderadamente

Existencias o productos C

- 50 % de los productos
- 5-10% valor almacenado
- Control mínimo

Volver

siguiente



2. El aprovisionamiento

Gestión de Inventarios

Toyota y Zara deben parte de su éxito a su gestión y control de inventarios

Gestión de
inventarios

En qué momento se hacen los pedidos y cantidad

Qué cantidad hay que mantener

Evitar rotura de Stocks

Gestión de
pedidos
manteniendo un
stock de
seguridad

Amplía 1: "Gráfico"

- Mantener stock mín. de almacén para imprevistos → Reducción costes
- 3 conceptos:
 - Stock de seguridad → existencias mínimas
 - Punto de pedido: nivel de stock en el cual hay que solicitar un pedido. Tener en cuenta cantidad óptima y días que tarda proveedor
 - Stock máx. (espacios disponibles)

Gestión de
pedidos bajo
demanda

Amplía 2: "Inditex: Zara"

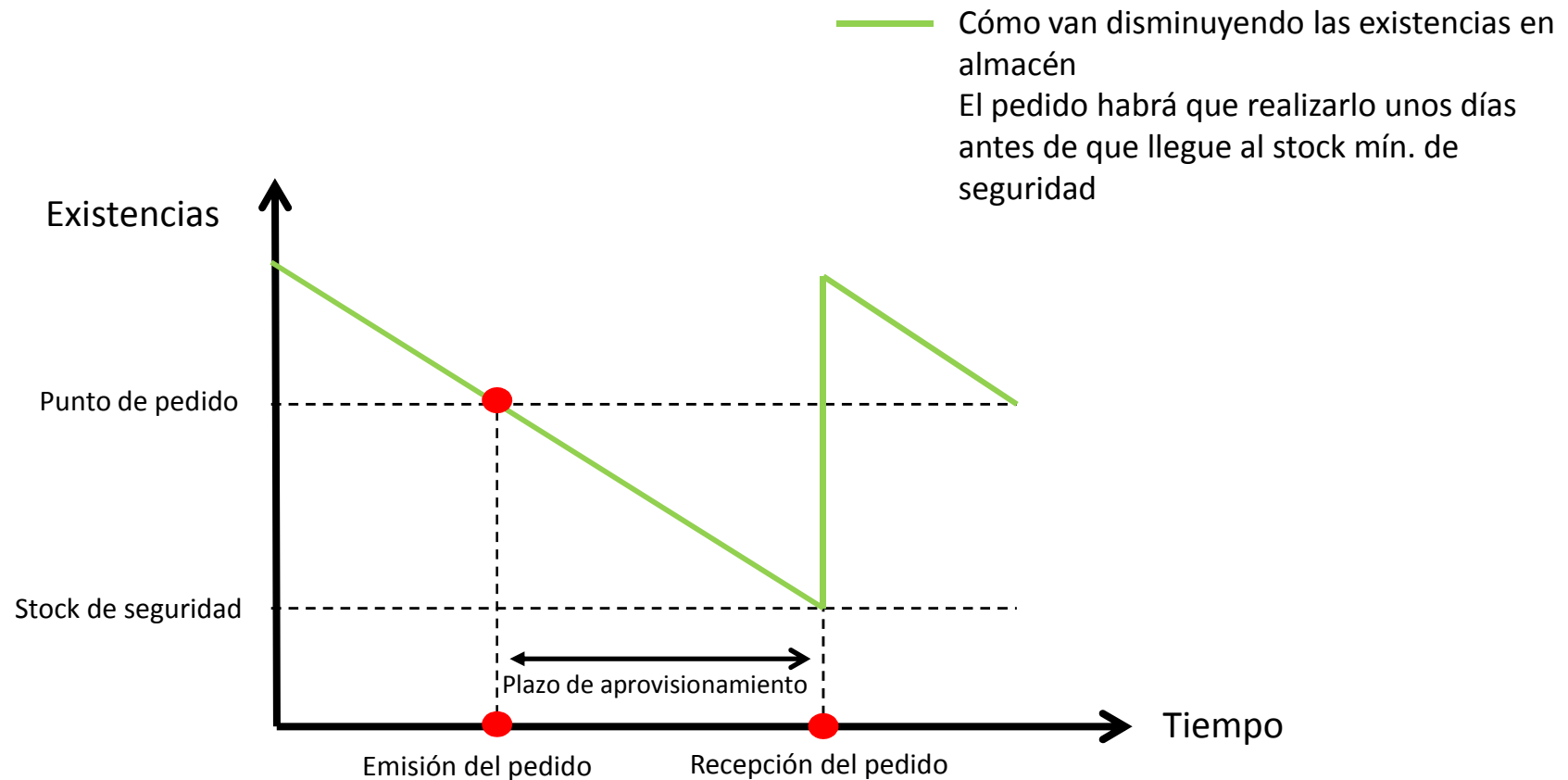
- El almacén no debe existir o debe ser lo más pequeño posible
- Pedido solo cuando haya demanda
- Costes de almacenamiento son muy altos y hay que evitarlos
- Sistema J.I.T (Toyota) fabricación justo a tiempo el material exacto y necesario

Volver

siguiente



2. El aprovisionamiento



[← Volver](#)

3. El análisis de costes

Cada empresa analizará qué considera un coste fijo y qué variable

Costes fijos

- Son aquellos que no dependen del nivel de actividad de la empresa, sino que son una cantidad fija independiente de la producción. (alquiler del local se paga con independencia de los productos que se vendan)
- No son permanentemente fijos si aumenta mucho la producción
- Por eso existen los llamados semifijos

Costes variables

- Son aquellos que van en paralelo con el volumen de la actividad, cuanto más se fabrica o se vende más costes variables existen (compra de materias primas para fabricar productos)
- Fijos para una empresa pueden ser variables para otra

Amplía 3: “¿Costes fijos o variables?(1)”

anterior

Contenidos

siguiente



3. El análisis de costes

Costes fijos



- Alquiler, seguros, y gastos de limpieza del local
- Gastos de suministros
- Nóminas de carácter fijo e independientes del nivel de producción
- Cuota de autónomos
- Gastos financieros
- Gastos de contratación de gestoría
- Servicios de profesionales independientes
- Material de oficina y gastos en comunicaciones
- Gasto en publicidad y promoción del producto



Contenidos

siguiente



3. El análisis de costes

Costes variables



- Compra de mercaderías o materias primas
- Gasto de herramientas y utensilios necesarios para la producción
- Gastos en reparaciones de maquinaria, instalaciones, herramientas...
- Transporte de productos hasta punto de venta
- Comisiones bancarias cobro TPV
- En general, gastos necesarios para elaborar el producto o prestar servicio



Contenidos

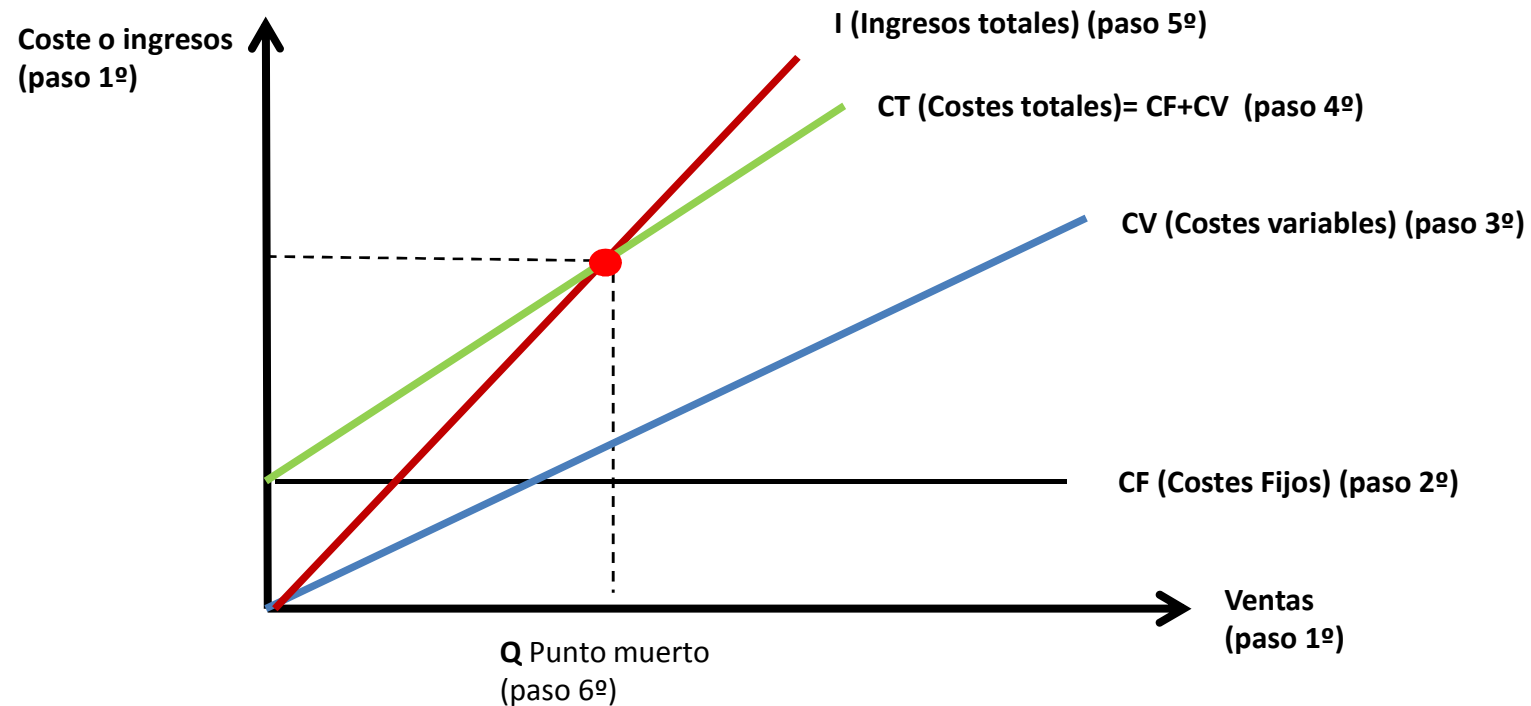
siguiente



3. Análisis de costes

Umbral de rentabilidad

Nivel de ventas a partir del cual se empiezan a obtener beneficios o se cubren gastos y B° es cero



Cálculo de forma gráfica

 Amplía 4: “¿Costes fijos o variables?(2)”

 anterior



Contenidos

siguiente 



3. El análisis de costes

Cálculo de forma numérica

Umbral de rentabilidad

Nivel de ventas → donde $IT = CT$

Ingresos Totales = precio x cantidad que vendemos → $IT = P \times Q$

CV = CV por unidad X nº unidades producidas → $CV = CVU \times Q$

$CT = CF + CV \rightarrow CT = CF + CVU \times Q$

$IT = CT \rightarrow P \times Q = CF + CVU \times Q$

Si despejamos Q → Umbral de rentabilidad

$$Q^* = \frac{CF}{(P - CVU)}$$

Se cubren gastos

$$B^{\circ} = 0$$

← anterior



Contenidos

siguiente →



3. El análisis de costes

Cálculo de B°s y precios de venta a partir de costes

Cálculo de Beneficios

Beneficios = Ingresos Totales – Costes Totales → $B^\circ = IT - CT$

$$B^\circ = (P \times Q) - (CF + CVU \times Q)$$

Cálculo Precio de venta: precio Técnico → Permite cubrir todos los gastos (fijos y variables)

División de todos los costes entre nº de unidades $P_t = \frac{CT}{Q}$

Cálculo a partir del coste variable unitario $P_t = \frac{CT}{Q} = \frac{CF}{Q} + CVU$

Cálculo Precio de venta: precio de Venta → Añadiendo al precio técnico el margen que queremos ganar

$$PV = P_t \times (1 + \text{margen})$$

← anterior

Contenidos



Amplía 1: “El caso Inditex (Zara)””

- Compañía de distribución textil más importante de España y la mayor del mundo
- Una de sus fortalezas es el sistema JIT → estrategia basada en la fugacidad y la rotación del producto.
- Desde la compra de telas hasta la venta final al cliente → 15 días
- La ropa no se almacena y no se pierde dinero con los inventarios
- Un modelo que no gusta se retira y se rediseña o se desplaza a otro mercado donde si tenga éxito
- Gran capacidad de generar nuevos diseños y amoldarse a los consumidores
- Produce solo lo que va a vender a corto plazo y así no arriesga → JIT



Fuente: <http://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>



Amplía 2: “¿Costes fijos o variables?(1)”

Convertir gastos fijos en variables: ¿Cambio de modelo?

- Tendencia a la reducción de gastos eliminando costes fijos o convirtiéndolos en variables
 - Reducir riesgo de pérdidas a corto plazo e impagados
 - Reducción de plantilla, alquiler de maquinaria, alquiler de vehículos...
 - SUBCANTRATACIONES
 - REPARACIONES
 - SEGUNDA MANO o COMPRA EN INTERNET
- Solo pagan lo que necesitan cuando lo necesitan → venta cerrada
 - Empresas de menos tamaño
 - Menos compromisos y riesgo
 - Más agilidad y capacidad de adaptación
 - Reducción de plazos de cobro y pago y necesidades de inversión
- Las grandes multinacionales también plantean reducción de costes fijos

Amplía 3: “¿Costes fijos o variables?(2)”

El apalancamiento operativo

- Evitar costes fijos para tener mayor flexibilidad a la hora de actuar
- Nivel alto de apalancamiento → costes fijos > costes variables
 - A mayores niveles de producción → menores costes por unidad
 - Bueno en épocas de bonanza
 - En épocas de crisis → inconveniente de un fuerte apalancamiento operativo → no alcanzar número de ventas necesario para compensar los costes fijos
- Nivel bajo de apalancamiento operativo → costes variables > costes fijos
 - Al aumentar ventas → costes por unidad siguen siendo altos y varían poco puesto que dependen de la cantidad producida
- Cuando las cosas van bien:
 - Empresa con mayores costes fijos irá mejor que otra con mayores costes variables