

Ejercicio 1. Opciones para aumentar la contribución.

		Opción marketing ^a	Opción Financiera ^b	Option OM ^c
	ACTUAL	INCREMENTO DE VENTAS DEL 50%	REDUCCIÓN DE COSTES FINANCIEROS DEL 50%	REDUCCIÓN DE LOS COSTES DE PRODUCCIÓN DEL 20%
Ventas	100.000\$	150.000\$	100.000\$	100.000\$
Coste de los bienes	<u>-80.000</u>	<u>-120.000</u>	<u>-80.000</u>	<u>-64.000</u>
Margen bruto	20.000	30.000	20.000	36.000
Costes financieros	<u>-6.000</u>	<u>-6.000</u>	<u>-3.000</u>	<u>-6.000</u>
	14.000	24.000	17.000	30.000
Impuestos al 25%	<u>-3.500</u>	<u>-6.000</u>	<u>-4.250</u>	<u>-7.500</u>
Contribución ^d	10.500\$	18,000\$	12.750\$	22.500\$

Se trata de una cuenta de pérdidas y ganancias. Las diferentes columnas indican las mejoras que se aplican para aumentar los beneficios en la empresa.

En la primera columna tenemos la situación actual, sin aplicar ninguna estrategia, y vamos a comparar esta situación con la situación teórica que tendríamos si aplicáramos estrategias de marketing, financieras y de gestión de operaciones.

La segunda columna, la estrategia empleada es el marketing. La campaña de marketing engloba una serie de actividades tales como campañas de publicidad, reducción de precios, etc. y con ella se espera conseguir un aumento de las ventas pero esto también conlleva un incremento del coste de los bienes. Los resultados que obtenemos son mejores que el del primer caso.

La tercera columna, supone la opción financiera que puede consistir en: disminuir costes financieros (por ejemplo: negociar con bancos, intereses, prestamos, descuento de papel, comisiones,...) y/o negociar con clientes y proveedores. Suponen una mejora del 50 % en los costes financieros pero los resultados finales son un poco peores que la anterior opción pero mejores que la primera.

Finalmente, la opción OM supone la mejor actividad a la hora de conseguir los mejores resultados. Puede consistir en: obtener las materias primas por menos dinero, utilización tecnologías de la información y las telecomunicaciones, el empleo de subcontratas (outsourcing), mejoras en la calidad del producto, I+D,...

Ejercicio 2: Increasing productivity in the L.A motor pool

Increasing productivity in the L.A motor pool.

When elected mayor of LA., Richard J. Riordan faced many problems. One of them was a 21,000-vehicle motor pool with bloated expenses and poor vehicle availability. On any given day, as many as 30% of the city's 900 trash trucks and 11% of the police department's cars were in the repair shop. The problems included too many vehicles in some agencies, vehicle sabotage and abuse, missed repairs, and vehicles never serviced. The L.A. motor pool and its \$120 million-a-year maintenance operation hended improved productivity.

Riordan implemented seven simple operations management innovations: (1) Individual drivers were turned into team players who helped complete each other's routes. (2) trucks were assigned specific parking places so they could be easily located each morning; (3) tire pressure was checked on every truck every night to avoid flat tires during working hours; (4) all trucks were emptied every night to avoid such dangers as leftover cinders igniting a fire; (5) standard customer pickups were established (this alone saved the city \$12 million per year); (6) the utility department installed a computerized fleet management system (to track vehicle use and to charge departments); and (7) mechanics were moved to night shifts so vehicles were not in the shop during the day.

As a result of these management changes, the department cut its total fleet by 500 vehicles, its inventory of parts dropped 20%, freeing up \$5,4 million dollars a year, and out-of-service garbage trucks dropped from that embarrassing 30% to 18%.

Sources: The Wall Street Journal [July 6, 1995): A1, A10 and American City & County (July 1997): FM1-FM4.

Uno de los principales problemas que tuvo que afrontar el alcalde de los Angeles, fue los enormes gastos de mantenimiento de la flota de vehículos de la ciudad (120 millones de dólares por año) y la poca disponibilidad de los mismos, ya que en un día cualquiera, el 30% de los camiones de basura y el 11% de los coches de policía, estaban en el taller siendo reparados. Todo esto conllevaba una acumulación de vehículos en determinados talleres, sabotajes, abusos y vehículos que se utilizaban muy poco.

Para intentar solucionar esto, el alcalde adoptó las siguientes medidas:

1.-) Los conductores individuales, se agruparon en equipos, de modo que cada uno de ellos ayudaba a sus compañeros a completar sus rutas.

2.-) Los camiones, se aparcaban en un determinado lugar, de modo que pudieran ser fácilmente localizados cada mañana.

3.-) La presión de los neumáticos se revisaba cada noche, para que al día siguiente no se encontraran las ruedas deshinchadas o pinchadas.

4.-) Los camiones se vaciaban cada noche para evitar ciertos peligros como por ejemplo incendios.

5.-) Se establecieron recogidas de basura estándar.

6.-) Se instaló un sistema computerizado de gestión de la flota.

7.-) Los mecánicos reparaban los vehículos durante la noche, por lo que al día siguiente, estos estaban listos para ser utilizados.

Como resultado de todos estos cambios, la flota se redujo en 500 vehículos, su inventario de piezas de recambio se redujo en un 20%, ahorrándose 5.4 millones de dólares y la interrupción del servicio de recogida de basura se redujo del 30% al 18%.

Por lo tanto, a la vista de este ejemplo, podemos observar la importancia que tiene la gestión de operaciones, ya sea en una ciudad o empresa privada. Si la empresa posee un buen director de operaciones, este será capaz de decidir que es lo que hay que hacer y como hacerlo para mejorar la productividad de la empresa y calidad de los productos o servicios que esta ofrece.