

Bienes: cosas o objetos que satisfacen necesidades humanas. Tienen utilidad, capacidad de producir placer o evitar malestar.

- **Bienes libres:** de libre disponibilidad, provistos por la naturaleza. ej. oxígeno.
- **Bienes económicos:** deben ser producidos, son objetos de intercambio y tienen propietarios. Para disponer de ellos es necesario una relación de intercambio.

Relaciones de Intercambio: cuando sujetos económicos con necesidades insatisfechas perciben la existencia de productos poseedores de capacidad para satisfacerlas. Se concreta cuando se coincide un valor de cambio, precio.

Sistemas Económicos: redes de interrelaciones entre organizaciones e individuos.

- **Unidades Productivas:** combinan recursos o factores con el objetivo de obtener determinados bienes o servicios que posean utilidad superior, valor agregado.
 - **Bienes y servicios “intermedios”:** productos que necesitan transformarse para ser útiles. ej. materias primas.
 - **Bienes “finales de capital”:** productos que hacen que otros productos sean útiles pero no satisfacen necesidades. ej. maquinarias.
 - **Bienes y servicios “finales de consumo”:** productos destinados a la satisfacción de necesidades humanas. ej. alimentos.

Las unidades productivas concurren a los diferentes mercados en calidad de oferentes (vendedores) para obtener un precio por las unidades de producto negociadas.

Características:

- Concurren a los mercados de factores como demandantes.
- Adquieren bienes y servicios intermedios, bienes finales de capital y factores productivos.
- Desarrollan una función de producción.
- Concurren a los mercados de bienes y servicios finales de consumo como oferentes.
- Necesitan ser gestionados.

- **Mercados:**
 - **De bienes y servicios “intermedios”:** concurren en calidad de demandantes (compradores) otras unidades productivas que necesitan de esos productos intermedios para cumplir sus objetivos específicos.
 - **De bienes “finales de capital”:** concurren como demandantes otras unidades productivas que necesitan reponer o incrementar su eficiencia de producción.
 - **De bienes y servicios “finales de consumo”:** concurren como demandantes aquellos que buscan satisfacer sus necesidades.
- **Propietarios de los Factores:** personas o individuos demandantes de bienes y servicios “finales de consumo”.
 - **Recursos humanos:** capacidad de trabajo de los individuos. Precio = salario.
 - **Recursos naturales:** riquezas de la naturaleza necesarias en ciertos procesos de producción. Precio = renta.

- **Capital Financiero:** dinero inmovilizado necesario para desarrollar los procesos de producción. Precio = interés.

Los precios que los propietarios de los factores reciben son canalizados hacia el mercado de bienes y servicios “finales de consumo” donde concurren como demandantes.

Proceso Productivo: sistema de acciones orientado a la transformación de factores en productos con el objetivo de incrementar su utilidad.

Elementos:

- **Factores productivos:** bienes o servicios utilizados para desarrollar las acciones que componen el proceso de producción.
 - Externos: adquiridos en el mercado.
 - Internos: generados en otras acciones.
- **Acciones:** cualquier actividad desarrollada en el marco de un proceso de producción. “Servicio” para el proceso de producción.
 - Inmediatas: servicios consumidos por el producto final.
 - Mediáticas: servicios consumidos por otras acciones.
- **Resultados productivos:** bien o servicio resultante de un proceso productivo.
 - Finales: ofertables en el mercado
 - Intermedios: utilizables como factores.

Tipos de Transformaciones:

- **Técnicas:** modificaciones de propiedades.
 - ◆ De Integración: ej. pan.
 - ◆ De Desintegración: ej. petróleo.
- **De Modo:** modificación propia de la actividad comercial.
- **De Lugar:** desplazamiento de las cosas en el espacio. Transporte.
- **De Tiempo:** conservación en el tiempo. Almacenaje.

Valor: percepción que realiza un sujeto o un ente según la percepción de utilidad de su producto.

- **Valor de Uso:** determinado por su necesidad.
- **Valor de Cambio:** determinado por la disposición de pagarlo.

Costo: vínculo coherente entre los objetivos de un proceso productivo y los factores de consumo necesarios para su desarrollo.

- **Coherencia:** fundamento lógico que da sustento y consistencia a las relaciones.
 - ◆ **Relaciones causales:** vínculos objetivos, basados en el principio de causalidad.
 - ◆ **Relaciones funcionales:** vínculos subjetivos, condicionados por el objetivo al que sirve su utilización. ej. cajero.
- **Necesidad:**
 - ◆ **Cualitativa:** calidad exigida al factor.
 - ◆ **Cuantitativa:**
 - **Componente físico:** cuantía de factores.

- Componente monetario: cuantía \$\$\$.

ECUACIÓN del COSTO de un FACTOR para LOGRAR un OBJETIVOS:

$$C X(i), a = \underbrace{Q X(i), a}_{\substack{\text{componente} \\ \text{físico}}} * \underbrace{P X(i)}_{\substack{\text{componente} \\ \text{monetario}}}$$

$X(i)$ = factor Q = cantidad
 a = objetivo P = precio

ECUACIÓN GENERAL del COSTO:

$$C, a = \sum_{i=1}^n (Q X(i), a * P X(i))$$

Clasificación de costos:

- Variables o Fijos:
 - **Variables:** dependen de la unidad productiva. Relación de eficiencia marginal, por cada nueva unidad de objetivo voy a necesitar más factores.
 - **Fijos:** no importa si realizó o no la actividad productiva el factor se agota igual. Relación de eficiencia media.
- Directos o Indirectos:
 - **Directos:** los factores son reconocidos en acciones directas con el objetivo productivo.
 - **Indirectos:** los factores son reconocidos en acciones indirectas al objetivo productivo.

Pregunta 1

Las acciones mediatas brindan servicio a otras acciones, sean estas mediatas o inmediatas

Pregunta 2

El concepto de valor hace referencia a la relación de intercambio que se da en los sistemas económicos

Pregunta 3

Las relaciones de productividad unívocas se relacionan conceptualmente con los costos variables

Pregunta 4

Los elementos constitutivos de los procesos de producción son...

Pregunta 5

El concepto económico del costo se relaciona con...

Pregunta 6

El concepto de valor de uso de los bienes no se relaciona con los bienes libres, sólo con los bienes económicos.

Pregunta 7

Las unidades de obra son los componentes físicos de los recursos utilizados en los procesos productivos

Pregunta 8

Existen diferentes costos para diferentes finalidades y usuarios de información

Pregunta 9

Las relaciones de productividad medias se vinculan con la definición de los costos directos

Modelos de Costeo: consideración de la necesidad de los factores para lograr un objetivo.

→ Según cuáles factores se consideran necesarios:

- ◆ **MODELO DE COSTEO COMPLETO:** considero necesario todos los factores utilizados en el proceso. Lo usó para calcular rentabilidad.
- ◆ **MODELO DE COSTEO VARIABLE:** considero necesarios sólo los factores sensibles a los cambios de volumen. Los costos fijos son considerados costos de mantenimiento y estructura.

→ Según cuántos factores se consideran necesarios:

- ◆ **MODELO DE COSTEO RESULTANTE:** considero necesario la cantidad de factores reales qué uso. ex-post.

- ◆ MODELO DE COSTEO NORMALIZADO: considero necesario la cantidad de factores normales pautados. ex-ante.

Para determinar el costo de los factores tengo en cuenta el componente físico y monetario al momento del empleo. Todos los costos hasta usarlo.

- MODELO DE COSTEO VARIABLE RESULTANTE: tomo todos los factores variables qué use. Relación de eficiencia marginal real. Valor estable, se mantiene regularmente.
- MODELO DE COSTEO COMPLETO RESULTANTE: tomo todos los factores, fijos y variables, qué use. Relación de eficiencia marginal y media reales.
- MODELO DE COSTEO VARIABLE NORMALIZADO: tomo todos los factores variables qué pienso usar. Relación de eficiencia marginal normal. Valor estable, se mantiene regularmente.
- MODELO DE COSTEO COMPLETO NORMALIZADO: tomo todos los factores, fijos y variables, qué pienso usar. Relación de eficiencia marginal y media normal.

PROCESOS DE PRODUCCIÓN:

- Simples: factores y acciones dirigidas a un único producto. Costos directos.
- Múltiples:
 - ◆ alternativa: permite mezclas de productos (o). Costos directos e indirectos.
 - ◆ conjunto: de él salen varios productos al mismo tiempo y usando los mismos factores (y). Costos indirectos.

Se combinan en una misma unidad productiva.
- Identificación específica: permiten observar la unidad de objetivo a lo largo de todo el proceso.
- Identificación global periódica: se asocia factores consumidos a una cantidad global de objetivos.

Tratamiento de Factores:

- Individual
- Grupal: mediante componente común.

ACUMULACION DE COSTOS:

1. Vinculación Factores - Acciones:
 - a. Identificar los factores qué demanda cada acción.
 - b. Identificar las unidades de obra de cada acción.
 - c. Definir las unidades de medida de las unidades de obra.
2. Vinculación Acciones Mediadas - Acciones Inmediatas:
 - a. Cuantificación del empleo de unidades de obra de cada acción mediada por parte de otra acción inmediata.
 - b. derivar costo de acciones mediadas a inmediatas.

Problemas a resolver:

- Secuencia: distribución de acciones mediadas.
- Prestaciones recíprocas: ciclo de prestación.

3. Vinculación Acciones Inmediatas - Resultados Productivos:

- Cuantificar el empleo de las unidades de obra de cada acción inmediata por los resultados productivos.
- Asignar costo de acciones inmediatas a resultados productivos.

Pregunta 1

El modelo de costeo variable normalizado, considera...

15 de 15 puntos

Respuestas seleccionadas: ... cuantitativamente a los costos variables
 ... cuantitativamente a los costos normales
 ... a los costos fijos normales como costos de estructura

Respostas:
... a todos los costos de los factores realmente utilizados
 ... cuantitativamente a los costos variables
 ... cuantitativamente a los costos normales
... cuantitativamente a los costos resultantes
 ... a los costos fijos normales como costos de estructura

Pregunta 2

En los modelos de costeo completos normalizados, los excedentes en los costos fijos se consideran otros resultados

10 de 10 puntos

Respuesta seleccionada: Verdadero
Respostas: Verdadero
 Falso

Pregunta 3

Una técnica de costeo es el conjunto de procedimientos que un analista realiza para costear

10 de 10 puntos

Respuesta seleccionada: Verdadero
Respostas: Verdadero
 Falso

Pregunta 4

En los procesos de acumulación de costos se consideran las vinculaciones entre ...

0 de 15 puntos

Respuestas seleccionadas: ... factores con las acciones que los consumen
 ... entre acciones medias con inmediatas
 ... entre acciones inmediatas y objetivos productivos
 ... factores con las acciones que los consumen
 ... entre acciones medias
... factores con objetivos productivos de manera directa
 ... entre acciones medias con inmediatas
 ... entre acciones inmediatas y objetivos productivos
... entre acciones medias y objetivos productivos

Pregunta 5

En los modelos de costeo completo resultante, el incremento de los volúmenes de objetivos provocará necesariamente...

0 de 10 puntos

Respuesta seleccionada: ... un incremento en los costos unitarios
Respostas: ... un incremento en los costos unitarios
 ... que los costos unitarios no se modifiquen
una disminución en los costos unitarios
Todas las respuestas son incorrectas

Pregunta 6

Un modelo de costeo completo resultante, considera a todos los factores realmente utilizados tanto desde la necesidad cualitativa como cuantitativa

10 de 10 puntos

Respuesta seleccionada: Verdadero
Respostas: Verdadero
 Falso

Pregunta 7

En los procesos de producción múltiples conjuntos, todos los costos son directos

10 de 10 puntos

Respuesta seleccionada: Falso
Respostas: Verdadero
 Falso

Pregunta 8

Los procesos con flujo intermitente facilitan la trazabilidad de los procesos de transformación

10 de 10 puntos

Respuesta seleccionada: Falso
Respostas: Verdadero
 Falso

Pregunta 9

Las prestaciones reciprocas se dan entre actividades medias de los procesos de transformación

10 de 10 puntos

Respuesta seleccionada: Verdadero
Respostas: Verdadero
 Falso

COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ABC):

Principios:

- Los productos no consumen factores.
- Los productos solo consumen actividades.
- Solo las actividades consumen factores.

actividad: conjunto de acciones coordinadas y dirigidas a añadir valor a los objetivos y a los procesos que los generan.

cost-driver: elemento que vincula racionalmente factores, actividades y objetivos en su proceso de transformación hacia la generación de valor.

Clasificación de Actividades:

➤ Por jerarquías:

- Macroactividades:
 - funciones
 - procesos
- Microactividades:
 - operaciones
 - tareas

Combiene trabajar con macroactividades porque desarmar analíticamente la información puede llevar a confusión y a la impracticidad del sistema.

➤ Por nivel de drivers:

- Unitario.
- Lote:
 - lote de fabricación.
 - lote de venta.
 - lote de compra.
- Línea.
- Apoyo o Soporte: brindan soporte al resto de procesos.

➤ Por agregado de valor:

- Fundamentales: indispensables. Mayor eficiencia, rendimiento y calidad.
- Discretacionales: con agregado de valor. Son eliminables y dependen del agregado de valor que traigan.

Pasos del ABC:

1. Determinación de las macroactividades.
2. Análisis de los factores, en componente físico y monetario.
3. Vinculación de factores con actividades.
4. Establecer los grupos homogéneos de actividad (GHA). Agrupación de acciones.
5. Calcular tasa de GHA: costo del inductor.
6. Establecer los usuarios de los inductores y en qué cantidades son utilizados por los objetos del costo.
7. Asignar los inductores consumidos a los distintos objetos del costo.
8. Establecer el costo de los objetos del costo, totales y unitarios.

Evolución del ABC:

- necesidad de seguimientos de los factores críticos a través de los procesos de transformación.
- cost / sender cómo medidor del uso del factor por las actividades.
- inductores específicos de actividad (cost-driver), sinónimo del concepto de unidad de obra al que hace referencia la TGC.
- detección de prestaciones de servicios entre actividades.
- cost / objects (objetivos productivos).
- necesidad de una base de datos analítica para posibilitar la alimentación del sistema.

Base de Datos:

- Código de actividad.
- Descripción.
- Proceso al qué pertenece.
- Nivel de actividad.
- Inductor asociado.
- Capacidad de actividad: en volúmenes de inductor para tiempo definido.
- Costo de actividad: determinado por factores en común en el tiempo determinado.

1 - Quiz

Según los "abecedistas", las premisas del ABC son...



- | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | Los factores son consumidos por los objetivos productivos | X |
| <input type="checkbox"/> | Las acciones se prestan servicio entre ellas | X |
| <input type="checkbox"/> | Los factores son consumidos por las actividades de los procesos | ✓ |
| <input type="checkbox"/> | Todas las respuestas son incorrectas | X |

2 - Quiz

¿Qué modelo de costeo se utiliza en una técnica ABC?



- | | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | El modelo de costeo completo | ✓ |
| <input type="checkbox"/> | El modelo de costeo variable | X |
| <input type="checkbox"/> | Sólo modelos de costeo resultantes | X |
| <input type="checkbox"/> | Todas las respuestas son incorrectas | X |

3 - True or false

Las actividades de nivel de lote pueden tener inductores o "drivers" del tipo unitario



- | | | |
|-------------------------------------|-------|--------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | True | X |
| <input type="checkbox"/> | False | ✓ |

4 - True or false

Una actividad de aprovisionamiento de insumos generalmente es considerada de nivel "lote"



30 sec

True



False



5 - Quiz

Las actividades que pertenecen a un grupo homogéneo...



30 sec

comparten únicamente su carácter de macroactividad



comparten nivel e inductor



pueden tener inductores diferentes



Todas las respuestas son incorrectas



6 - True or false

Una operación es considerada una macroactividad



30 sec

True



False



7 - True or false

Las actividades a nivel de línea contienen costos vinculados con la estructura de las mismas



30 sec

True



False



8 - True or false

En la gestión basada en actividades las acciones fundamentales pueden ser eliminadas



30 sec

True

X

False

✓

9 - Quiz

La gestión basada en actividades se complementa directamente con la técnica de ...



30 sec

target cost

X

benchmarking

✓

outsourcing

X

Todas las respuestas son incorrectas

X

10 - True or false

El ABM es una técnica de gestión que ayuda a mejorar los procesos a través del conocimiento de las actividades



30 sec

True

✓

False

X

Análisis Marginal: técnica de gestión indispensable para la toma de decisiones.

Se basa en el modelo de costeo variable: los costos variables son necesarios para lograr los objetivos y los fijos para mantener la estructura (costos por estar en el negocio)

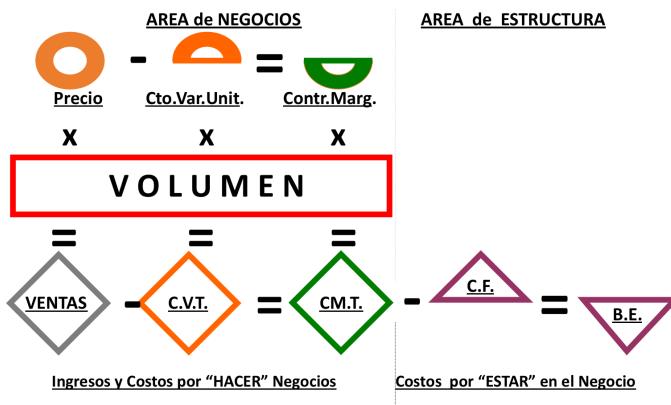
Contribución Marginal = Precio de Venta unit - Costo Variable unit

Sí se maximiza también se maximiza el beneficio. Favorece la proyección de resultados.

- **Área de Negocios:** ingresos y costos por hacer negocios.
- **Área de Estructura:** costos por estar en el negocio. CF

En unidades de producto:

- **Ventas** = Precio de Venta unit * cantidad
- **Costo Variable Total** = Costo Variable unitario * cantidad
- **Contribución Marginal Total** = Ventas - Costo Variable Total
- **Beneficio** = Contribución Marginal Total - Costos Fijos



En unidad monetaria de ingreso:

- Ventas = Monto de Ventas (unidad de análisis)
- Costo Variable Total = Razón de Variabilidad * Monto de Ventas
- Contribución Marginal = Razón de Contribución = $1 - \text{Razón de Variabilidad}$
- Contribución Marginal Total = Ventas - Costo Variable Total

Proyección de Resultados:

Punto de Nivelación Económico: límite por debajo del cual la empresa entra en zona de pérdidas.

Punto de Equilibrio: Cuando el beneficio es constante o está en función de Q.

→ En Empresas de Producción Simple:

a) Objetivo de B = 0 (Nivelación)

$$Q_{Vo} = \frac{C.F.}{cmg.}$$

a) Objetivo de B = 0 (Nivelación)

$$\$_{Mo} = \frac{CFT}{rc}$$

b) Objetivo de B = k (Importe Fijo)

$$Q_{Vo} = \frac{C.F. + k}{cmg.}$$

b) Objetivo de B = k (Importe Fijo)

$$\$_{Mo} = \frac{CFT + k}{rc}$$

c) Objetivo de B = función de Q (Importe Variable)

$$Q_{Vo} = \frac{C.F.}{cmg. - bmg.}$$

c) Objetivo de B = función de Q (Importe Variable)

$$\$_{Mo} = \frac{CFT}{rc - bmg\$}$$

→ En Empresas de Producción Múltiple Alternativa:

a) Objetivo de B = 0 (Nivelación)

$$MEZCLAS = \sum(Q_i * cmg.i) = C.F.$$

b) Objetivo de B = k (Importe Fijo)

$$MEZCLAS = \sum(Q_i * cmg.i) = C.F. + k$$

c) Objetivo de B = función de Q (Importe Variable)

$$MEZCLAS = \sum[Q_i * (cmg.i - bm.i)] = C.F.$$

→ En Empresas de Producción Múltiple Conjunta:

a) *Objetivo de B = 0 (Nivelación)*

$$MEZCLAS = \sum(Q_i * p.v.i) - CVC = C.F.$$

b) *Objetivo de B = k (Importe Fijo)*

$$MEZCLAS = \sum(Q_i * p.v.i) - CVC = C.F. + k$$

c) *Objetivo de B = función de Q (Importe Variable)*

$$MEZCLAS = \sum[Q_i * (p.v.i - bmsv.i)] - [CVC + bmsc] = C.F.$$

Punto de Nivelación Financiero: nivel de ventas necesarias para generar fondos suficientes para hacer frente a las erogaciones del periodo considerado (ej. crisis). Poder continuar actividad sin déficit financiero

Punto de Nivelación Financiero = CF Erogables / Razón de Contribución

Margen de Seguridad: cuánto (en porcentaje) pueden disminuir las ventas antes de qué la empresa se introduzca en zona de pérdidas.

$$MS = \frac{V - V_{niv}}{V}$$

Cantidad de Seguridad = $Q - Q_{niv} = V - V_{niv}$

Resultado Operativo = $Q * (P - CV) - CF = Q * rc - CF$

Restricciones de Producción:

→ en Producciones Simples:

- ◆ de Venta (demanda)
- ◆ de Producción
- ◆ de Abastecimiento

→ en Producciones Múltiples:

- ◆ Externas: de demanda.
- ◆ Internas: abastecimiento, capacidad.

definición de la mezcla viable qué logre la maximización de la contribución marginal total.

Conceptos:

- > Funciones económicas de reemplazo
 - relación de reemplazo
 - relación técnica de reemplazo
- > Funciones técnicas de restricción

- detección de restricciones limitantes
- Contribución marginal por unidad de factor limitante
- Programación lineal
- Solver

Decisiones:

- ¿Elaborar o Comprar? realizar internamente un proceso productivo o terciarizarlo.
 - **Costo de Elaborar** = $Q * CV_{unit\ de\ elaboración} + CF$
 - **Costo de Comprar** = $Q * CV_{unit\ de\ adquisición}$
 Condición de evaluación: $CV_{unit\ de\ elaboración} < CV_{unit\ de\ adquisición}$
 Punto de Indiferencia = $Q = CF_{relevantes} / (CV_{adq} - CV_{elab})$
 sí:
 Costo de Comprar < Costo de Elaborar -> conviene comprar
 Costo de Comprar > Costo de Elaborar -> conviene elaborar
- Vender en Bruto o con Proceso Adicional? le agrego valor al producto o lo vendo como está.
 - **Ingreso por Venta en Bruto** = $Q * PV_{unit\ en\ bruto}$
 - **Ingreso por Venta con PA** = $Q * PV_{unit\ PA} - Q * CV_{unit\ PA} - CF_{PA}$
 Condición de evaluación: $CV_{unit\ PA} < Incremento\ en\ PV$
 Punto de Indiferencia = $Q = CF_{PA} / (PV_{PA} - CV_{PA} - PV_{en\ bruto})$
 sí:
 Rdo de venta con PA < Rdo de venta en bruto -> conviene en venta
 Rdo de venta con PA > Rdo de venta en bruto -> conviene con PA
- Selección de Equipos Alternativos: fabricar un mismo producto con dos equipos alternativos.
 - **Costo Total con Equipo A** = $Q * CV_{unit\ A} + CF_A$
 - **Costo Total con Equipo B** = $Q * CV_{unit\ B} + CF_B$
 Condición de evaluación: qué el grupo de mayor costo variable unitario sea el de menor costo fijo.
 Punto de Indiferencia = $Q = (CF_B - CF_A) / (CV_A - CV_B)$
 sí:
 CT A < CT B -> conviene A
 CT A > CT B -> conviene B
- Ampliación: ampliar la capacidad de producción.
 - **Diagnóstico de Situación Actual:**
 - contribución marginal total, costos fijos, resultado operativo.
 - Indicadores de gestión: cantidad de nivelación, cantidad de seguridad, margen de seguridad.
 - rentabilidad (r) sobre el costo total
 - capacidad utilizada.
 - **Decisión de Ampliación:**
 - capacidad maxima
 - costos fijos
 Condición de evaluación : qué la capacidad utilizada sea 100%.

- Qué pasa si mantengo el nivel de actividad cuando amplio? Al aumentar los costos fijos baja el resultado operativo. Situación de mayor riesgo, proyección del peor de los casos. (qué no venda más qué antes)
- Qué cantidad necesito para obtener el mismo resultado operativo qué antes?
variación Q = variación CF / cmg
 $Q' = \text{variación Q} + Q$
- Cual sera el resultado operativo si aprovecho al máximo la nueva capacidad?
mejor situación ante la ampliacion
- Qué cantidad necesito si quiero obtener la misma rentabilidad sobre el costo total (r)?
 $Q' = (\text{variación CF} * (1 + r)) / (P - CV * (q + r))$

Las relaciones técnicas de reemplazo relacionan contribuciones marginales de productos

20 sec

<input type="checkbox"/> True	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> False	<input checked="" type="checkbox"/>

3 - Quiz
El análisis marginal tiene como objetivo central ...

30 sec

<input type="checkbox"/> Maximizar la contribución marginal unitaria de una empresa	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Maximizar la contribución marginal total de una empresa	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Obtener el punto de nivelación de una empresa	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Obtener el margen de beneficio deseado de una empresa	<input checked="" type="checkbox"/>

4 - True or false
Si maximizamos la contribución marginal total garantizamos un resultado positivo

20 sec

<input type="checkbox"/> True	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> False	<input checked="" type="checkbox"/>

5 - Quiz
El punto de nivelación en pesos se obtiene con la siguiente fórmula...

30 sec

<input type="checkbox"/> CF / cmg	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> CF / rv	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> CF / cv	<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> CF / rc	<input checked="" type="checkbox"/>

1 - Quiz

La fórmula para determinar la cantidad de seguridad es ...

30 sec

cmg(a)/cmg(b)

X

Q - Qn

✓

CF / cmg

X

Qs / Q *100

X

8 - Quiz

La cantidad en nivelación es 10000 kg, el costos fijo \$ 1000000 y el cv es 5. Cuál es el pv?

60 sec

10

X

100

✓

90

X

8,5

X

9 - True or false

El punto de nivelación en pesos expresa el costo variable unitario por peso vendido

20 sec

True

X

False

✓

10 - Quiz
La cantidad en seguridad es 20 y las ventas proyectadas son 30. Entonces la cantidad en nivelación es...

60 sec

<input type="radio"/> 50	
<input type="radio"/> 20	
<input type="radio"/> 30	
<input checked="" type="radio"/> 10	

La empresa vende un producto en \$250. Los costos variables son \$ 120. Costos fijos \$1000000 . El punto de nivelación es

60 sec

<input type="radio"/> 4000	
<input checked="" type="radio"/> 7692	
<input type="radio"/> 8333	
<input type="radio"/> 2702	

7 - True or false
La razón de recuperación es igual a la razón de variabilidad

20 sec

<input checked="" type="radio"/> True	
<input type="radio"/> False	

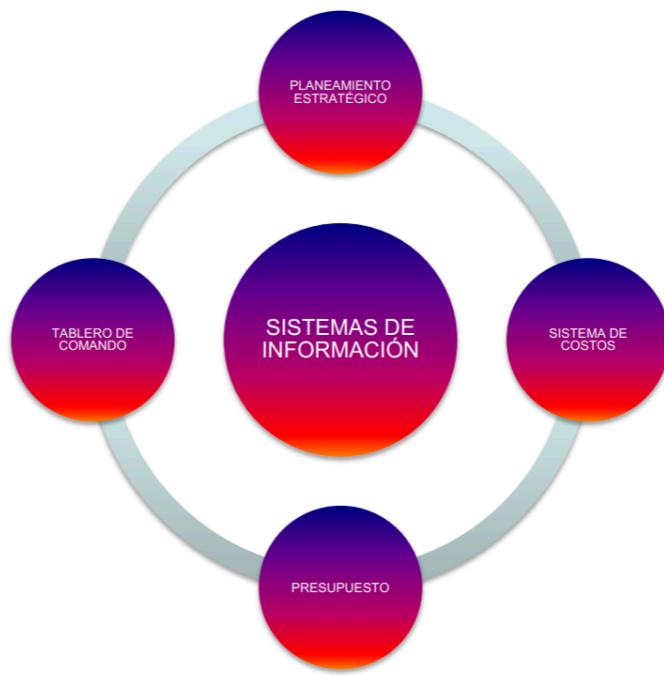
Pregunta 1	20 de 20 puntos
La empresa el CUADRADO, fabrica un producto a un costo variable unitario de \$ 4, y con un costo fijo de \$ 100.000. Se evalúa comprar el insumo a \$ 6, con lo que se reducirán al 50% los costos fijos. ¿Cuál es el punto de indiferencia en cantidades de producto?	
Pregunta 2	10 de 10 puntos
La empresa ALGEL se dedica a fabricar alcohol en gel. Su contribución marginal unitaria es de \$ 10 y sus ventas actuales de 100.000 litros. Los costos fijos ascienden a \$ 500.000. La cantidad en seguridad es de 30.000 litros.	
Pregunta 3	10 de 10 puntos
En los procesos múltiples conjuntos se puede manipular la mezcla de productos, por tanto la contribución marginal unitaria es una herramienta fundamental para las decisiones.	
Pregunta 4	10 de 10 puntos
Solver (r) es un complemento del excel muy utilizado en las mezclas de productos en los procesos múltiples alternativos	
Pregunta 5	10 de 10 puntos
Las relaciones técnicas de reemplazo son útiles en las empresas con ...	
Pregunta 6	15 de 15 puntos
La empresa LOCURA ROJA vende barbijos a \$ 100 cada uno. El costo variable de producción es de \$ 30 y el de comercialización de \$ 20. Los costos fijos ascienden a \$ 50.000. ¿Cuál es el punto de nivelación en pesos?	
Pregunta 7	0 de 10 puntos
El enfoque contributivo se caracteriza por priorizar la maximización de la Contribución Marginal Total, por encima de la consideración de los costos fijos de estructura.	
Pregunta 8	15 de 15 puntos
Al empresa LOCURA ROJA vende barbijos. La contribución marginal unitaria es de \$ 50 y los costos fijos ascienden a \$ 50.000. La cantidad en seguridad es de 500 barbijos. ¿Cuál es el resultado operativo en función de sus ventas actuales?	

PRESUPUESTO: expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos.

Requisitos:

- Diagrama de cuentas y organigrama completo.
- Establecimiento de responsabilidades.
- Sistema de costos.

El presupuesto no es una herramienta aislada. Nos obliga a tener un análisis holístico.



1º **Sistema de información**, no cualquiera soporta un sistema de gestión. Debe funcionar correctamente, tiene que tener toda la información para poder hacer el análisis. La herramienta debe ser lo suficientemente amplia. ⇒ Sistemas integrados de gestión; una herramienta integrada a la estrategia, no externa.

2º **Plan estratégico**, debe tener un objetivo, un desarrollo. Metas, proyectos, etc.

3º **Sistema de costos**

4º **El presupuesto** trata de avanzar a la proyección de la información, pero tiene que tener criterio del sistema de costos, debe presupuestar las metas

y objetivos, y debe ser soportado por el sistema de información.

5º **Tablero de comando**. Controla la gestión y comanda la empresa.

- Presupuesto ⇒ Ex-ante; **Previendo**
- Control presupuestario ⇒ Ex-post
- Importante en la compañía.

Plan Estratégico: Influencia con planteamientos globales y a largo plazo.

➤ **Etapa Filosófica:**

- Etapa reflexiva.
- Definen principios y valores de la organización.
- Definen misión y visión.
- Desarrollan políticas generales de actuación.
- Consensuar y definir el rumbo empresarial
- **Estratégica:** mayor a 10 años (visión de largo plazo)
- Análisis Ex-Ante

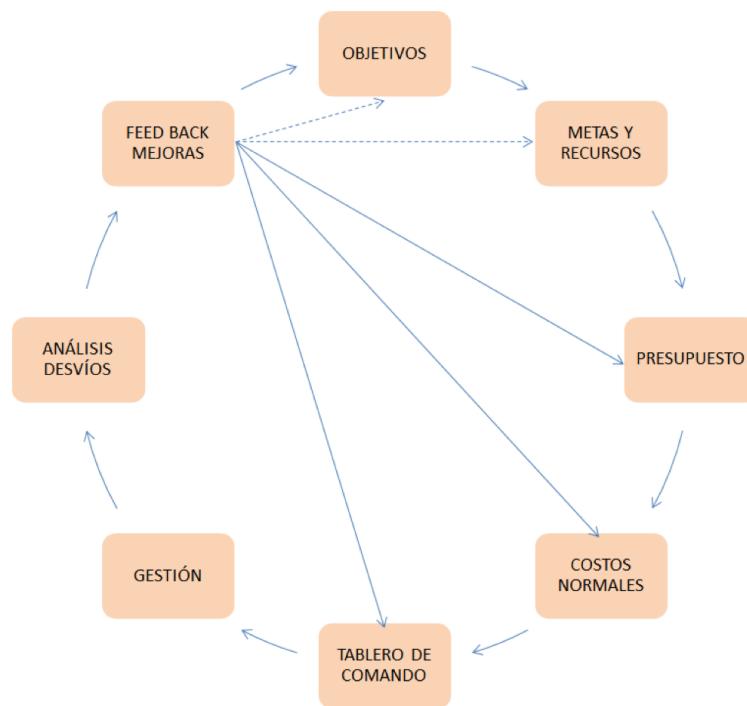
➤ **Etapa Analítica:**

- Diagnóstico de situación FODA.

- Ejes estratégicos, objetivos e indicadores para su evaluación.
- Estratégica: mayor a 10 años (visión de largo plazo)
- Análisis Ex-Ante

➤ **Etapa Operativa:**

- Programas y proyectos. Acción.
- Evaluación de resultados: Implementación y monitoreo de tareas y proyectos; evaluación, seguimiento y medición de resultados.
- Táctico: algo que va entre 10 y 5 años (planifico algo más de corto plazo)
- Análisis Ex-Post



El presupuesto **Integrado a la Estrategia Empresarial** ⇒ Le da valor

1. Planificación Estratégica: En la etapa operativa. ex-ante
2. Definición de Metas y Recursos. ex-ante
3. **Configuración del Presupuesto: Herramienta que cuantifica las metas y recursos, y los componentes físicos y monetarios. ex-ante**
4. Normalización de Costos: Sistema de costos maduro, para poder realizar el análisis ex-ante.
5. Configuración del Tablero de Comando: Mapas estratégicos planteados y análisis de indicadores. Herramienta de control de gestión. ex-ante
6. Gestión: Realidad. Donde suceden las cosas. Ex-Post
7. Análisis de Desvíos: Ex-Post. Analizar lo que pasó. Lo que pensé que iba a suceder y lo que realmente sucedió.
8. Oportunidades de Mejora: Encontrar donde se pueden mejorar y resolver los problemas. Ex-Post

9. **Replanteos y feed back de la estrategia:** Se replantean porque son herramientas dinámicas:

- a. Configuración del presupuesto
- b. Normalización de costos
- c. Configuración del tablero de comando.

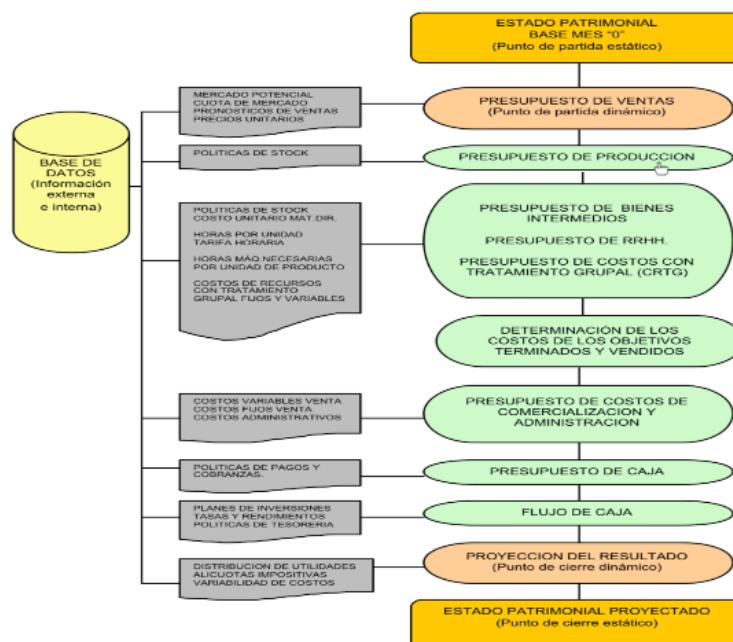
Se replantean a largo plazo Ex-Post:

- a. Planificación estratégica
- b. Redefinición de metas y recursos.

Presupuesto Integral: medio de acción anual empresarial. Considera a la empresa como un sistema único y global. Compuesto por presupuestos parciales que se pueden agrupar; concatenados entre ellos.

compuesto por:

- **Presupuestos Operativos o Económicos:**
 - Presupuesto de Ventas.
 - Presupuesto de Producción.
 - Presupuesto de Costos de Producción de Objetivos.
 - Presupuesto de Costos: administración, comerciales y financieros.
- **Presupuestos Financieros:**
 - Presupuesto de Inversiones.
 - Presupuesto de Caja o Tesorería.
- **Síntesis Presupuestaria:**
 - Estado de Resultados Proyectados: síntesis del presupuesto económico.
 - Cash-Flow: síntesis del presupuesto financiero.
 - Estado de Situación Patrimonial: cierre de presupuesto.



Integralidad: Sectores independientes pero que necesitan el acceso de información entre sí. Ligados entre sí, pero a la vez cada uno es independiente. Ejemplo: Para poder cerrar el presupuesto económico, hay que cerrar el financiero.

Presupuesto de Ventas

- Dispara un montón de otros presupuestos.
- Lo primero qué hay que entender para dimensionar los otros presupuestos que vienen después. En base a la estimación del mercado y de la demanda.
- Entender el mercado → conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto determinado.
- Área Comercial: Centro de Resultados
 - **Variable Ingresos:** Producto entre cantidades físicas de ventas previstas y los precios unitarios previstos.
 - **Variable Contribución Marginal Total:** Producto entre cantidades físicas de ventas previstas y las contribuciones marginales unitarias previstas
- **COMPRADORES:**
 - Interés o deseo por el producto.
 - Capacidad de gasto.
 - Posibilidad real de acceso al producto.
- **MERCADO:**
 - **Tipología de los mercados**
 - **MERCADO POTENCIAL** ⇒ Conjunto de consumidores que manifiestan “interés” por la oferta.
 - **MERCADO DISPONIBLE** ⇒ Porción de consumidores del Mercado Potencial que, además, poseen “capacidad de gasto” y “posibilidad de acceso”.
 - **MERCADO CALIFICADO DISPONIBLE** ⇒ Porción de consumidores del Mercado Disponible que, además, no alcanzados por eventuales restricciones de compra (legales u otras).
 - **MERCADO OBJETIVO o ATENDIDO** ⇒ Porción de consumidores sobre los que la empresa localiza sus esfuerzos. Segmento de mercado. ⇒ **Las personas que compran, demandan el volumen que esperamos.**
 - **MERCADO ACCEDIDO** ⇒ Porción de consumidores que ya han comprado -a la empresa o a su competencia- el producto (ventas actuales).
 - **Mediciones de la demanda del mercado:** Volumen total de un producto susceptible de ser comprado por un determinado grupo de consumidores,
 - en un área geográfica concreta;
 - en un determinado período de tiempo;
 - en un entorno económico definido;
 - bajo un programa específico de marketing.
 - **Mediciones de la demanda de la empresa:** Volumen total de un producto susceptible de ser vendido por la firma. Es decir, la porción de la Demanda del Mercado captada por la empresa.
 - $D. \text{ de la Empresa} = D. \text{ del Mercado} * \text{Cuota de Mercado}$
 - **Tipos de demanda de la empresa.**
 - Es **DEMANDA MÍNIMA** ⇒ Volumen que podría colocarse sin necesidad de estímulos (gastos de promoción).

- **DEMANDA POTENCIAL** ⇒ Dado un entorno económico determinado (auge, recesión, etc.), volumen límite al que se aproximaba la colocación de productos si los gastos de promoción tendieran al infinito.
- **DEMANDA PREVISTA** ⇒ Volumen esperado de colocación de productos en función de un determinado nivel de gastos de promoción.
- Conocer el mercado, la demanda de la empresa, las contribuciones marginales unitarias, costos variables, llevan a una buenas aproximación del presupuesto de ventas, proyección de ventas lógica y adecuada.

PRESUPUESTO DE VENTAS	
Canal de Ventas:	
Producto:	
Unidades:	
Precio Unitario:	
Costo Variable Unitario:	
Contribución Marginal Unitaria:	
Presupuesto de Ventas:	
Presup. de Contribución Marginal Total:	

Canal de Ventas:	
Presupuesto de Ventas (total Canal):	
Presup. de Contrib. Marginal Total (total Canal):	

Producto:	
Unidades (total Canales):	
Presupuesto de Ventas (total Canales):	
Presup. de Contribución Marginal Total (total Canales):	
PRESUPUESTO DE VENTAS – TOTAL:	
PRESUP.DE CONTR.MARG.TOTAL – TOTAL:	

Presupuesto de Producción

- ❖ Hecho una vez que está hecho el de ventas
- ❖ Unidades Físicas a elaborar ($q_{a\ Producir} = QPi$).
- ❖ Unidades Físicas a adquirir ($q_{a\ Comprar} = QCi$).
- ❖ Política de stock de productos elaborados → “cuánto es mi reserva por si las dudas”
- ❖ Estacionalidad. → Picos de consumo, stockearnos.
- ❖ Mide unidades físicas

¿Cómo determino el volumen de producción?

- ❖ **V. de producción = Ventas + Inventario Final (Política de stock) - Inventario Inicial (previsto porque inicial = final anterior) = Producción Requerida**
- ❖ Inventario Inicial = Productos perecederos, desvalorización, seguros, almacenes, costo financiero.

Presupuesto compra - consumo de materiales directos

- ❖ Relacionado con la materia directa / prima ⇒ todo lo que la producción me va a demandar tener disponible para producir.
- ❖ Para tener determinada cantidad de producción, cuántos insumos debo comprar.
- ❖ Política de stock (material que tengo que tener por si acaso)

3. PRESUPUESTO COMPRA -CONSUMO MAT. DIRECTOS

Producto :
Producción Requerida:
Material 1:
Consumo unitario (componente físico):
Consumo total requerido:
Material 2:
Consumo unitario (componente físico):
Consumo total requerido:

Material:
Consumo total requerido:
(+) Inventario final previsto:
(-) Inventario inicial previsto:
(=) Compras requeridas (físicas):
(*) Precio Unitario (componente monetario)
(=) Presupuesto de Compra – Material ... :
PRESUP. TOTAL COMPRA MATERIALES DIRECTOS:

Presupuesto de mano de obra

- ❖ Precios y cantidades. Deberían hacerse en base a PxQ ⇒ voy a querer entender si el desvío estuvo en el volumen, en el precio, o en los dos.
- ❖ Sin el presupuesto de ventas, no hay producción, sin producción, no hay costos.
- ❖ Presupuesto de RRHH
 - Variabilidad/Fijeza de los RRHH Directos ⇒ En función de las horas, pero es un factor fijo.
 - Componente Fisico: Relación de eficiencia marginal.
 - Componente Monetario

4. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Producto :
Producción Requerida:

Sección:
Categoría 1:
Tiempo unitario (componente físico):
Tiempo total requerido:
Categoría 2:
Tiempo unitario (componente físico):
Tiempo total requerido:
Categoría:
Tiempo total requerido:
(*) Tarifa Unitaria (componente monetario)
(=) Presup. Costo M.O.D. – Categoría ... :
PRESUP.TOTAL M. O. D.:

Presupuesto de costos de ventas

- ❖ Bienes intermedios directos.
- ❖ RRHH directos.
- ❖ Costos de tratamiento grupal.

5. PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS

Costo Variable Unitario Estándar

Producto:

Bienes intermedios Directos	\$
RRHH Directos	\$
Costos de tratamiento grupal	\$ \$

- Periodos -

Producto:

Presupuesto de Ventas (unidades):

Costo Variable Unitario Normalizado:

Presupuesto Costo de Ventas Producto

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS GLOBAL

Presupuesto de los costos fijos

Presupuesto de costos de comercialización

Costos Variables ⇒ son los que están relacionados con las ventas.

Por unidad física

Por unidad monetaria

Costos Fijos

7. PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN

Canal de Ventas:

Producto:

Unidades:

Presupuesto de Ventas:

Costo Variable Unitario

Por Unidad Física

Por \$ de Venta

Costo Variable Total

Por Unidad Física

Por \$ de Venta

Total Costo Variable Comerc. (Prod. - Canal)

Producto:

Unidades:

Presupuesto de Ventas:

Costo Variable Unitario

Por Unidad Física

Por \$ de Venta

Costo Variable Total

Por Unidad Física

Por \$ de Venta

Total Costo Variable Comerc. (Prod. ... – Canal ...)

Total Costo Variable Comerc. Canal ...

Total Costo Variable Comerc. Canal ...

PRESUP. C. VARIABLES COMERC. – TOTAL:

7. PRESUPUESTO COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN (cont.)

COSTOS FIJOS

Períodos -

Sector:

Item 1

Item 2

.....

Item n

Total Sector

Sector:

Sector:

TOTAL COSTOS FIJOS DE COMERCIALIZACIÓN

Presupuesto costos fijos de administración

- ❖ Relación no directa con mi producción, que la soporte.

8. PRESUPUESTO COSTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN

Períodos -

Sector:

Item 1

Item 2

.....

Item n

Total Sector

Sector:

Sector:

TOTAL COSTOS FIJOS DE ADMINISTRACIÓN

Presupuesto Costos Financieros

- ❖ Relación con el Presupuesto Financiero
- ❖ Flujo de fondos como determinante del ítem “Costo Financiero” del presupuesto económico
- ❖ Alternativa de resultados financieros positivos

Presupuesto por Actividades

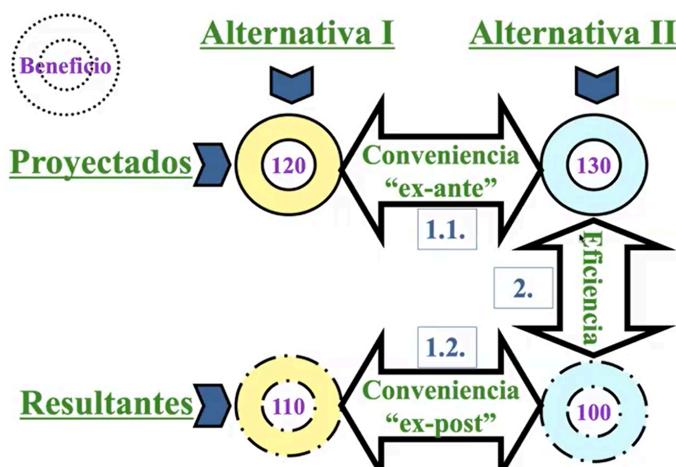


- I. Se abre el económico
- II. Se abre el financiero
- III. Se cierra el financiero
- IV. Se cierra el económico

Control de la Gestión

- ❖ Tablero de comando sin presupuesto y sin estrategia, no se puede hacer.
- ❖ **Beneficio Proyectado**
 - Necesariamente presente en todos los tipos de “evaluación de la gestión”. Hay que comparar el resultado con lo que se había proyectado.
 - Definido por la variable de ingreso contra la variable de costo asociados a la “unidad de análisis”
 - Ingreso = Sumatoria de los productos de la empresa: cant * precio de venta
 - Costo = Sumatoria de los factores: cant * precio de factor
- ❖ **Valoraciones externas** (ej. accionistas)
 - **Eficacia:** Hacer lo esperado. Tomar buenas decisiones. Compara el beneficio obtenido con el beneficio pautado o deseado
- ❖ **Valoraciones Internas**
 - **Eficacia:** Hacer lo esperado
 - Tomar buenas decisiones
 - Compara los beneficios de las distintas alternativas posibles, para identificar la que mejor se adapta al criterio de decisión definido.
 - **Conveniencia:** “Hacer lo correcto” compara los beneficios de las distintas alternativas posibles, para identificar lo que mejor se adapta al criterio de decisión definido.
 - Ex-Ante
 - Elección de la mejor alternativa según el beneficio proyectado para cada una de ellas.
 - Tomo la decisión.
 - Ex-Post
 - Compara el beneficio resultante de la alternativa elegida con el beneficio resultante de la alternativa deseada. Se analiza si la decisión fue lógica.
 - **Eficiencia:** Hacerlo correctamente

- Analiza una misma alternativa (La elegida) en términos de sus beneficios proyectados, considerando al primero como parámetro del modo operativo “correcto”
- Necesariamente son evaluaciones Ex-Post
- Compara el beneficio proyectado con el beneficio resultante de la alternativa elegida.
- Controla la acción hecha



❖ Variación de los factores

- Variación Precio de Mercado = (Precio Real - Precio Normal) * Cantidad Adquirida
- Variación del aprovechamiento de factores no almacenables y con alto compromiso en la contratación (RRHH, equipamiento que no se puede movilizar) = Variación en las Relaciones de Aprovechamiento de Recursos (Lo que puedo llegar a aprovechar <> Analizar eficiencia: Lo que realmente aproveche) = (cant uso normal aprovechada - cant uso real) * precio normal
- Variación en las Relaciones de Eficiencia de Recursos = (cant uso real - cant uso normal) * precio normal



Preguntas cuatri pasado:

1. El pensar el presupuesto como una herramienta integral implica...

CONSIDERA A LA EMPRESA COMO UN SISTEMA ÚNICO Y GLOBAL, Y ESTÁ COMPUESTO POR PRESUPUESTOS PARCIALES AGRUPABLES.

2. **Cash Flow**
 - Proyección de resultado
 - Estado patrimonial
3. **El presupuesto de caja se constituye en la síntesis de cierre del presupuesto financiero.** Falso, el cierre del presupuesto financiero es el cash flow.
4. **En los factores no almacenables y de contratación comprometida se estudia una tipología de desvíos que no se analiza en el resto de los recursos. ¿A qué tipo de análisis nos estamos refiriendo?**
5. **Son parte integrante de la Etapa Estratégica del desarrollo de planes integrales y participativos las siguientes fases:**
 - Etapa filosófica
 - Etapa analítica
6. **La demanda que se obtiene mediante una decisión interna que obedece a una inversión en marketing se denomina: POTENCIAL**
7. **El presupuesto de producción se calcula en unidades físicas para luego ser monetizado a los efectos de su exposición a los cuerpos directivos:** Falso, los cuerpos directivos no se ponen a calcular nada. Se calcula en unidades físicas para tener idea del inventario, stock y estacionalidad.
8. **En los presupuestos de bienes intermedios (materiales)...**
9. **¿Cuáles de los siguientes estados presupuestados no forman parte del presupuesto financiero?**
Los que si forman parte:
 - Presupuesto de caja
 - Presupuesto de cash Flow
 - Presupuesto de inversiones
10. **Las valoraciones en la conveniencia interna completa los siguientes análisis de desvíos...**
 - Ex-Ante

Elección de la mejor alternativa según el beneficio proyectado para cada una de ellas.

Tomo la decisión

Confrontar ambas alternativas y sus beneficios (ingreso - costos)

 - Ex-Post

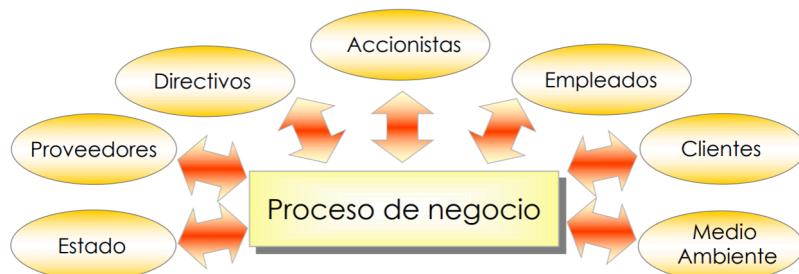
Compara el beneficio resultante de la alternativa elegida con el beneficio resultante de la alternativa desechara.

Controlo la elección
11. **El concepto de mercado atendido es sinónimo de...**

Porción de consumidores que ya han comprado -a la empresa o a su competencia- el producto (ventas actuales).

Valor: Percepción que realiza un sujeto o un ente sobre la capacidad de ciertos bienes de satisfacer necesidades.

- **Cadena de valor monodimensional:** apunta solo al cliente. Si el cliente está satisfecho, todos en la empresa también.
 - ◆ Problemática: si las acciones que crean valor están focalizadas hacia algún actor, puede beneficiar o perjudicar a los demás. Decisiones que uno toma afecta a muchos sectores en el corto plazo. En el mediano plazo las acciones están alineadas a los objetivos organizacionales y se supera esta problemática.
- **Cadena de valor multidimensional:** apunta a los accionistas, directores, clientes, empleados y Estado. Sistema de satisfacción de necesidades que satisface a todos los involucrados, tanto de manera interna, como a nivel externo.
- ❖ Proceso de Negocio como centro y los grupos en las periferias, buscando esa creación de valor.

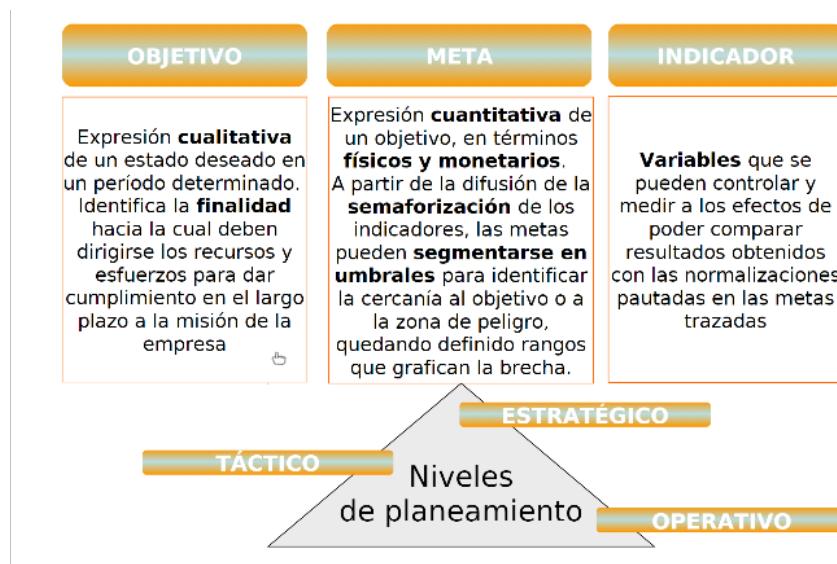


Modalidades de Creación de Valor:

GRUPO	ELEMENTO CREADOR	FORMA DE CREACION	CONSECUENCIA DE LA CREACION	GRUPO	VOLUMEN DE NEGOCIOS	PRECIOS DE VENTA	COSTOS DE CALIDAD	COSTOS DE RR.HH.
CLIENTES	Producto	Mayor capacidad para satisfacer necesidades	FIDELIDAD	CLIENTES	INDIFERENTE	ROJO	VERDE	INDIFERENTE
DUEÑOS	Cuota Parte	Mejor cotización y mayores dividendos	REINVERSION	DUEÑOS	VERDE	VERDE	ROJO	ROJO
RECURSOS HUMANOS	Imagen de la organización	Mejores condiciones laborables	MOTIVACION	RECURSOS HUMANOS	INDIFERENTE	INDIFERENTE	INDIFERENTE	VERDE

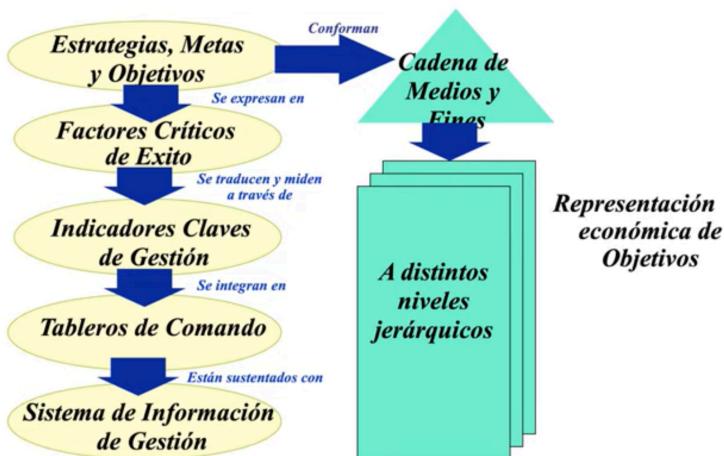
¿Qué puede suceder cuando tenemos grupos muy heterogéneos?

No se trata de un proceso que en forma simultánea satisface los intereses de todos los grupos individuos involucrados. **El desarrollo de acciones que apunten a crear valor para un grupo pueden colisionar con el objetivo de creación de valor para otros.**



Tableros de comando y control: Herramienta que trata de alinear los objetivos organizacionales de manera temporal a través de distintas perspectivas y atendiendo a los diferentes actores.

- ❖ Factores críticos de éxito → que considero yo que es importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Principales valores decisarios asignados a cada responsable de un área. *A que se le da valor económico en la actividad del negocio.* Cómo contribuye dicha actividad al logro de los objetivos rectores.
- ❖ Indicadores claves de gestión -KPIs- → trasladan los factores críticos de éxito. *Deben cumplir con las características META (Medibles, Específicos, Temporalmente acotados y dentro del Alcance del decisor).* Transformación de los factores críticos de éxito en variables mensurables. Posibilita a los supervisados las mejor comprensión de sus metas y a los supervisores el control de la gestión más claro. Objetivos futuros o resultados históricos.
- ❖ Tableros de comando y control → Es la representación **integrada** (y por lo tanto consistente) de los **indicadores clave de gestión**, sean estos futuros, históricos o la interrelación de ambos. Visiones de los objetivos organizacionales en función de los actores, y al mismo tiempo de los procesos internos.



- I. **Objetivo de conocimiento** → Conocer las claves del negocio, como lo haría una sola persona con una visión integral, sin la complejidad dada por los detalles poco relevantes.
 - ❖ **ex-ante:** por la modelización de las variables que “juegan” en el negocio, y sus interrelaciones
 - ❖ **ex-post:** por la comprobación de hipótesis planteadas ex-ante

- II. **Objetivo de control** → Analizar y controlar los resultados para asegurar el alineamiento de las ejecuciones de los supervisados con los objetivos fijados, a través de las siguientes acciones.
 - ❖ Evitar que se ejecuten acciones inconsistentes
 - ❖ Corregir con premura las acciones incorrectas para evitar el desvío
 - ❖ Premiar/castigar a los ejecutores de acuerdo a su alineamiento, con vistas a futuras acciones

- III. **Objetivo de Difusión** → Comunicar y traducir a todo el personal de la organización, los objetivos económicos de la empresa
 - ❖ Misión, visión, fines intermedios.

- IV. **Objetivo de Comando** → Sustentar las decisiones a tomar a través de:
 - ❖ Definir criterios que clarifiquen la asignación de valor económico
 - ❖ Proyectar resultados esperados
 - ❖ Determinar dominancias e indiferencias entre alternativas

¿De qué se conforma el tablero de comando?

- Mapas estratégicos.
- Perspectivas de visión.
 - Perspectivas de base (Sistema de información + Recursos Humanos)
 - Perspectivas Intermedias (Abastecimiento de proveedores + Procesos Internos: Inmediatos y Mediarios + Clientes)
 - Perspectiva Superior (Finanzas)
- Indicadores de gestión.
 - indicadores enunciativos
 - indicadores comparativos
 - indicadores relacionales
 - indicadores fórmula
 - convencionales
 - propios
- Tablero de comando.

Benchmarking: Es el proceso continuo de **comparar y medir** los procesos de una organización contra los de los líderes de negocios en todas partes del mundo.

- Su objetivo → identificar y comprender las mejores prácticas y una mejor práctica es simplemente **la mejor manera de ejecutar un proceso**.
- Actúa al mismo tiempo para las 2 empresas → busca el beneficio mutuo.

Cuadro de Mando Integral



Visión → Estrategia → Comunicacion → Planificacion → Feedback y aprendizaje

- ❖ **PASAR DE LA VISIÓN A LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**: esto significa traducir la visión organizacional desde las declaraciones de intenciones hacia una estrategia clara y concreta. Cuando se formulan los objetivos a través de los eslabonamientos de los FCE se está logrando este aspecto esencial y necesario para la construcción del CMI.
- ❖ **COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**: esto implica que todos los miembros de la organización deben estar involucrados y ser partícipes de las formulaciones.
- ❖ **PLANIFICACIÓN**: no se podría imaginar una empresa sin un plan estratégico, y menos aún, hoy en día, sin un adecuado monitoreo de cumplimiento de ese plan. El CMI ayuda a definir objetivos y los recursos e iniciativas necesarias para conseguirlos.
- ❖ **APRENDIZAJE**: (feedback) necesario para evaluar el trabajo necesario y plantear posibles modificaciones en la estrategia formulada

Pregunta 1

Indicar de las siguientes opciones, ¿cuáles son objetivos de un tablero de comando?

- Objetivo de difusión
- Objetivo de reconocimiento de escenarios de actuación
- Objetivo de comando
- Objetivo de control y evaluación

Pregunta 2

Los indicadores de gestión se construyen sobre la ubicación de los factores críticos de éxito en un tablero de comando.

- Verdadero
- Falso

Pregunta 4

Las acciones desarrolladas a nivel gerencial deben estar orientadas al agregado de valor a los diferentes stakeholders vinculados con una empresa. En una visión de corto plazo, estas decisiones, deberían agregar valor en forma simultánea a todos ellos.

- Verdadero
- Falso

Pregunta 3

El punto de partida de un tablero de comando es el desarrollo de

- Los indicadores claves de gestión
- Los cálculos de los ratios de cumplimiento
- Los mapas estratégicos desarrollados a través de perspectivas vinculadas
- Todas las opciones son incorrectas

Pregunta 6

Al pasar a otra pregunta se guardará esta respuesta.

Pregunta 6

Un indicador clave de gestión y su ratio de cumplimiento representan a un objetivo empresarial desde el punto de vista cualitativo.

Verdadero
Falso

Pregunta 5

Al pasar a otra pregunta se guardará esta respuesta.

Pregunta 5

Se muestra una advertencia:

Al tiempo que examina tiene un problema tipo examen solo este alumno se puede guardar sus respuestas se guardan automáticamente.

Tiempo restante: 11 minutos, 45 segundos

Estado de finalización de la presente:

Al pasar a otra pregunta se guardará esta respuesta.

Pregunta 3

Los ratios en los indicadores claves de gestión son los resultados operativos de los mismos.

Verdadero
Falso

Pregunta 3

Al pasar a otra pregunta se guardará esta respuesta.

Haga clic en Enviar para completar esta evaluación.

Pregunta 8

El objetivo de evaluación de un tablero de comando se refiere con la misión, visión y valores una organización

Verdadero
Falso

Haga clic en Enviar para completar esta evaluación.

Pregunta 7

Al pasar a otra pregunta se guardará esta respuesta.

Los indicadores de gestión pueden constituirse en ...

- Simples enunciaciones de situaciones
- Fórmulas convencionales
- Comparaciones de datos
- Fórmulas elaboradas por la propia empresa u organización

Al pasar a otra pregunta se guardará esta respuesta.

Reducción de costos: Si se implementan correctamente las herramientas, puede haber una reducción de costos. Pero el fin de esta técnica no está dado para la reducción de costos, sino que es una consecuencia por haber hecho una correcta observación sobre los procesos de la organización globalmente.

Características:

- Estar integrada con la planificación estratégica de la empresa; tener en cuenta variación en el análisis de costos sensible a la manera de competir escogida.

- Construirse en un proceso continuo; la implementación de políticas aisladas genera descoordinación.
- Construirse en un proceso sistemático; cualquier alteración de variables produce cambios en toda la organización, debe ser implementado en un día a día.
- Proceso a largo plazo que garantice los beneficios de la mejora continua.

¿Por qué reducir costos?

- ❖ Factores relacionados con el *margen*
 - Necesidad de la empresa de mejorar su utilidad en forma continua.
 - Intentos de mejorar la rotación y el palanqueo financiero
 - Dependerá su dificultad de implementación por
 - Características del producto
 - Características del mercado
 - Mejorar el margen no es solo un condicionante de la supervivencia
 - Plantear como objetivo mejorar el margen, provocaría traducir utilidades en
 - Inversiones futuras en investigación y desarrollo
 - Tecnología y capacidad
- ❖ Factores relacionados con la *competencia*
 - Relativos al costo del producto: la empresa no puede competir con los costos de los competidores, el eje del análisis se encuentra en la determinación de las debilidades de la organización.
 - Relativos al valor para el cliente: Se vinculan con el ciclo de vida del producto (cada vez más corto), se debería analizar la vida productiva de ingresos y la vida de consumo.
 - Relativos a la creación de valor: el mayor valor no debería ser un mayor costo, sino, por el contrario, el mayor valor es la generación de mayor satisfacción al cliente, diferenciar nuestro producto.

¿Cómo reducir costos?

- ❖ Ser eficiente: Hacer bien las cosas; hacer lo correcto
 - Análisis de procesos: tanto la eliminación de actividades innecesarias como la mejora sustancial en otras, son factores que permiten mejorar la relación output - input. Mejorar los procesos para mejorar el consumo de recursos para ser más eficiente.
 - Incorporación de nueva tecnología.
 - Disminución de la capacidad ociosa: el aumento de la producción no necesariamente se traduce en reducción de costos.
 - Capacitación de los recursos humanos.
 - Eliminación de las pérdidas del proceso: desperdicios, deterioros, unidades defectuosas.
 - Factor de tiempo: reducir los tiempos.
 - Gestión de stock.
 - Gestión de abastecimiento: los precios, la calidad, las características de los insumos, dependen de esta actividad.
- ❖ Ser eficaz: Tomar buenas decisiones

- Análisis del ciclo de vida del producto: habría muchas oportunidades de reducir costos en la etapa previa a la producción, invirtiendo más recursos en las actividades correspondientes a la primera etapa del ciclo de vida del producto.
 - Óptica del consumidor: quien percibe el valor finalmente.
 - Óptica de la producción: quien aplica características a un producto o servicio con el objetivo de que tenga valor.
 - Óptica de la mercadotecnia: impone reglas.
- Estrategias de reducción de costos:
 - Análisis de la cadena de valor
 - Reingeniería de negocios y de procesos
 - Gestión de calidad total
 - Producción Justo a Tiempo
 - Benchmarking
 - Costo objetivo

Técnicas de Gestión

- ❖ Mejorar conocimientos teóricos: De su estudio sobre negocios, industrias y funciones concretas, la Contabilidad de Gestión elabora conceptos teóricos que ayudan a comprender mejor las características de comportamiento de las variables económicas, sus interrelaciones e impactos.
 - ❖ Mejorar técnicas y habilidades: Al ser la Contabilidad de Gestión una ciencia pragmática, trata de crear técnicas (tableros de comando, índices, fórmulas de cálculo, formas de exposición y explotación de información escrita y gráfica, etc.) que permitan al decisor sacar provecho de los conocimientos en una situación en particular y con basamentos concretos.
 - ❖ Mejorar enfoques de gestión: Al conocer sobre procesos de sustento, la Contabilidad de Gestión elabora nuevos enfoques para mejorar dicho proceso. Para ello define Metodologías y/o “Filosofías” de gestión (desde enfoques de difusión de metas y organización de reuniones de definiciones estratégicas hasta objetivos de dichas reuniones y/o formas de llevarlas a cabo). Los replanteos actitudinales permiten agudizar la focalización y encontrar alternativas simples no visualizadas con anterioridad.
1. Focalizadas en las Actividades (Mejora de acciones, de gestión, permite tener información por actividades de los procesos globales de la empresa, logra una comparación)
 - a. Cadena de Valor: Tiene que ver con el rubro en el cual una empresa se desempeña.
 - i. Método para descomponer la cadena desde la materia prima hasta el usuario final, en actividades estratégicamente apropiadas para entender el comportamiento de los costos. Una empresa es solo una parte de un conjunto de actividades en el sistema de entrega de bienes.
 - ii. Análisis mesoeconómico:

- Plantea que hay que medir el valor de las cadenas, el valor de un segmento de un mercado en donde empresas se dedican a un producto básico y luego se ramifican, por lo tanto, pueden tener varios eslabones;

- a. Eslabón Primario
- b. Eslabón Industrial
- c. Eslabón Comercial
- d. Eslabones Intermedios → Distribución de un valor
creado que generalmente es provocado por los precio
de transferencia que se dan dentro de la cadena entre
los distintos eslabones.

- Lo que se analiza entonces, es la medición del valor creado ⇒ *Valores Generados* (lo que termina pagando un consumidor por un producto) vs *Valores Aplicados* (aquellos aplicados por la empresas en los tres eslabones) ⇒ **Valor generado - valor aplicado = valor neto creado**

iii. La cadena de valor de una empresa (interna) va desde los materiales básicos, pasando por fabricación, marketing, desarrollo, luego ventas y distribución. Sin embargo, la cadena de valor de una industria (externa), se observa la cadena de valor proveedor, la cadena de valor de la empresa, la cadena de valor canal (distribución) y la cadena de valor comprador.

iv. **Metodología de Cadena de Valor:**

- **Identificación de la Cadena de Valor:** identificación de la cadena de valores de la industria asignando costos, ingresos y activos a las actividades de valor. Vinculación íntima con el gerenciamiento basado en las actividades, el cual servirá como punto de partida para analizar la creación de valor a través de los procesos. Descomposición de la industria en sus diferentes actividades estratégicas. Ser significativas en el uso de los recursos; que a través de los consumos de estos recursos se expresan como causales de costos; que sean generadoras de diferenciación.
- **Diagnóstico de las causales de costos de cada actividad:** Prestar especial atención a estas actividades determinadas y vincularlas adecuadamente a los recursos que consumen. Esto explicaría las causas de sus costos operativos y de disponibilidad. Lógicamente que estos costos estarán vinculados a la capacidades técnicas y a los aspectos estructurales de cada actividad
- **Desarrollo de una ventaja competitiva sostenible:** controlando mejor las causales del costo y reconfigurando la cadena. Se podrá lograr, controlando las causales de los costos de las actividades con mejores prácticas que los competidores y reconfigurando adecuadamente la cadena de valor de acuerdo a la dinámica del mercado hipercompetitivo.

b. **Gestión Basada en Actividades:** Las actividades que se desarrollan dentro de la cadena de valor de la empresa, se pueden detectar y gestionar mejor

con esta herramienta. Teniendo la información del ABC, puedo realizar el ABM. Herramienta de gerenciamiento que apunta a detectar qué herramientas se desarrollan en una organización.



AMB	ABC
Pautas de gerenciamiento. Es una técnica de gestión que no puede desligarse del ABC	Es una técnica de costeo que permite configurar sistemas de información para determinar el costo de los productos
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la toma de decisiones. - Organizar la administración de una empresa en función de los procesos. 	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Determinación del costo final de los productos a través de los procesos. - Reducción generalizada de costos. - Brindar información útil para la gestión y dirección de la empresa.
Utiliza y analiza la información para mejorar el funcionamiento de la empresa.	Sistema de Información
Eficaz	Eficiente

⇒ ABC para ABM

- Permite conocer los procesos al detectar las actividades y cuánto nos cuestan ⇒ Verifica la interdependencia de las actividades dentro de la organización - Al identificar las actividades nos permite conocer sus relaciones con el resto de la organización - ⇒ Mejora las decisiones de la organización - Cada actividad está integrada por personal (comunicación y entrenamiento para que logren juntos los objetivos de la empresa). Reducción de costos (La información generada por el ABM nos permite comparar cada actividad con la misma en otra

empresa). Presupuestación (La planificación y el presupuesto son más sencillos. La actividades son una relación de tareas y costos)

- c. **Benchmarking:** Proceso continuo de comparar y medir los procesos de una organización contra los líderes de negocios en el mundo. Tiene como objetivo identificar y comprender las mejores prácticas y una mejor práctica es simplemente la mejor manera de ejecutar un proceso.
- i. **Interno:** Comparación de actividades dentro de una misma organización o un mismo grupo de negocios.
 - ii. **Externo Corporativo:** Empresas que tienen distinto origen de capital y propietario pero que se agrupan por una similitud en el rubro en el que actúan para dar un beneficio al cliente y gestionar en bloque a sus proveedores.
 - iii. **Externo Competitivo:** Comparación entre competidores.

Fase 1: Analizar los procesos existentes

- Identificar y mapear los procesos internos
- Desarrollar relaciones con otras funciones de similares conocidas por su calidad
- Llevar a cabo una investigación secundaria
- Asistir a conferencias líderes sobre tendencias y temas de negocios emergentes

Fase 2: Planear el estudio

- Definir el alcance del estudio de benchmarking e identificar los temas que debería cubrir
- Identificar sus socios de benchmarking y solicitar visitas a las instalaciones.
- Desarrollar un marco para captar datos

Fase 3: Llevar a cabo el estudio.

- Identificar, comprender, analizar las mejores prácticas.
- Analizar las brechas de rendimiento existentes y potenciales en su función de procesos de la organización.

Fase 4: Obtener los datos sobre las mejores prácticas e implementarlas.

- Organizar, adaptar e incorporar información sobre las mejores prácticas.
- Recalibrar y mejorar los procesos internos de la organización.

2. Focalizadas en Procesos

- a. **Teoría de las Restricciones:** Explica cuales son los indicadores clave para que una empresa gane dinero. Hay que mejorar el Throughput (Velocidad con la que una empresa genera dinero a través de sus ventas. Diferencia entre los ingresos por ventas y el costo de los materiales directos). Mejorar el throughput a los efectos de disminuir consecuentemente el inventario (Todo el dinero que el sistema ha invertido en comprar "cosas" que pretende vender o que tenga la posibilidad de vender aunque no sea su objetivos) y los gastos de operación (Todo el dinero que el sistema gasta en transformar el inventario en Throughput). Comete un error conceptual, ya que muchas

veces a iguales costos de operación y a inventarios constantes, la empresa gana y obtiene a su vez un buen retorno sobre su inversión.

- i. **Presenta dos actividades:**
 - Cuello de Botella
 - No Cuello de Botella
- ii. **Balancear el flujo de producción de todos los recursos productivos al ritmo de la actividad “cuello de botella”. Hasta qué el mercado termine siendo el cuello de botella.**
 - Identificar las actividades que se constituyen en restricciones del sistema
 - Explotar las restricciones del sistema
 - Subordinar todo el proceso a la actividad “cuello de botella”
 - Elevar las restricciones del sistema
 - Si en las etapas anteriores se logra eliminar una restricción, se deberá volver a comenzar el procedimiento. Esto sucederá hasta que la demanda del mercado se convierta en el cuello de botella.

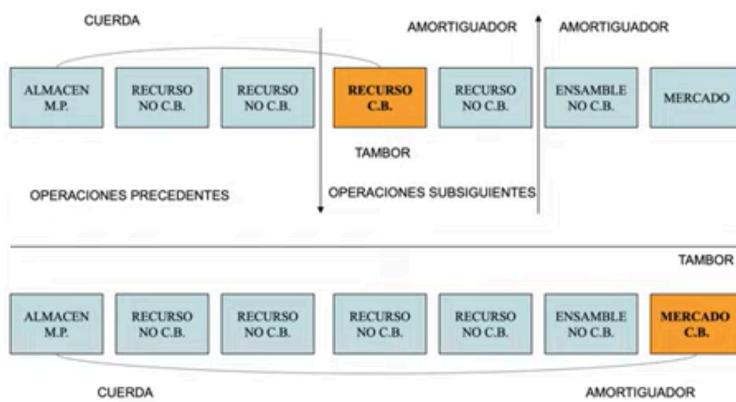
⇒ Metodología Tambor - Cuerda - Amortiguador

El TAMBOR: será el cuello de botella, y el cual marcará el ritmo al cual funcionará el proceso. Regular el ritmo del proceso al ritmo del cuello de botella.

La CUERDA: la cual atará el suministro de materiales al ritmo del tambor. Esto es para que no se genere un abastecimiento mayor para generar inventario.

El AMORTIGUADOR: el cual frenará la marcha en los procesos anteriores a los efectos de no generar inventarios innecesarios delante del cuello de botella.

SISTEMA TAMBOR-AMORTIGUADOR-CUERDA D.B.R. (DRUM-BUFFER-ROPE)



- b. **Costeo Objetivo:** No es una simple técnica para establecer costos objetivos o metas; implica un mecanismo integrado que une coherentemente diferentes áreas funcionales de la organización. Su propósito principal consiste en adecuar las actividades de la organización y sus consecuentes costos para lograr un nivel de utilidad acorde con los objetivos prefijados por los propietarios del ente. Concepción global de la planificación, gestión y control de costos, utilizada principalmente en los estudios iniciales del

producto con el objetivo de influir en la estructura del costo del mismo. Está orientado al cliente.

- i. **Punto de partida:** Fijación del precio de venta objetivo del producto en el contexto de las necesidades del mercado y de la estrategia de la competencia. → Cuál es el precio *competitivo*. El precio de venta que el actual mercado hipercompetitivo está dispuesto a pagar por los productos que se comercializan, establece el punto de partida del proceso.

⇒ Debe ser un proceso continuo a lo largo de todo el *ciclo de vida del producto*

⇒ **Análisis Funcional:** Áreas y actividades funcionales en un proyecto común. Compara valores de los productos, contra los que valora el cliente. Debería estar equilibrado ya que si no lo está, no estoy invirtiendo en lo que el cliente percibe como valor. Qué es lo que la empresa considera en la etapa de diseño y desarrollo de un producto que le agrega valor a este; vs que es lo que el cliente percibe como valor.

- ii. **Determinación del margen de beneficio deseado “Target Profit”:** margen establecido en el plan estratégico.
- iii. **Cálculo del costo objetivo que debe ser alcanzado** $(1 \text{ (Precio)} - 2 \text{ (Margen)}) = \text{Target Cost}$ → Costo como si la empresa trabaje en óptimas condiciones “how if”.
- iv. Esta técnica es utilizada en organizaciones en las cuales es esencial el diseño de nuevos productos y la innovación. Además, debe ser un proceso continuo a lo largo de todo el ciclo de vida del producto, y se ocupa de los costos totales del producto.



- c. **Total Quality Management:** Técnica que pretende no un simple acorde de especificaciones técnicas de control, especificaciones técnicas respecto de un producto o servicio. Propone mejoras globales en los procesos, y está muy orientada al cliente. Se alcanza cuando la calidad de diseño y del producto supera a la calidad esperada por el usuario. *Tratar de superar la visión que tiene el cliente.*

- i. Es una filosofía de administración que busca la integración y evolución, transformando a la empresa en una organización de *aprendizaje continuo* hacia la calidad total donde el foco de atención es el cliente.
 - Integración de los empleados a la empresa
 - Integración de los sectores o departamentos al sistema empresa
 - Integración de elementos externos (proveedores)
 - Integración del sistema empresa a los clientes
 - Evolución de todos los elementos integrados mediante el aprendizaje continuo
 - ii. Visión general de lo que es un sistema.
 - iii. Elementos de psicología (factores intrínsecos de motivación)
 - iv. Teoría del conocimiento que debe capacitar al administrador para efectuar predicciones sobre los resultados de sus decisiones y acciones
 - v. Teoría de la variabilidad (cantidad producida, costos mensuales Tiempo para cumplir un proyecto, ventas de un vendedor, etc.)
 - Causas Comunes
 - a. Están siempre en el proceso
 - b. Individualmente pueden tener efectos pequeños pero en conjunto resultan significativos
 - c. Es predecible y estático dentro del control estadístico
 - Causas Especiales
 - a. Aparecen en forma esporádica y vienen fuera del proceso
 - b. Son impredecibles, fuera del control estadístico
 - vi. Mejorar el proceso:
 - Direccionar todo el sistema para el cliente
 - Concebir como sistema que crea valor para el cliente
 - Investigar cada etapa que crea valor
- d. **Ciclo PDSA Plan Do Study Act:** El aprendizaje, la creación, la acción y la experimentación, están contenidos dentro de la rueda, el progreso consiste en el eterno girar de la rueda (Ciclo de Deming)
- i. Intentar eliminar las variabilidades especiales.
 - ii. Luego atacar las variabilidades que surgen de causas comunes mediante:
 - Estratificación: Separar datos, clasificar en función a distintos factores, modelos de comportamiento
 - Experimentación: Hacer cambios en pequeñas escalas
 - Desagregar: Dividir el proceso en sus componentes y estudiar el impacto de cada parte
 - iii. Hay que evitar las reacciones bruscas sin estar acompañadas con el conocimiento de las causas, pues constituyen fuentes de aumentos de costos

e. **Just In Time:** 0 Stock. Stock lo más reducido posible. Reducir lo más posible las diferentes contingencias que puedan causarnos más costos. Conjunto de principios que tienden a incrementar la productividad y reducir los costos.

- i. Fabricación flexible
- ii. Fabricación "pull" o de arrastre, no presiono a la demanda, sino que trabajo en función de ella.
- iii. Producción en pequeños lotes
- iv. Configuración secuencial de los centros productivos
- v. Producción con la máxima calidad
- vi. **CERO STOCK**

- Esto se da pero hay siempre un miedo a la ruptura de stock, fallas de calidad, paro de la producción, incertidumbre en las entregas.
- Para lograr el 0 stock, se necesita 0 defectos, averías, plazo, burocracia.

vii. **CERO DEFECTOS**

- Se parte del concepto de calidad total, desde el diseño hasta el proceso de fabricación
- Evitar costos de la no calidad, por control de calidad en la detección de fallas

viii. **CERO AVERÍAS PREPARACIÓN Y FABRICACIÓN**

- Estandarizar las operaciones de preparación
- Adoptar métodos de preparación en paralelo, aprovechando la economía de movimientos
- Eliminar los ajustes utilizando herramientas o útiles muy precisos
- Mecanizar algunos procesos de herramientas pesadas
- Entrenamiento adecuado al personal para que sea polivalente

ix. **CERO PLAZOS REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE FABRICACIÓN**

- Tiempo de espera producido por desequilibrios en el tiempo de producción entre procesos o tamaños de los lotes
- Tiempo de transporte que resultan importantes cuando los procesos están organizados por máquinas que cumplen trabajos en una misma sección (producción en escala)
- Tiempo de ejecución el que resultaba importante en la producción en escala porque ésta permitía absorber mejor el tiempo ineficiente de la preparación

x. **CERO PAPEL O BUROCRACIA** → Eliminar cualquier burocracia innecesaria.

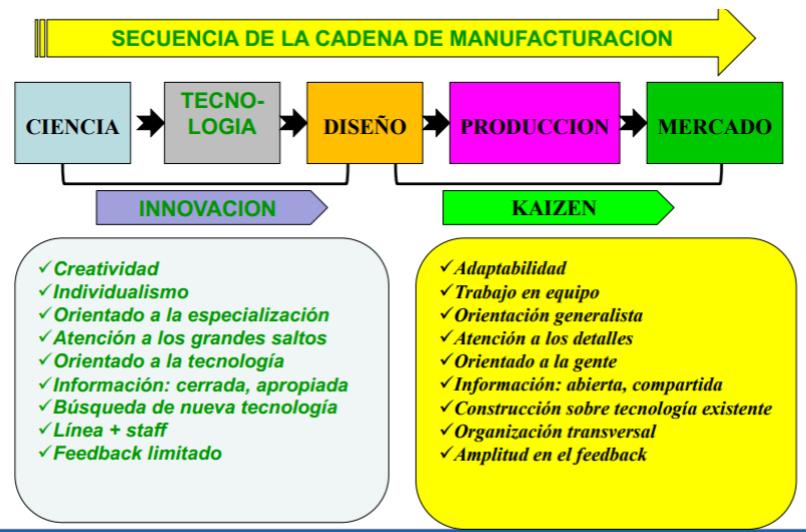
- Simplificando controles administrativos, al trabajar casi sin stock, pasa a ser irrelevante su control administrativo
- Al reducir el ciclo operativo se reducen los momentos de registración, se aparta del tradicional control contable de los costos

f. **Kaizen:** mejora continua que involucra a la alta dirección, gerentes y empleados, tanto en la vida laboral, social y doméstica.

- i. Hace énfasis en el proceso a diferencia del management occidental que se orienta a la innovación y a los resultados

MANAGEMENT: KAIZEN Vs. INNOVACION

	KAIZEN	INNOVACION
EFFECTO	Largo plazo y duradero, no espectacular	Corto plazo y espectacular o drástico
RITMO-VELOCIDAD	Pequeños pasos	Grandes pasos
TIEMPO de ELABORACION	Continuo e incremental	Intermitente y no incremental
CAMBIOS	Gradual y constante	Abrupto y volátil
PARTICIPACION	De todos	Algunos selectos "champions"
ENFOQUE	Colectivismo, grupo de esfuerzo, sistema de propuestas	Individualismo duro, esfuerzos e ideas individualistas
MODO	Mantenimiento y mejora	Descartar y reconstruir
REQUERIMIENTO PRACTICO	Requiere pequeña inversión pero gran esfuerzo para mantenerlo	Requiere gran inversión pero menor esfuerzo para mantenerlo
ESFUERZO ORIENTADO	Personas	Tecnología



Lo ideal sería buscar puntos en común.

g. Ciclo de Vida del Producto:

- DESARROLLO DEL MERCADO:
 - EMPRESA PIONERA:** Tiene que crear demanda y está rodeado de incertidumbre, factores desconocidos y riesgos difíciles de cuantificar.
 - EMPRESA IMITADORA:** Dejan que otras sean las pioneras y si el nuevo producto tiene aceptación en el mercado la siguen inmediatamente.
 - Incógnita:** La empresa se ocupa a través del marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración previsto en los objetivos del proyecto
- CRECIMIENTO DEL MERCADO:
 - El mercado se expande
 - Ingresan los competidores
 - Comienzan a diferenciarse productos y marcas. Los pioneros deben buscar ahora que prefieran su marca.
 - Estrella:** Posicionamiento en el segmento; Fidelización creciente de clientes; Segmentos de mercado inexplorados Importante presión y respuesta competitiva

iii. MADUREZ DEL MERCADO:

- La demanda se nivela y no crece más que el índice de sustitución y de formación de nuevos adoptadores.
- Se satura el mercado
- Se busca la “diferenciación” a través del producto y servicios adicionales, envases, publicidad.
- **Vaca lechera:** Nivel óptimo de cobertura y penetración en el mercado con poco crecimiento (estabilidad); Niveles máximos de contribución y rentabilidad Máxima acción de la competencia; Carencia de requerimientos de inversiones adicionales; Liderazgo y dominancia en los segmentos que se opera

iv. DECADENCIA DEL MERCADO:

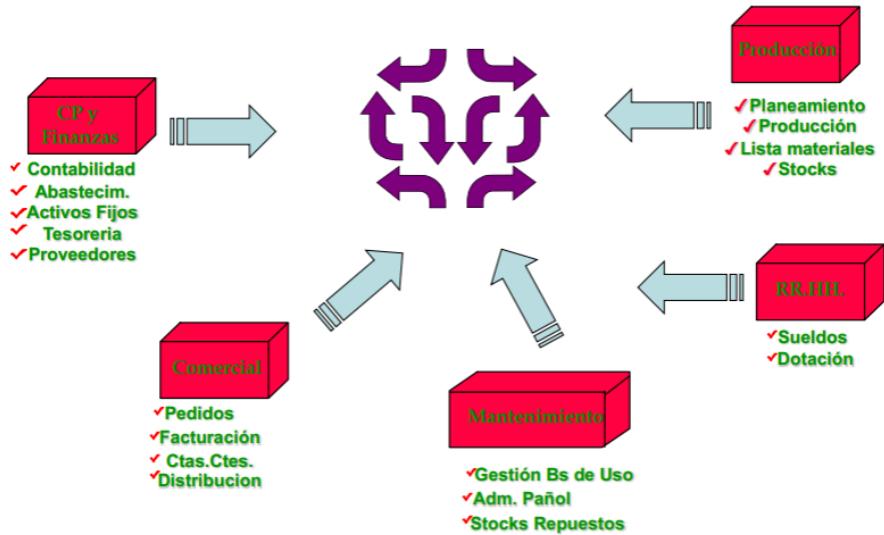
- El producto empieza a perder atractivo para los consumidores por cambio de gusto o tecnología
- Los productos “sobrevivientes” buscarán el ocaso de sus competidores.
- La producción se concentran en pocas empresas.
- Los precios y los márgenes dejan de crecer.
- Cambios en la conducta de los clientes; Innovación tecnológica que marca la iniciación de un ciclo de obsolescencia; Modificaciones en condiciones socioeconómicas Influencias geopolíticas (MERCOSUR, Nafta)
- Muere como un perro.

3. Comando Organizacional

- a. Tablero de comando
- b. Presupuesto

Sistemas Integrados de Información

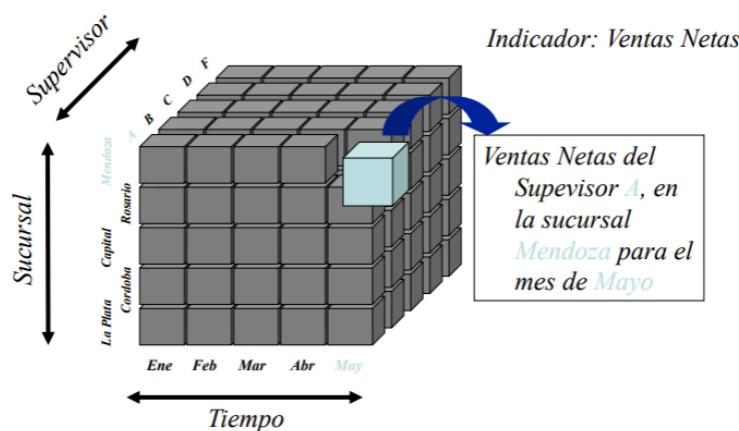
- ❖ Proponen ámbitos transaccionales y decisionales del análisis informativo a los efectos de poder tener información diversa para distintos usuarios.
- ❖ Un sistema por sí solo, no resuelve nada, tiene que tener una estrategia de implementación.
- ❖ La tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar un fin.
- ❖ Conjunto de partes interrelacionadas con un objetivo específico.



- ❖ Modalidades de integración existentes
 - Manual
 - Interfaces
 - Sistemas Integrados
- ❖ El BIS es un conjunto sofisticado de Herramientas y Tecnologías que brindan soporte a todas las fases del proceso de toma de decisiones de los ejecutivos
- ❖ Requerimientos de un Sistema de Info. de Gestión
 - Complejidad
 - Manipulación de nuevos tipos de objetos (textos no estructurados, imágenes, gráficos, sonidos, voz)
 - Manejo de la complejidad dinámica del Negocio de la Compañía
 - Incremento de Datos, escalabilidad
 - Flexibilidad
 - Para manejar estructuras de datos variables
 - Para poder ver los datos desde distintos ángulos o dimensiones
 - Para responder rápidamente a los requerimientos de los Ejecutivos
 - Calidad
 - Facilidad para usuarios que no son de Sistemas
 - Interfaces gráficas vistosas y fáciles de operar
 - Posibilidad de operar en diversas plataformas
 - Niveles de seguridad sofisticados
 - Receptibilidad
 - Amigabilidad para los usuarios finales
 - Facilidad para acceder al dato requerido sin importar dónde está y cómo está
- ❖ La tecnología utilizada se denomina OLAP (On Line Analytical Processing) y se basa en la capacidad de obtener a partir de una base de datos una visión multidimensional del negocio. Llegar desde la base de datos transaccional, a la base de datos procesada (OLAP) a través de un Data Warehouse, y a partir de este, generar una visión multidimensional de negocios. Para esto, se utilizan los DSS (Decision Support System); análisis de resultados, tendencias, varianzas. Luego, se

presenta de forma gráfica y sintética para ser presentada y fácilmente comprendida, para el seguimiento y monitoreo de los Factores Clave de Éxito a través de los EIS (Executive Information Systems).

- ❖ Alternativas de procesamiento: OLAP vs. OLTP
 - En el contexto de los sistemas de las organizaciones existen dos tipos diferentes de ambientes de procesamiento:
 - Sistemas de Soporte de Decisiones u OLAP (On Line Analytical Processing) Las características Multidimensionales de las aplicaciones OLAP son apropiadas para que los ejecutivos puedan medir sus indicadores de Gestión con diferentes visiones simultáneamente.



- Sistemas Transaccionales u OLTP (On Line Transactional Processing) Las aplicaciones OLTP se utilizan para soportar las operaciones del día a día de la compañía

Diferencias entre OLAP y OLTP

OLAP
vs.
OLTP

Características	OLTP	OLAP
Tipo de Usuario	Empleado Operativo	Ejecutivos
Función / Enfoque	Desarrollar el Negocio / ingresar datos	Analizar el Negocio / extraer información
Interacción del Usuario	Predeterminado	Ad-Hoc
Tiempo de Respuesta	Miliseg - Seg	Seg - Minutos
Operaciones	Read / Insert / Delete / Update	Read Only
Unidad de Trabajo	Transacción	Query
Registros accedidos	Decenas	Millones
Cantidad de Usuarios	Miles	Cientos
Reglas	Cumple con integridad referencial y normalización	Tablas desnormalizadas
Datos	Todos los necesarios para la operación de la empresa	Solo los que tienen valor a través del tiempo
Historia	30 - 60 días	5 - 7 años
Forma de Almacenamiento	Datos Aislados	Datos Consolidados

- ❖ Cualquier sistema de información tiene OLTP

Data Warehouse

- ❖ Es una colección estratégica de datos que soporta el proceso de toma de decisiones a todos los niveles dentro de la empresa. Está asociado a la idea de brindar información estratégica
- ❖ Repositorio de datos corporativo
- ❖ Contiene información sumarizada clave del negocio
- ❖ Abarca las áreas de negocios estratégicas de la empresa
- ❖ Modelo de datos desnormalizado para obtener performance en la consulta
- ❖ Organiza y orienta los datos desde la perspectiva del usuario final.

Data Mart

- ❖ Es una implementación de Data Warehouse en un ámbito de datos y funciones más pequeño y restringido, utilizado por un único departamento o parte de la organización
- ❖ Es un Data Warehouse pequeño.
- ❖ Está focalizado a un tema determinado.
- ❖ Pone los datos más cerca de los usuarios.
- ❖ Es más fácil de manejar porque los datos son menos.
- ❖ Permite consultas ad - hoc.
- ❖ Se puede implementar sobre bases de datos relacionales o multidimensionales.

