

tecnun



Zeus S.A

Plan de Gestión

INTRODUCCION

A finales de 1994 y tras un minucioso estudio de viabilidad, un importante grupo empresarial determinó lanzar una nueva actividad al mercado. Se trató de una actividad dedicada a la fabricación de vehículos eléctricos. La sociedad y las instituciones eran conscientes de que ante el progresivo uso de los coches de combustión interna y el incremento del nivel de contaminación en las ciudades, el petróleo terminaría por desaparecer o las ciudades morirían.

Una de las posibles soluciones se encontraba en el vehículo de tracción eléctrica mediante baterías recargables. Existían diversos desarrollos realizados por la mayoría de las empresas automovilísticas, pero aún no se habían lanzado al mercado debido al alto precio y las menores prestaciones, sobre todo en cuanto a autonomía y potencia. Pero existía un segmento de mercado, el de los vehículos de flota, que era mucho menos sensible a los atributos ofrecidos por un modelo eléctrico. Por otro lado existían muchas empresas con flotas de vehículos de gran tamaño, públicas o semipúblicas que desarrollaban importantes campañas de marketing que podían utilizar el argumento de los vehículos eléctricos (no contaminantes y no perjudiciales para el medio ambiente). En consecuencia, empresas eléctricas, de distribución de gas, ayuntamientos, aeropuertos, etc. constituían un mercado potencial importante.

Tras un largo período de diseño y de desarrollo del producto, basado en los requerimientos del mercado tanto técnicos como económicos, a finales de 1994 se disponía de un modelo homologado. Este modelo constaba principalmente de componentes de automoción estándares, una carrocería ligera de plástico, un sistema de tracción eléctrico con regulación automática y un paquete de baterías de 12 unidades. El modelo resultante tenía un diseño vanguardista, en la línea de otros modelos existentes en el mercado. Disponía de una capacidad de carga de 2m³, 2 plazas, una longitud de 2,5 m., una autonomía de 60 km. y una potencia de 20CV. El modelo se ajustaba a los requerimientos del sector de los vehículos de carga.

Tras una campaña de promoción, cuyo eje central fue una presentación a nivel institucional, el modelo fue lanzado al mercado. La primera fase fue experimental y los clientes fueron aquellos que habían participado en la determinación de los atributos del vehículo. La expectativa creada fue enorme aunque existían quienes no veían futuro al proyecto debido a los posibles problemas técnicos y el alto precio.

INICIO DE LA ACTIVIDAD, AÑO 1995

Durante el año 1995 las ventas del modelo ZEUS alcanzaron las 50 unidades. Fueron las ventas previstas en el plan estratégico establecido y se centraron principalmente en aquellas empresas que habían colaborado en la definición del producto. Los problemas técnicos que habían surgido se habían resuelto con bastante dificultad ya que no existía una infraestructura de SAT, ni la formación que habían recibido los técnicos de mantenimiento de las empresas clientes había sido suficiente. A finales de 1995 15 de los 50 coches no funcionaban. La razón principal de las averías era el mal uso de las baterías en el momento de la recarga. Además, algunos vehículos habían presentado problemas mecánicos en el ajuste de los palieres, la dirección, la amortiguación, etc... Todo esto no era una buena tarjeta de presentación, pero el objetivo de esta primera serie era la realización de kilómetros para conocer el comportamiento de los vehículos. Por fortuna, los clientes eran plenamente conscientes de todos estos problemas antes de adquirir los coches.

Las pérdidas generadas en este ejercicio fueron de 420.000€, 120.000€ más de las previstas. Las inversiones contabilizadas durante 1995 alcanzaron la cifra de 817.000€ distribuidas entre: utillajes de ensamblado, horno de secado de pintura, instalaciones generales eléctricas, instalaciones de aire comprimido y compresor, varios polipastos y una grúa de columna, un equipo de control dimensional, gestiones administrativas, proyecto, etc. El pabellón era alquilado y se pagaba una renta de 36.000€ al cuatrimestre.

El tiempo medio de producción imputado a cada unidad ascendió a 800 horas, cifra muy superior a la prevista en el estudio de viabilidad.

AÑO 1997

El año 1996 fue un año difícil, ya que no se vendieron las 150 unidades previstas por el departamento comercial, la cifra alcanzada fue de 75 unidades. Por el contrario el año 1997 fue un año muy esperanzador ya que se vendieron 250 unidades a un precio medio de 16.829€ (precio de venta neto, sin portes ni comisiones). La introducción definitiva en un cliente como Telefónica resultó fundamental. Telefónica compraba al año 5000 vehículos de carga, de los cuales un 3% podían ser eléctricos. Aun así, aunque las ventas habían alcanzado las previsiones, los resultados presentaban una desviación importante, con unas pérdidas acumuladas de 757.275€ durante 1997. Esto había provocado que los socios tuvieran que desembolsar 360.607€ más ya que el grupo empresarial confiaba plenamente en el proyecto. Se estaba debatiendo en el Parlamento Europeo una proposición de ley que podría obligar a los fabricantes de coches a fabricar uno de cada cuatro coches eléctrico. Por otro lado, y en lo que se refería a España, existía la posibilidad de la concesión por parte del CADEM de importantes subvenciones dirigidas a potenciar el uso y la adquisición de medios de transporte ecológicos.

La empresa estaba dirigida por un ingeniero industrial con formación en administración de empresas. En tres años había puesto en circulación una flota de 375 unidades y veía el futuro con optimismo. 40 clientes diferentes habían adquirido los coches, de los cuales el 55% estaban satisfechos. El mercado potencial se presentaba muy atractivo, tanto en España como en el extranjero. La legislación prevista tardaría en influir en las compras masivas de vehículos eléctricos y el mercado de los vehículos de flota no resultaba lo suficientemente atractivo para los grandes fabricantes para introducirse en él. La economía de USA había salido de una recesión que se inició a principio de la década de los 90 y los gastos en marketing estaban creciendo a un ritmo del 5% al año.

El incremento del número de unidades en circulación había aumentado el número de reclamaciones y el departamento técnico se encontraba desbordado atendiendo a los clientes dispersos por toda España. El plazo medio de atención de una reparación era de 2 semanas.

El nivel de insatisfacción de los clientes era alto y estaba motivado por diversas causas. Existían reclamaciones por malos acabados interiores, de pintura, por falta de cumplimiento de los plazos de entrega y por mal funcionamiento mecánico del vehículo debido a problemas de diseño.

PERSONAL

El 23 de diciembre de 1997 la empresa contaba en nómina con 60 personas fijas, 20 MOI y 40 MOD. Durante el transcurso del año la plantilla había evolucionado en función de las necesidades. En algunos momentos del año 1997 la cifra alcanzó los 130 trabajadores. La empresa estaba organizada por áreas funcionales: comercial, producción, oficina técnica, compras, calidad y administración-personal.

Departamentos:

- Comercial: estaba formado por el director , un técnico comercial, un administrativo comercial y una secretaria. Este departamento se ocupaba tanto de las tareas de venta y post-venta, como de tareas de marketing.(4 personas)
- Producción: contaba con un responsable de planificación, control y subcontratación, un jefe de fabricación y dos encargados que trabajaban bajo la coordinación del Director de Producción. El mantenimiento estaba subcontratado. (5 personas)
- Calidad: estaba formado por el director y coordinador de calidad y un ayudante. Este departamento realizaba tareas de inspección, recepción de materiales críticos, establecimiento de los parámetros de control, gestión de reclamaciones de los clientes y registros de valores de control. La empresa no disponía de ningún sistema de aseguramiento de la calidad certificado.(2 personas)
- Técnico: bajo la Dirección del Director Técnico contaba con tres ingenieros que dominaban la parte mecánica, eléctrica y electrónica del vehículo. Eran responsables de las mejoras técnicas del coche, la definición de los procesos de montaje y la resolución de los problemas técnicos que pudieran surgir. (4 personas)

- Compras: contaba con un jefe de compras y su adjunto. Se encargaban de la negociación de las condiciones, de la búsqueda de nuevos proveedores, del seguimiento de pedidos, etc.(2 personas)
- Administración: trabajaban dos personas que se encargaban de los temas administrativos financieros, de personal y la contabilidad. (2 personas)

El Director General coordinaba todas las áreas y estimulaba al equipo con objeto de que se alcanzaran los objetivos establecidos. Apoyaba la gestión comercial realizando algunas visitas junto con el Director Comercial. Era la persona que buscaba las subvenciones para el proyecto en todos los niveles, europeo, nacional y local. Perseguía, sobre todo, la mejora de las productividades y del nivel de calidad. Durante 1997 y antes de solicitar una ampliación del capital, dedicó excesivo tiempo al control de la tesorería y a la búsqueda de liquidez.

En relación al clima laboral, el ambiente no era excesivamente bueno. El alto ritmo de trabajo al que se les había sometido a los trabajadores, los 2 accidentes leves que se habían producido durante el año, el alto número de trabajadores eventuales en algunos momentos, la exigencia por parte de la dirección por la mejora de los resultados y la implantación de un sistema de incentivos por desempeño aprobado para el año 1998 eran las razones más importantes.

El sistema de incentivos estaba basado en dos variables; la productividad y el desempeño. En relación a la productividad, el sistema repartiría entre los trabajadores de producción el 15% de los resultados obtenidos por la mejora de la productividad conseguida. En la mejora de la productividad no se considerarían las mejoras obtenidas por un cambio en la ubicación de la planta. En relación con el desempeño, los encargados deberían evaluar cada año el desempeño valorando, al margen de la productividad individual, la actitud frente al trabajo, las propuestas de mejora, la disposición a un cambio de turno, el comportamiento ante los compañeros, etc.. Se estimaba que esta medida supondría un coste para la empresa de un 1% sobre la facturación.

PRODUCCION

El proceso de producción no estaba automatizado ni había justificación para ello. Se trabajaba con serie muy cortas. Se trataba de un proceso de montaje manual de componentes y conjuntos. Al final del proceso se realizaban las actividades de ajuste y pruebas. El proceso de producción resultaba sencillo. En una primera fase al chasis se le incorporaba todo el sistema de tracción, los palieres, los sistemas de amortiguación, la dirección, etc. Luego se colocaba el sistema de rodadura. A continuación se pasaba a una zona, llamada de carrozado, donde se colocaba el cuerpo principal remachado a la estructura del chasis. La carrocería, el suelo, el salpicadero y las puertas eran de plástico. La última fase era la del montaje interior de asientos y tapizado. Una vez carrozado, el coche pasaba a la sección de pintura. Tras un cuidadoso proceso de lijado y de reparación de partes dañadas, el coche entraba a la cabina de pintura donde se le aplicaban varias capas de imprimación y de pintura.

La mayor parte de los componentes eran estándares, de modelos conocidos y se suministraban como repuestos. Las excepciones eran: el chasis (adquirido en Inglaterra), la carrocería (en empresas locales) y el motor (Austria).

Antes de dar por concluido el coche, se le realizaban una serie de pruebas rigurosas de funcionamiento. De esa manera se analizaba el comportamiento tanto mecánico como eléctrico y electrónico.

La media de horas de MOD de fabricación en los vehículos montados en 1997 fue de 500 horas. Estaba bastante lejos de las 350 horas previstas en el estudio de viabilidad. Las horas correspondientes al montaje suponían el 80%, las de pintura (sin secado) el 8% y las de control, prueba y ajuste el 12%. El montaje se realizaba entre un equipo de 4 personas especializado, la pintura requería de una sola persona, y el ajuste y pruebas de otra. El secado del vehículo necesitaba unas 5 horas.

En resumen:	Montaje	+	Pintura	+	Ajuste	
	(4 pers.)		(1 pers.)		(1pers.)	
	400 h.	+	40 h.	+	60 h.	= 500horas.
Secado:	5 horas					

En cada zona de montaje de cada coche trabajaba un equipo de operarios polivalentes. De los 4 operarios, dos estaban especializados y los otros dos no requerían de preparación previa. Muchas veces se producían paradas en el montaje. La causa era la falta de utillajes para la colocación de la carrocería sobre el chasis. No existían suficientes utillajes cuando aumentaba la producción, incluso se habían detectando importantes problemas de espacio que reducían la productividad.

Existía un estudio para abandonar la ubicación provisional y pasar a una nueva planta con una distribución que permitiera una mejora en el tiempo de montaje de 30 horas sobre las 500 del año 97. También se preveían mejoras con respecto a la calidad interna, pero difíciles de cuantificar. La planta estaría operativa para abril de 1998 y la inversión ascendería a 1.200.000€. Esta cifra incluía las inversiones correspondientes al acondicionamiento de 12 zonas de montaje, 6 de pintura y 4 de ajuste, no así las inversiones en utillajes, ni los hornos, etc... El pago de esta inversión era negociable existiendo la posibilidad del pago en dos plazos, enero y julio, o al contado con un descuento del 6%.

CALIDAD

Se trabajaba bajo una serie de instrucciones de montaje establecidas por oficina técnica. Los componentes como el chasis, el motor-regulador, elementos estándares y piezas de carrocería no eran controlados en su recepción. Se trabajaba con garantía concertada. Algunos montajes realizados en el exterior (montajes de cableado, conjuntos de palieres con cajas de cambio, etc.) exigían un control de recepción con una dedicación de 4 horas por coche (incluidas en el 12% de horas de control y ajuste). Durante el proceso de fabricación se realizaban una serie de controles muy rigurosos con una máquina tridimensional con soporte informático. Al final del proceso de pintura se realizaba otro control y se concluía con el chequeo final.

Los costes de no calidad internos, contabilizados en horas de reprocesamiento, se habían disparado durante 1997 alcanzando las 5.600 horas (consideradas dentro de las horas de ajuste y control). Estos costes se debían a la falta de motivación y de formación del personal de montaje, a las prisas, a la falta de espacio y a la no existencia de una clara autoridad por parte de los encargados para exigir responsabilidades. La desmotivación era consecuencia de los bajos salarios, el alto ritmo de trabajo y la alta rotación del personal. En los últimos tres años habían cambiado dos veces de jefe de fabricación y dos veces de encargado a causa de los bajos salarios. Los salarios que percibían eran inferiores a la media de la comarca. El director de personal estimaba que el nivel retributivo medio de la empresa era el 85% de la media de la comarca. Consideraba que la equiparación de salarios del personal fijo podría originar una mejora sustancial en los costes de no-calidad en aproximadamente un 30%.

COMPRAS

La gestión de compras era fundamental para alcanzar los objetivos iniciales de costes. El responsable de compras se limitaba a pedir tan pronto como llegaba un pedido de un coche, con lo que el proceso se repetía excesivamente. Las compras se realizaban bajo pedido y no se podían programar por la falta de previsiones de venta. Muchas veces, para conseguir mejores precios, se habían realizado pedidos grandes provocando un stock de materia prima. Para 1998 la mayoría de los proveedores habían anunciado un incremento de precios del orden del 10%. Dado el pequeño poder de negociación de Zeus, no existía ninguna posibilidad de conseguir evitar el incremento.

Las posibilidades de cambio de proveedores eran prácticamente nulas en la mayoría de los componentes. Una disminución de la frecuencia de las entregas suponía una reducción de los precios de compra de los motores y de la carrocería en un 5%. El tamaño de los lotes sería de 200 unidades. Para el almacenamiento de estos lotes de compra se requeriría la nueva planta o el alquiler de un almacén por 5000€ al mes.

En 1997 algunos proveedores habían amenazado a Zeus con el cese del suministro en el caso de no pagar en los plazos previstos.

ADMINISTRACION Y FINANZAS.

La situación financiera de la empresa a finales de 1997 era complicada. A mediados de año 1997 se tuvo que realizar una ampliación de capital para salvar una crisis de tesorería importante. La empresa se encontraba descapitalizada. La política de retrasar los pagos a los proveedores había provocado que éstos exigieran el dinero por adelantado, provocando problemas de tesorería. Afortunadamente esta

situación se había solucionado. El mayor acreedor era la hacienda pública y la seguridad social. Se había llegado a un acuerdo para pagar en Julio de 1998 la cantidad de 360.000€ y en Julio de 1999 los otros 360.000€.

La delicada situación de la tesorería de 1997 se solventó en parte con la entrada del primer pedido importante de 100 unidades de Telefónica, suministrado en Julio de 1997 y cobrado, el 50%, a la realización del pedido.

La estructura de costes del producto se alejaba de la prevista en el plan de viabilidad, lo que estaba provocando las principales pérdidas durante 1997. El resto de gastos no había sufrido desviaciones importantes. A final de 1997 se cobrarían 447000€ de una subvención por inicio de la actividad y creación de puestos de trabajo. Era el último año que se cobrarían subvenciones.

A noviembre de 1997 la cuenta prevista para final de año, los datos económicos y los costes más importantes eran los siguientes:

<u>Cuenta de resultados de 1997</u>	€
VENTAS BRUTAS	4.297.675
Portes	37.563
Gastos financieros	31.991
Comisiones	21.035
VENTAS NETAS	4.207.986
Diferencia de existencias a pvn	504.850
PRODUCCIÓN PRECIO VENTAS NETAS	4.712.836
<u>Coste proporcional de fabricación</u>	4.311.359
Materia prima y auxiliar	1.994.158
Trabajo del exterior	185.111
Coste MOD	2.103.542
Otros costes proporcionales	28.548
TOTAL MARGEN BRUTO	401.477
<u>Gastos fijos de fabricación</u>	186.000
MOI fabricación	120.000
Amortizaciones productivas	60.000
Mantenimiento externo	21.000
TOTAL MARGEN INDUSTRIAL	200.477
<u>Gatos generales</u>	716.570
MOI administración	265.000
Varios administración	75.000
Alquiler	108.000
MOI comercial	144.570
Varios comercial	51.000
Gastos financieros	61.000
Amortizaciones no productivas	12.000
RESULTADOS	-516.093
Ingresos extraordinarios	447.000
RESULTADO TOTAL	-69.093
CASH-FLOW	2.907

NOTA: El trabajo del exterior corresponde al montaje del cableado y de los conjuntos de cajas de cambios.

Balance previsto a 31-12-97

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
Inmovilizado Bruto	601000	Recursos Propios	122931
Amortizaciones	216364	Deuda a largo	180556
Inmovilizado Neto	384636	Deuda a corto	30000
Clientes	883648	Proveedores	546920
Existencias PT	504850	Acreeedores	1081820
Caja	120000	Resultados	-69093
	1893134		1893134

NOTA :

- A final de año no había producto en curso. Las existencias a precio de venta neto. No hay stock de componentes ni de materia prima.
- Clientes descontados 400.000 euros correspondientes a las ventas de octubre de 2007
- Las ventas durante los 3 últimos meses del año fueron constantes.

Estructura de costes del producto

	Standard Estudio viabilidad 1997	Noviembre 1997	Prevista 98
MOD	4410	7550	5610
Horas	350	500	425 (debido a la curva de experiencia) Media anual.
Coste	12.6	15.1	13.2 (trabajar sin horas extra)
MP	6401	7122	7834 (incremento de precios 5%)
Carrocería	1202	1442	
Motor + Regulador + Caja cambios	721	1082	
Palieres, dirección, Chasis.	1352	1653	
Cristales, lunas, espejos, etc...	511	481	
Baterías	601	721	
Instalación eléctrica, cargador.	331	301	
Asientos	391	391	
Salpicadero	451	301	
Cubiertas, llantas, etc...	301	301	
Varios (materia auxiliar)	541	451	
TOTAL COSTES VARIABLES	10811	14672	13444
Precio de venta neto	15025	16828	16828
Margen Bruto unitario	4214	2156	3384

PLAN DE GESTION DE 1998

AREA COMERCIAL

A finales de noviembre de 1997, el Director Comercial presentó al Gerente una previsión de ventas. Estas previsiones se basaban en las conversaciones mantenidas con algunos clientes potenciales y la evolución prevista del mercado de los vehículos de carga. El Director Comercial no le daba mayor importancia a la entrada del fabricante Francés Volta en el mercado Español con unos precios más competitivos, un nivel de fiabilidad mayor y proveedor de 500 coches al año a France Telecom. Argumentaba que no disponía de servicio de asistencia técnico rápido en España y que el diseño no satisfacía los gustos del mercado Español. El Gerente, por el contrario, pensaba que el mercado de VE en España no estaba lo suficientemente maduro como para pagar un diferencial en precio por el ZEUS un vehículo de altas prestaciones motrices en comparación con el VOLTA , por lo que veía demasiado optimistas las previsiones. El Gerente pensaba en que quizá fuera oportuno lanzar al mercado un modelo, basado en la misma carrocería pero con un sistema motriz un 40% mas barato, reduciendo las prestaciones de velocidad y potencia en un 15%. Este desarrollo podría estar operativo para octubre 1998.

La cartera de pedidos existente a finales de noviembre para los siguientes meses cubría el 50 % de la demanda prevista para los meses de enero, febrero y marzo de 1998.

<u>Ventas</u>	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>
Mes	60	40	50	40	60
Acumuladas	60	100	150	190	250

<u>Ventas</u>	<u>Junio</u>	<u>Jul-Ago</u>	<u>Septiembre</u>	<u>Octubre</u>	<u>Noviembre</u>	<u>Diciembre</u>
Mes	60	20	60	40	40	30
Acumuladas	310	330	390	430	470	500

Fuente: Previsiones del Dtor Comercial

El precio de venta neto previsto sería de 16828€. El Director Comercial no era capaz de determinar la relación existente entre precio y demanda. Consideraba que los precios no se podían subir más ya que el precio de un coche de gasoil era de alrededor de 8000€. Su opinión era que una bajada de entre 10 y 15% precios no permitiría incrementar la demanda significativamente.

AÑO	Previstas	Real	Precio gasoil	Precio venta	PIB	Ventas de coches de carga
1995	100	50	0,5€ litro	18000	2,5%	1,5%
1996	150	75	0,52	17100	2,5%	1,6%
1997	250	250	0,55	16828	4%	1,7%
1998			0,60		4% previsión	2 % previsión

Tabla de previsiones comerciales y ventas reales

En relación a la promoción y publicidad, el director comercial había recibido infinidad de ofertas. Realmente no sabía que hacer, donde invertir y en que cantidad. La verdad era que no existía dinero en exceso pero el pensaba que la empresa que no gastaba en promoción y publicidad no incrementa sus ventas. Las ofertas recibidas eran las siguientes:

MEDIO	COSTE
Cuñas en radio nacional	100 euros-20 segundos
Periódico nacional	6000 euros página completa
TV nacional	36.000 euros 2 semanas 20 segundos
Revistas del motor para público en general	3000 euros página completa
Feria del automóvil ecológico en París	50.000 euros
Feria del automóvil Barcelona	30.000 euros stand de 60 m2

PRODUCCION

La capacidad productiva a final de 1997 era la siguiente:

Sección de montaje: 6 zonas. En cada zona se montaba un coche de principio a fin, no se montaba en línea. (Superficie de cada sección 50m2)

Sección pintura: 1 cabina. (Superficie que ocupa 50m2)

Sección prueba y ajuste: 1 puesto. (Superficie que ocupa 60 m2)

La capacidad de la fabrica se podría incrementar aprovechando una nave adyacente que se encontraba sin condicionar (no existe coste de acondicionamiento de la nave en su conjunto, habría que invertir en los equipos de montaje, pintura, ajuste, etc...). La superficie total de la nave era de 240 m2)

La inversión necesarias para acondicionar una nuevas zona de montaje, de pruebas o de pintura era de 50.000€ por zona.

Las inversiones en utillajes ascendían a 18.000€ por zona de montaje. Los equipos de comprobación para la realización de pruebas suponían una inversión de 120.000€. El horno de pintura con los equipos de pintura suponía 120.000€.

Existía la opción de subcontratar la pintura a una carrocería situada a 200 metros de distancia. El coste ascendería a 18.6€/hora y tardarían 40 horas por coche. Se trataba de una gran carrocería con dos secciones de pintura disponibles, si fuera necesario, para la empresa Zeus.

En relación a la Gestión del Mantenimiento una posibilidad era la de crear una estructura propia. Esto suponía disponer de un equipo de una persona por turno. El coste aproximado por persona sería de 30.000€. De esta manera se dispondría de personal propio para preparar nuevos utillajes y mejorar su disponibilidad y fiabilidad. Consecuentemente se reducirían los tiempos de producción en un 5% en las cabinas de pintura y en un 2% en la sección de montaje.

Por otro lado se preveían unos gastos de mantenimiento extraordinario por valor de 180.000 €. Se trataba de poner a punto los utillajes y las cabinas de pintura tras dos años sin mantenimiento alguno. En este gasto se incurriría entre enero y febrero con objeto de tener las instalaciones a punto lo antes posible.

El trabajar a cuatro turnos o más suponía un plus de un 20% para todos los que entraban en la rotación.

FINANCIACION

Los plazos de cobro de los clientes y pago a los proveedores se mantendrían en 90 días. Se había acordado con los bancos un límite de descuento de letras del 75% de los clientes (facturas pendientes de cobrar) con un coste del 9% anual. El tipo de interés a largo plazo sería del 8%. Existía la posibilidad de ofrecer descuento por pronto pago de un 4% a los clientes. Se estimaba que el 30 % de las ventas se podrían cobrar con descuento.

Los socios actuales no estaban dispuestos a desembolsar más dinero, por lo que de requerir nueva financiación habría que buscar fuentes alternativas.

SENSIBILIDADES y RESTRICCIONES

La mejora de la calidad se podría conseguir incorporando inspectores de calidad en cada turno con un coste de 30.000€ por turno. De esta forma se conseguiría reducir el tiempo de producción (montaje, pintura y ajuste) en un 2.5% más sobre el tiempo previsto en las tablas.

El endeudamiento a largo plazo no podía superar los 800.000€ ya que el riesgo era elevado para las entidades financieras.

Se podría cambiar la política de la empresa y permitir un tope máximo de un 12% de horas extra para MOD, un 15% mas caras que las normales. El coste de un eventual suponía una media de 24.000€ al año siendo el período de adaptación nulo para los puestos no especializados. Al año se trabajaban 1740 horas.

No considerar ayudas públicas. No tratar de entender lo que ocurrió el año pasado a través de la cuenta de resultados, la realidad fue que se produjo un caos por excesiva carga de trabajo, se consiguió sacar todo el trabajo.

SE PIDE :

Elaborar un plan de gestión para 1998, situándonos en noviembre de 1997, determinando:

- Tomar como punto de partida la MISIÓN y VISION de la empresa y ubicar el plan de gestión dentro de las líneas estratégicas de la empresa.
- Objetivos generales: cuantitativos y cualitativos.
- Objetivos y metas por área funcional
- Acciones para alcanzar los objetivos y responsables.
- Programa de ventas: mensuales y acumuladas.
- Programa de fabricación: mensual y acumulada.
- Programa de inversiones mensual
- Evolución de puestos de trabajo: mensual y acumulada.
- Estado de tesorería mensual.
- Cuentas provisionales: mensuales y acumuladas.
- Balance provisional.
- Cuadro de indicadores de gestión que se va a utilizar para hacer el seguimiento de la gestión mes a mes, y al final de año.

Describir todos los supuestos que consideréis.

NOTA1: La empresa puede trabajar hasta el día 30 de diciembre de 1997 y comenzar el año el día 2 de enero. El balance refleja la situación prevista para el final del año 97.

NOTA2: Las nuevas instalaciones de montaje, pintura o ajuste tardan en estar operativas un mes desde que se decide realizar la ampliación.

NOTA3: No existe coste de contratación o despido. Existe la posibilidad de realizar contratos por obra o por circunstancias de producción.

NOTA4: Considerar los gastos de personal íntegros, sin desglosar en seguridad social ni desempleo. Considerar 14 pagas.

NOTA5: Los clientes de enero están descontados.

NOTA6: A final de año no hay existencia de materia prima.

NOTA7: La deuda a corto se paga en septiembre.

NOTA 8: La empresa tiene la capacidad de producción saturada hasta el día 24 de diciembre.

NOTA 9: No se puede elimina de la planta de fabricación actual un tipo de zona y sustituirla por otro tipo.

Evaluación:

La evaluación del trabajo tiene tres partes:

- 1.-Evaluación continua de la realización del trabajo durante las sesiones previstas que se desarrollan en clase.
- 2.- Evaluación continua de la realización del trabajo durante las citas que cada grupo puede tener con el profesor en su despacho.
- 3.- Evaluación final:
 - PRESENTACIÓN DEL TRABAJO
 - CUMPLIMIENTO CON LOS REQUISITOS SOLICITADOS
 - DEFENSA DEL TRABAJO GRUPAL
 - DEFENSA DEL TRABAJO INDIVIDUAL

NOTA: Todo miembro del equipo debe ser capaz de responder a todas las preguntas. En el caso de que se apreciara falta de dedicación o de dominio de los conocimientos propios de la asignatura durante la defensa, el profesor se reserva el derecho de convocar a un examen oral a alguno de los miembros del equipo