Universidad Carlos III de Madrid

BY NC SA

Tema 3

Costes estratégicos para la toma de decisiones

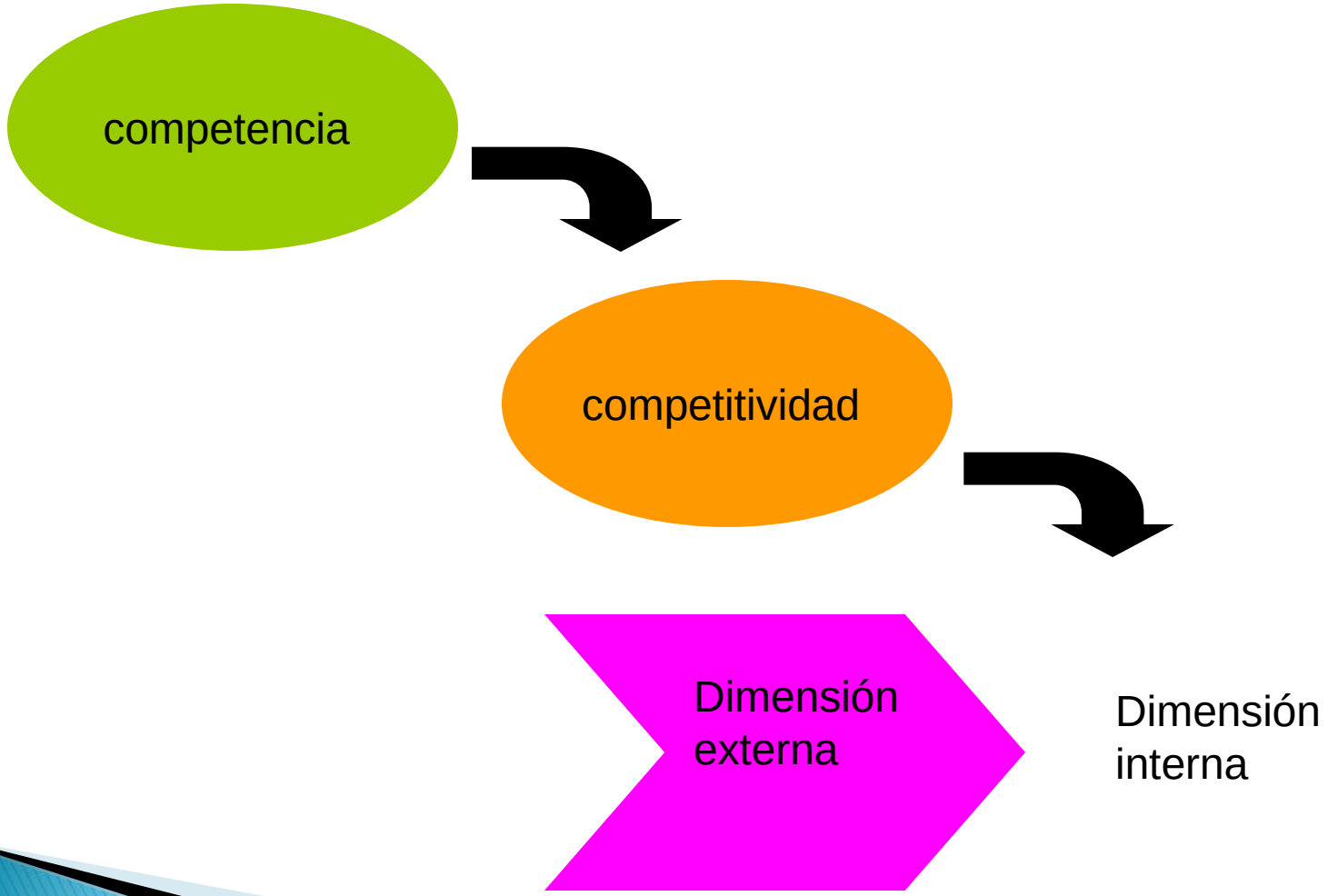
Susana Gago Rodríguez

¿Me podrías indicar, por favor, hacia dónde tengo que ir desde aquí?

Eso depende de a dónde quieras llegar – contestó el gato

“A mí no me importa demasiado a dónde” – empezó a explicar Alicia

estrategia y control de procesos críticos



requisitos de la competitividad

evaluación de los logros de la organización

- ámbito técnico
- ámbito organizativo
- ámbito comercial

Consideracíón de variables exógenas

dinamismo de la industria

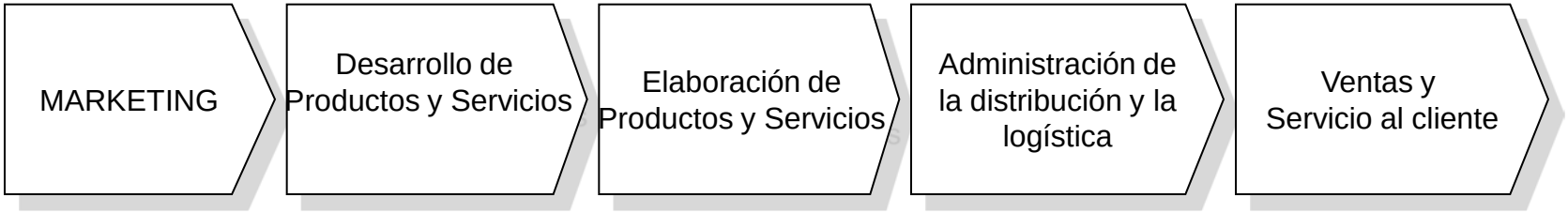
innovación

costes de los competidores

calidad

CADENA DE VALOR DE UNA INDUSTRIA

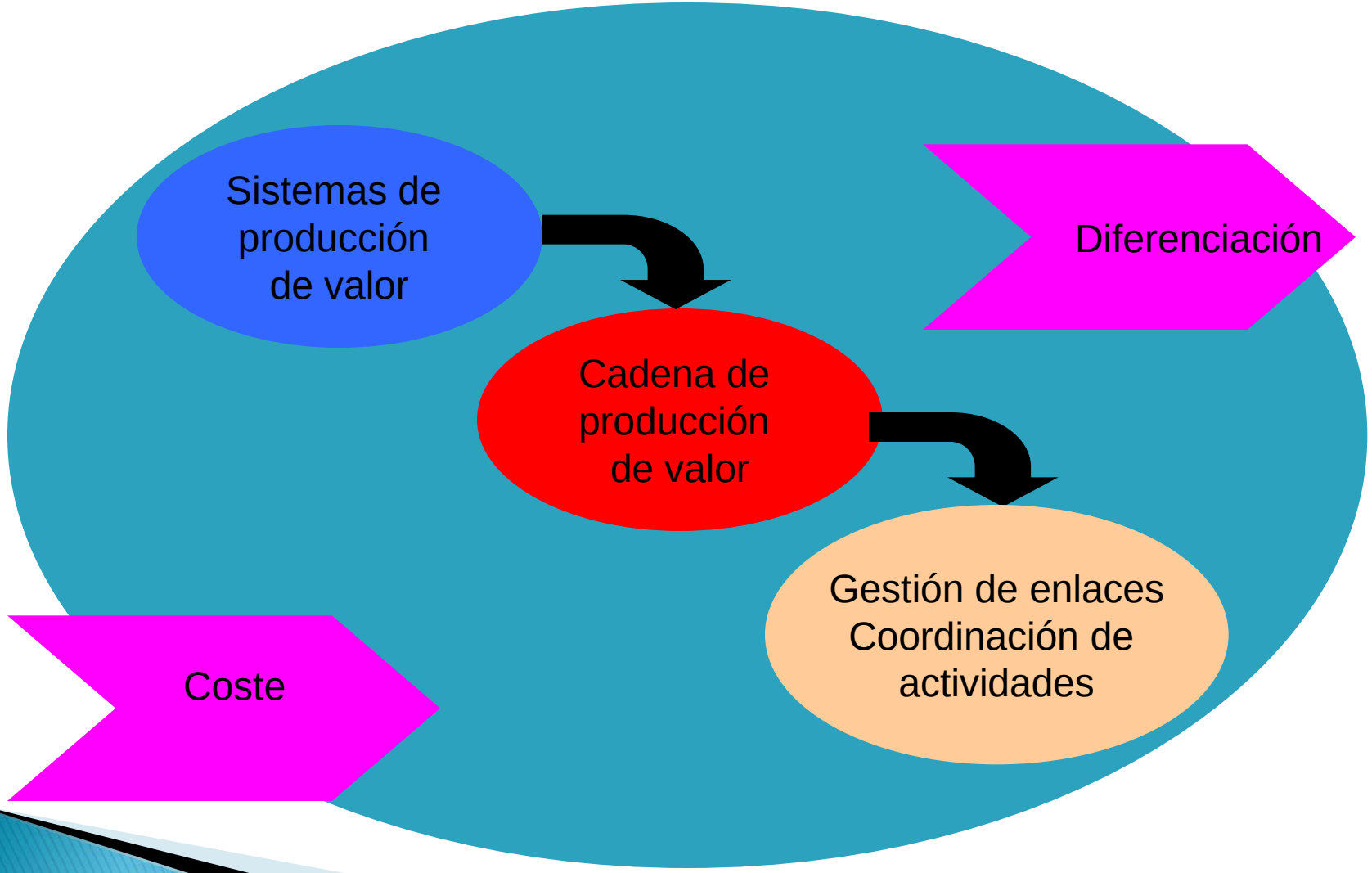
Cadena de Valor:



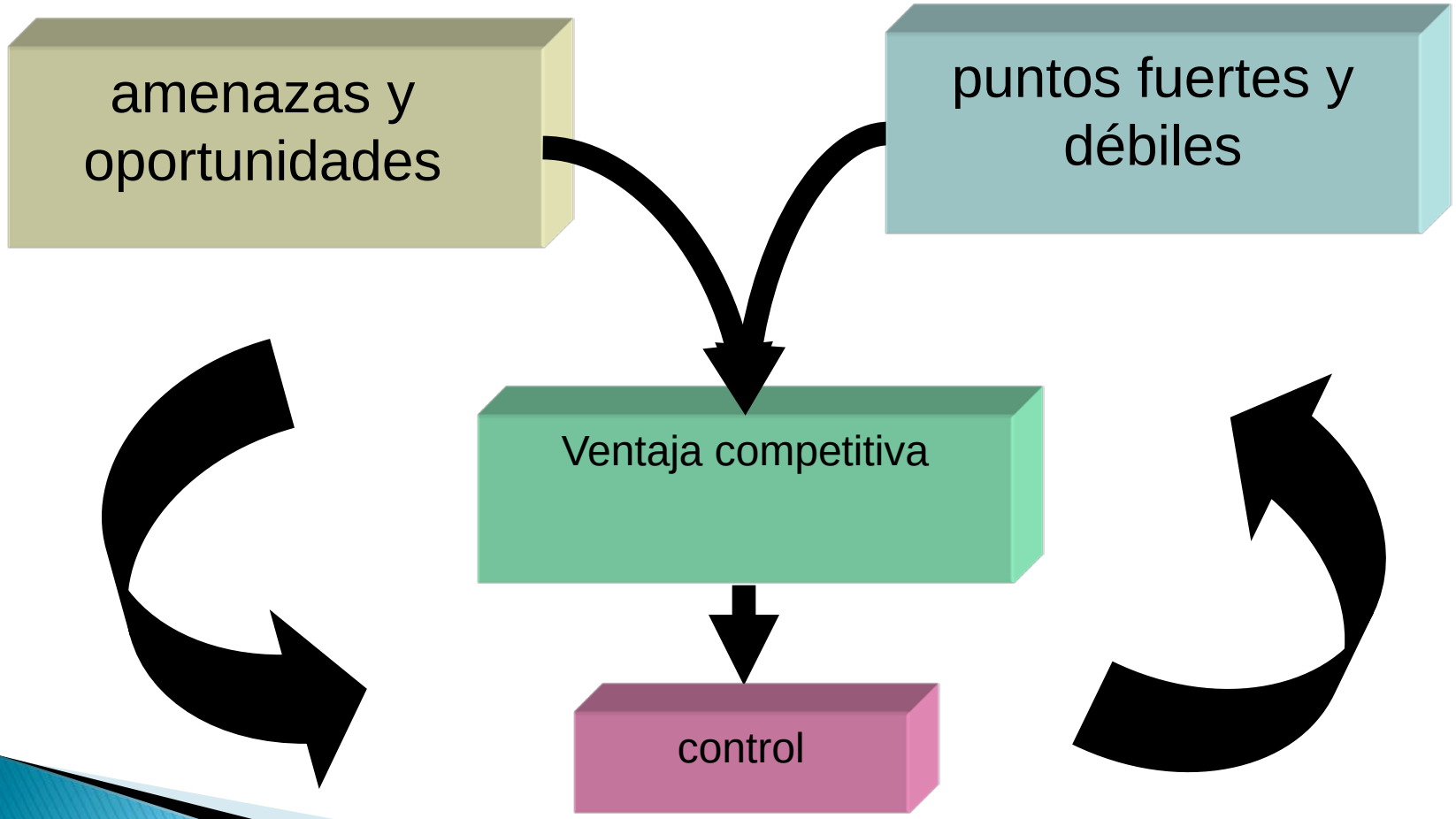
Procesos de Soporte:

- Mejora de Procesos
- Administración Ambiental
- Administración de Relaciones Externas
- Administración de Servicios Corporativos
- Planificación
- Administración Financiera
- Administración de los Recursos Humanos
- Administración de los servicios legales
- Compras
- Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas

gestión del valor



dirección estratégica



La misión

¿ Qué somos?

¿Qué necesidades o problemas sociales buscamos satisfacer o resolver?

¿Qué hacemos para responder a esas necesidades o problemas?

¿Cómo respondemos a nuestros beneficiarios más importantes?

¿Cuál es nuestra filosofía y nuestros valores más importantes?

¿Qué nos hace distintos o únicos?

TIPOS DE ESTRATEGIAS

a) Ganar participación de mercado (ofensiva) VERSUS Mantener participación de mercado.

b) Cosecha versus retiro o abandono

c) Colaboración, joint-ventures, etc. versus individual

TIPOS DE ESTRATEGIAS

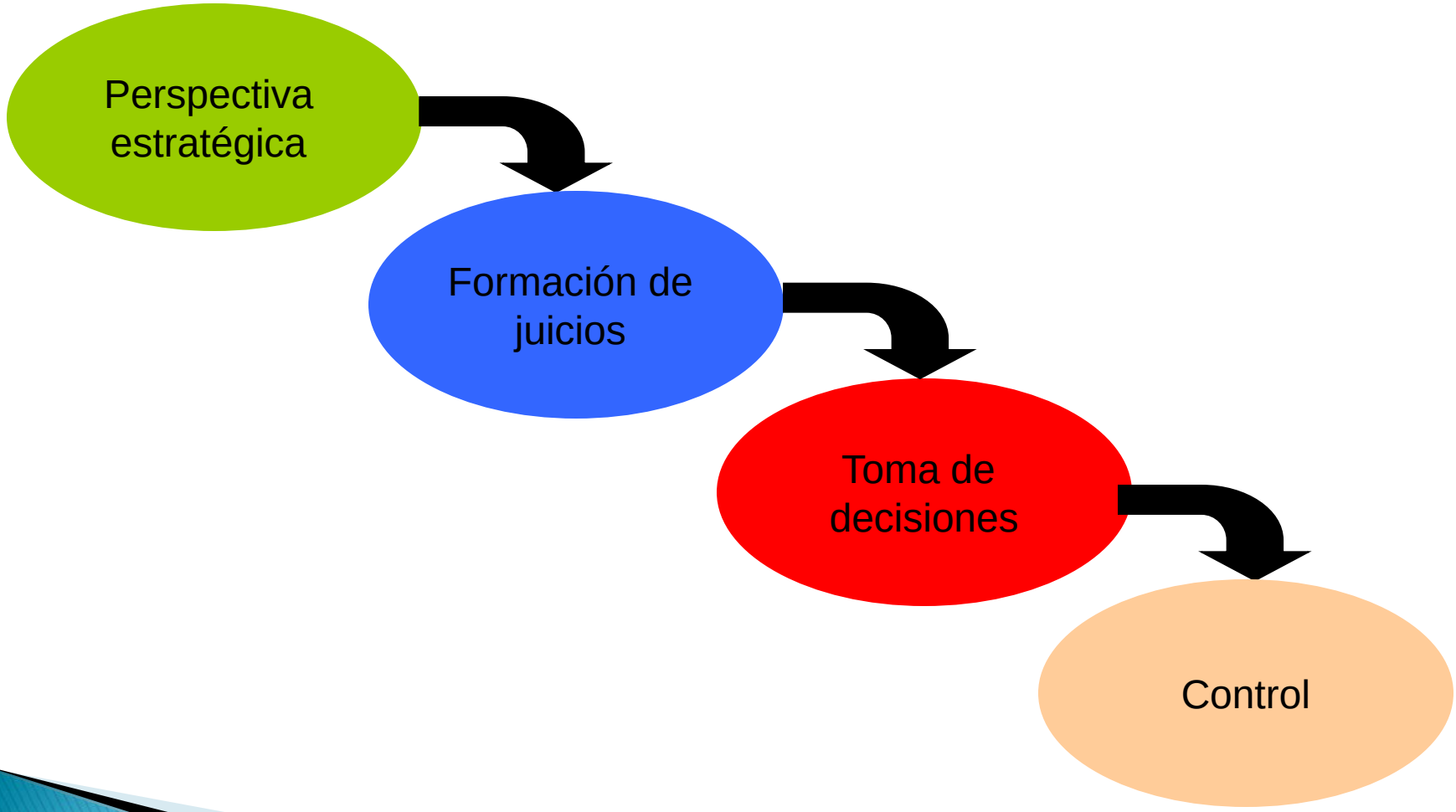
d) Segmentación

e) Diferenciación

f) Liderazgo en costes

g) calidad, flexibilidad, innovación continuada

implicaciones



definición de sistema ABM

- ✓El Activity Based Management (ABM) establece una administración, basada en actividades y procesos
- ✓Que está enfocada a la generación de valor para accionistas, personal, clientes, proveedores, etc..

proceso

Sistema informativo para presupuestos con base en las actividades

Investigar discrepancias en la estructura de costes

asignación de recursos a las actividades

gestión de las actividades

Análisis de inductores

Análisis de efecto

definición de inductores de una actividad

- ✓Todos aquellos factores que influyen de manera significativa en la ejecución de una actividad (costes, calidad, etc.)
- ✓Actuando sobre los mismos se pueden controlar las actividades

tipos de inductores

De coste

Otros inductores

gestión ABM/ gestión de procesos

Identificación de aquellas actividades que no añaden valor

la empresa puede ofertar un mismo nivel de servicio (calidad, tiempo, etc.) reduciendo o prescindiendo de la misma

+

Determinación de medidas de eficiencia y eficacia de todas las actividades que generan valor

actividades que no añaden valor

- En una empresa que funcione bien habrá pocas actividades sin valor añadido
- Una actividad sin valor añadido es un síntoma de que algo no está funcionando bien
- La detección de una actividad sin valor añadido puede conducir a revisar el proceso en el que se encuentra.

actividades que sí añaden valor

- Mejorar la gestión de tales actividades
- Mejorar las de los procesos en las que se encuentran.

GESTIÓN POR ACTIVIDADES: ABM

Identificación de actividades críticas

+

Inductores de eficiencia y de control

+

Eficiencia y control de las actividades

+

Estrategia y evaluación

CAPACIDAD NORMAL

- De 3 a 5% de los niños tienen poca capacidad de atención. Este trastorno se llama también trastorno de falta de atención (TFA) o hiperactividad.
- La capacidad normal de atención es de 3 a 5 minutos por cada año de edad del niño. Por lo tanto, un niño de 2 años de edad debería ser capaz de concentrarse en una determinada tarea por lo menos durante 6 minutos, y un niño que entra al jardín de niños debería poder hacerlo por lo menos durante 15 minutos.

CAPACIDAD TEÓRICA

La velocidad media global de las conexiones de los internautas está, en todas las tecnologías medidas, "por debajo del 66 por ciento de la capacidad teórica", según el 'test de velocidad' de la Asociación de Usuarios de Internet (AUI), que ha realizado 2.834 pruebas en sus primeros 20 días de funcionamiento, según informó la asociación en un comunicado.

CAPACIDAD EN INSTALACIONES

- Capacidad Ociosa: ocasionada por la falta temporal de uso de las instalaciones.
- Capacidad Excesiva: cuando las instalaciones no son necesarias, difícilmente solventable a corto plazo
- Capacidad Teórica: capacidad máxima o ideal.
- Capacidad Práctica: la determinada por un uso con la máxima eficiencia.
- Capacidad Normal: puede incluir tiempo ocioso, así como ciertas ineficiencias del personal y de los equipos.
- Capacidad Real Esperada: estimada para el período de que se trate.
- Capacidad Real

IRELEVANCIA DE LOS COSTES HUNDIDOS

Muchas personas no están conformes con la idea de que los costes hundidos son irrelevantes. Al contrario, se oponen con fuerza a esa idea. Por ejemplo, el propietario de una casa normalmente se resiste a venderla por menos que lo que le costó. Y ello con independencia del hecho de que el coste hundido es irrelevante para la decisión que formará el precio final. Y es que, con independencia del precio que se pueda obtener ahora, nada puede cambiar el que se pagó en su momento. Por este motivo, nadie entiende por que la gente siempre encuentra problemas para vender su casa por menos de lo que le costó.

Hammond, Keeney and Raiffa (1998), The Hidden Traps in Decision Making. Harvard Business Review. Sept-Oct.

Coste de oportunidad

Un **coste de oportunidad** es el beneficio potencial que se deja de ganar cuando se elige una alternativa cualquiera. "Lo primero es decidir si vas a encargarte de venderla tu mismo o se lo quieres encargar a una agencia inmobiliaria o a una API. Si es una agencia serán los profesionales los que te sugieran las diferentes formas de anunciar tu casa y te aportarán experiencia y medios para hacerlo. Te resolverán cualquier cuestión que te surja. Pero esto no te saldrá gratis. Te cobrarán según la normativa vigente, el 3% del valor de la tasación si la casa es una finca urbana, aunque este precio se puede pactar libremente .Hay agentes que trabajan con contrato de exclusividad (sólo ellos pueden vender tu piso), mientras que otros no ponen esa condición. Si eres tú el que se va a encargar de vender la vivienda te aconsejamos que pongas un anuncio en diferentes medios de comunicación: secciones inmobiliarias de los periódicos, portales inmobiliarios, prensa especializada,... (opinión en el idealista.com)"

Cuellos de botella en transporte aéreo

- **Retrasos frecuentes** : La falta de puntualidad es un problema importante en el transporte aéreo. Se considera retraso cuando la llegada se produce al menos 15 minutos más tarde de lo previsto. Según la encuesta de la OCU, esto le ocurre a un avión de cada cuatro. En el 28% de los casos, el retraso fue de al menos dos horas y en el 6% de cinco horas o más. El retraso medio en los grandes aeropuertos (77 minutos) es similar al de los pequeños (70 minutos).
- **Pérdida de equipajes y Overbooking**: El 7% de los pasajeros tuvo algún tipo de problema con su equipaje (daños y perdida temporal de las maletas, principalmente). El embarque por falta de pla z as se denegó en un 1% de los casos. Una de las obligaciones de la compañía en este caso es buscar voluntarios que cedan su plaza a otros más necesitados, pues bien, en más de la mitad de los casos la legislación no se respetó. Tan sólo 4 de cada 10 pasajeros que sufrieron overbooking recibieron comida y una compensación económica, como señala la normativa.

http://blogs.periodistadigital.com/aviaciondigital.php/2006/04/19/p22948