

UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y JURÍDICAS



Licenciatura en Administración

TESINA DE GRADO

“REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EMPRESA RIO CEBALLOS SRL”

ALUMNO: DI PASQUA, GIMENA.

TUTOR: ING. AMAYA, ROGER

TUTOR METODOLÓGICO: DR. MASERA GUSTAVO

Mendoza, Mayo 2014-

Calificación

ÍNDICE GENERAL

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	4
2. PROYECTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION.....	6
2.1. Problema.....	6
2.2. Preguntas.....	7
2.2.a) ¿Por qué sucede esto?	7
2.2.b) ¿Por qué no desarrolla todo su potencial?	7
2.3. Hipótesis.....	7
2.4. Consecuencias lógicas de la Hipótesis.....	7
2.5. Técnicas para probar la Hipótesis.....	7
2.6. Objetivos de la Investigación.....	7
2.7. Justificación de la Investigación.....	8
2.8. Recopilación de Datos.....	8
3. ESTRATEGIAS.....	10
3.1. Análisis Externo.....	10
3.1.a) Macroentorno.....	10
3.1.b) Microentorno.....	12
3.1.c) Oportunidades y Amenazas.....	14
3.2. Análisis Interno.....	15
3.2.a) Cadena de Valor de Porter.....	15
3.2.b) Fortalezas y Debilidades.....	24
3.3. Análisis FODA	26
3.4. Definición de estrategias y ventajas competitivas.....	28
3.5. Objetivos.....	28
4. REDISEÑO DE PROCESOS (PROPUESTAS).....	29
4.1. Operaciones comerciales.....	29
4.1.a) Definición de bienes y servicios.....	29
4.1.b) Diseño del Proceso comercial.....	29
4.1.c) Propuesta operaciones comerciales.....	30
4.1.d) Plan anual de operaciones comerciales.....	31
4.2. Operaciones Administrativas.....	32
4.2.a) Gerenciamiento.....	32
4.2.b) Abastecimiento.....	34
4.2.c) Recursos Humanos.....	37
5. DISPOSICION FISICA DE LAS INSTALACIONES EN PLANTA.....	40
5.1. Microlozalización.....	40
6. RENDIMIENTO DE LA INVERSION.....	41

6.1. Flujo de Fondo sin mejora.....	41
6.2. Flujo de Fondo con mejora.....	42
6.3. Flujo de Fondo diferencial.....	43
7. CONCLUSION.....	44
8. ANEXOS.....	45
8.1. Satisfacción del cliente.....	45
8.2. Organigrama.....	47
8.3. Descripción de puesto.....	48
8.4. Solicitud de materiales.....	49
8.5. Orden de compra.....	50
9. BIBLIOGRAFÍA.....	51

1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1. Planteo del Problema

Analizando los procesos administrativos de Río Ceballos SRL, se observan falencias en:

Recursos humanos: proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear

y retener al personal de la organización, de acuerdo a la importancia que tiene esta área dentro de la empresa, es importante su implementación, ya que se observan grandes dificultades con el manejo de los conflictos que surgen entre la dirección y los empleados. Algunos problemas detectados son:

- No se cuenta con documentación completa y actualizada en los legajos del personal.
- Se da un trato preferencial a ciertos empleados sin tener en cuenta cuáles son los que brindan realmente un beneficio a la empresa, cumpliendo con sus tareas.
- No se realiza evaluación del desempeño.
- No se siguen procedimientos para detectar las necesidades reales de trabajo, que ayudan en el reclutamiento, selección, entrenamiento del personal, como así también en la inducción al nuevo puesto de trabajo y su correspondiente capacitación.
- Falta de motivación y recompensas al empleado.

Abastecimiento: con respecto a esta función la empresa no cuenta con un proceso diseñado que

permita detectar la necesidad de compra, búsqueda de información, presupuestos y la alternativa de seleccionar proveedores de acuerdo a ítems importantes como precio, calidad, tiempo de entrega del producto y condiciones de pago, siendo necesario la implementación de un proceso que agilice los tiempos de compras y la no insurgencia de gastos por la falta de planeación en estos puntos.

Gerenciamiento: analizando la estructura interno de la empresa se pueden detectar grandes debilidades, entre las que se encuentran:

- Falta de comunicación entre las distintas áreas,
- Falta de planificación y responsabilidad en las tareas diarias y la asignación de puestos, las cuales traen como consecuencia pérdidas importantes, afectando de manera directa al funcionamiento eficiente de la empresa.
- Definición de objetivos a corto y largo plazo.
- Control de las áreas.

La misma se encuentra conformada por una estructura administrativa familiar, carente de definiciones de puestos específicas y en la cual se superponen actividades y responsabilidades.

Con respecto a procesos naturales, será necesario rediseñar el área comercial:

Comercial: la función comercial incluye el conjunto de actividades necesarias para hacer llegar al consumidor los bienes y servicios producidos por la empresa. Si bien la empresa destina parte de sus ingresos en esta área, es necesario invertir en nuevas técnicas de promoción y publicidad para atraer nuevos clientes, fortalecer el reconocimiento de la marca en mercados locales, logrando así aumentar las ventas.

1.2. Planteo de la Solución.

De acuerdo a los problemas planteados anteriormente y la necesidad de realizar cambios para mejorar la estructura interna de la empresa, la solución propuesta es realizar una reingeniería de procesos administrativos (recursos humanos, abastecimiento y gerenciamiento) y de procesos comerciales, el objetivo es definir estos procesos específicamente para mejorar la economía de la empresa.

2. PROYECTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

2.1. Problema

“Rio Ceballos” es una empresa familiar, inserta en la industria de la construcción, que cuenta con gran renombre dentro del mercado Nacional.

Se han observado los procesos de la empresa y, como resultado, se pueden plantear los siguientes problemas, que se dividirán por áreas funcionales, para una mejor comprensión:

Problemas Recursos Humanos:

- No se cuenta con documentación completa y actualizada en los legajos del personal
- Se da un trato preferencial a ciertos empleados sin tener en cuenta cuáles son los que brindan realmente un beneficio a la empresa cumpliendo con sus tareas.
- Falta de técnicas de motivación e incentivos.
- No se siguen procedimientos para detectar las necesidades reales de trabajo, que ayudan en el reclutamiento, selección, entrenamiento del personal, como así también en la inducción al nuevo puesto de trabajo y su correspondiente capacitación.
- No se realiza evaluación del desempeño.
- Se desconoce las necesidades de los empleados.

Problemas Abastecimiento:

- No se cumple con un procedimiento de compras que permita agilizar tiempos de trabajo.
- No se lleva un control de las herramientas e insumos.
- No se busca información sobre proveedores, precios, calidad y entrega de los productos.
- Falta de planeamiento de compras.
- Falta de stock de mercadería.

Problemas Gerenciamiento:

- Falta de comunicación entre las distintas áreas.
- Falta de planificación y responsabilidad en las tareas diarias
- Definición de objetivos a corto y largo plazo.
- Falta de descripción de puestos de trabajo.
- Control de las áreas.

Problemas Comerciales:

- No existen fondos destinados a promoción y publicidad
- La empresa no cuentan con la opinión de sus clientes en los servicios que ofrecen.

2.2. Preguntas

2.2. a) ¿Por qué sucede esto?

Los problemas que enfrenta a diario RIO CEBALLOS SRL, son consecuencias continuas de no formular un plan de acción profesionalmente diseñado.

En la actualidad se observan grandes ineficiencias en sus procesos administrativos, que entorpecen diariamente las tareas a ejecutar, no cumpliendo con los plazos pautados en los contratos de obras.

2.2. b) ¿Por qué no desarrolla todo su potencial?

No desarrolla todo su potencial, principalmente porque carece de planes formulados que permitan planificar el desarrollo de las tareas diarias, y de la solución de los problemas. Es inminente la necesidad de desarrollar un sistema de gestión que permita la organización, planificación y dirección de todos los sectores de la empresa.

2.3. Hipótesis

Rio Ceballos aumentara su rentabilidad económica si aplica un plan de mejora profesionalmente formulado.

2.4. Consecuencias lógicas de la Hipótesis.

La empresa podrá explotar todo su potencial, aplicando un plan de mejoras profesionalmente formulado, que le permita mejorar sus ingresos y egresos.

2.5. Técnicas para probar la Hipótesis.

No se podrá realizar una prueba empírica o práctica de la hipótesis dada las limitaciones de tiempo, ya que para obtener verdaderos resultados, la puesta en práctica de las propuestas desarrolladas en esta tesina, requiere de un tiempo determinado para que se reflejen los resultados esperados.

2.6. Objetivos de la Investigación (¿Para qué se hace la investigación?)

La investigación se realiza para mejorar el funcionamiento de la empresa, debido a que existen problemas diarios que atrasan, entorpecen y dificultan los trabajos, obteniendo como consecuencias pérdidas irreparables.

Fue necesario realizar una investigación profunda para determinar los puntos débiles que tiene la empresa, y así desarrollar propuestas en sus procesos administrativos que permitan mejorar su situación actual.

Un plan detalladamente formulado servirá para organizar, controlar, planificar y establecer objetivos claros, proyectar crecimiento e inversiones, y ejecutar actividades de forma eficiente.

Objetivos:

- Lograr un sistema de comunicación interna tendiente a que la información llegue a las personas indicadas y oportunamente.
- Definir objetivos estratégicos de corto y largo plazo.
- Determinar para cada puesto responsabilidades y tareas específicas.
- Delegar autoridad.
- Implementar sistema de control en todas las áreas de la empresa.
- Satisfacer y superar los requisitos actuales y futuros de los clientes.
- Formar y motivar al personal.
- Medir y evaluar el desempeño del personal.
- Negociar con proveedores que tengan una posición fuerte en el mercado y que estén comprometidos con la empresa, en cuanto a calidad, plazos de entrega de la mercadería y forma.
- Cumplir con los plazos de los proyectos.

2.7. Justificación de la Investigación (¿Por qué se hace la investigación?).

Surge la necesidad de realizar un cambio para mejorar el rendimiento actual de la empresa, debido a los consecutivos problemas que enfrenta diariamente, es mi mayor deseo proponer cambio, aportando conocimientos académicos y profesionales que ayuden a mejorar la situación actual por la que atraviesa la empresa.

Cuento con el apoyo de la gerencia para implementar un plan profesionalmente formulado que mejore el rendimiento económico, teniendo el acceso a la información necesaria y los recursos para implementar nuevos desafíos.

2.8. Recopilación de Datos

Para lograr obtener la mayor información o datos posibles se utilizarán las siguientes herramientas:

- Entrevistas de profundidad: esta técnica se aplicará sobre los directivos y los empleados de las diferentes áreas de la empresa. Se interrogará a los empleados para que brinden su opinión con respecto a tareas y la función que desarrollan dentro de la empresa, y según su opinión que mejorarían con respecto a la situación actual por la que atraviesa la empresa y cuáles son sus desconformidades.

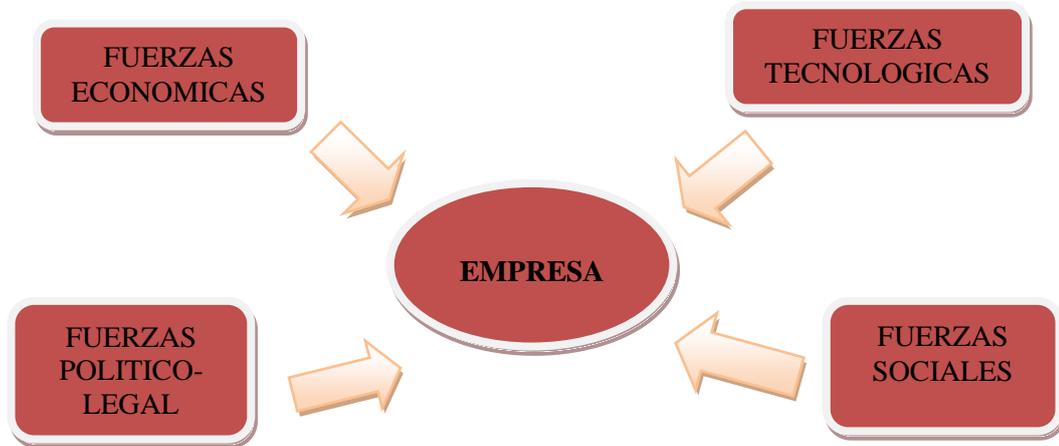
- Observación natural, directa: se realizará un análisis de las formas de trabajo dentro de la organización y de los procesos a los que se enfocan, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas personales. De esta forma se podrá conocer mejor el funcionamiento interno de Río Ceballos. Se empleará la técnica de observación sobre los empleados, para poder estudiar los comportamientos en su lugar de trabajo.
- Datos Secundarios: se obtendrán datos de bibliografía específica, internet, datos históricos de la empresa como balances.

3. ESTRATEGIAS.

3.1. Análisis Externo

3.1. a) Macroentorno:

La empresa puede ser afectada, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, por los factores: legales, económicos, tecnológicos y sociales.



Las fuerzas del macro entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad antes las amenazas y restricciones del entorno ya aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos de la organización deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.

a) Fuerzas político- Legal:

Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales etc.

En la provincia de Mendoza el Departamento General de Irrigación dictó la Resolución N° 107/98, la cual estableció un área de restricción de construcción de nuevas perforaciones en la margen derecha del Río Mendoza", concretamente en la subcuenca El Carrizal que abarca los distritos de Agrelo, Cacheuta, Industrial, Perdriel, Ugarteche, El Carrizal y Anchoris de los departamentos de Luján y Tupungato.

b) Fuerzas económicas:

Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa. Desde hace aproximadamente una década los ciclos económicos de nuestro país se han caracterizados por ser altamente fluctuantes alternando entre periodo de recesión y crecimiento, actualmente el sistema económico se encuentra en una etapa de expansión lo cual se puede observar en el

constante crecimiento de la inversión tanto en obras públicas como privadas que se traduce en una mayor demanda de perforaciones de pozos de agua, sin embargo dada la inestabilidad característica de nuestra economía, un periodo de “enfriamiento” podría afectar severamente al rubro de la construcción y consecuentemente de las perforaciones, debido a la paralización del gasto en ambos ámbitos (público y privado).

Además de las posibles fluctuaciones económicas una cuestión de gran importancia es el crecimiento de las tasa de inflación que pueden perjudicar notablemente a la empresa, debido a que se produce un aumento de costos considerable lo que reduce sensiblemente el margen de ganancias. La empresa no se encuentra en una posición en el cual tenga poder para negociar con los clientes, ya que al momento de iniciarse la obra puede haber pasado un tiempo considerable desde el momento en el que se realizó el presupuesto y posterior firma del contrato hasta el inicio de la obra, es decir, que la inestabilidad en los índices de los precios afecta considerablemente a nuestra empresa.

c) Fuerzas tecnológicas:

Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para la empresa. En este rubro la tasa de cambio tecnológico no se ve afectada en el corto plazo por lo que no resulta una fuerza que afecte significativamente a la empresa. Rio Ceballos, invierte en máquinas y equipos que cumplen con estándares de buena calidad ofreciendo un servicio que satisfaga las expectativas de sus clientes.

d) Fuerzas Sociales:

Aquí encontramos las tradiciones, valores, tendencias sociales, comportamiento psicológico de los consumidores y las expectativas sociales. Los valores se refieren a los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones, por ejemplo, los cambios demográficos, las expectativas sociales, etc.

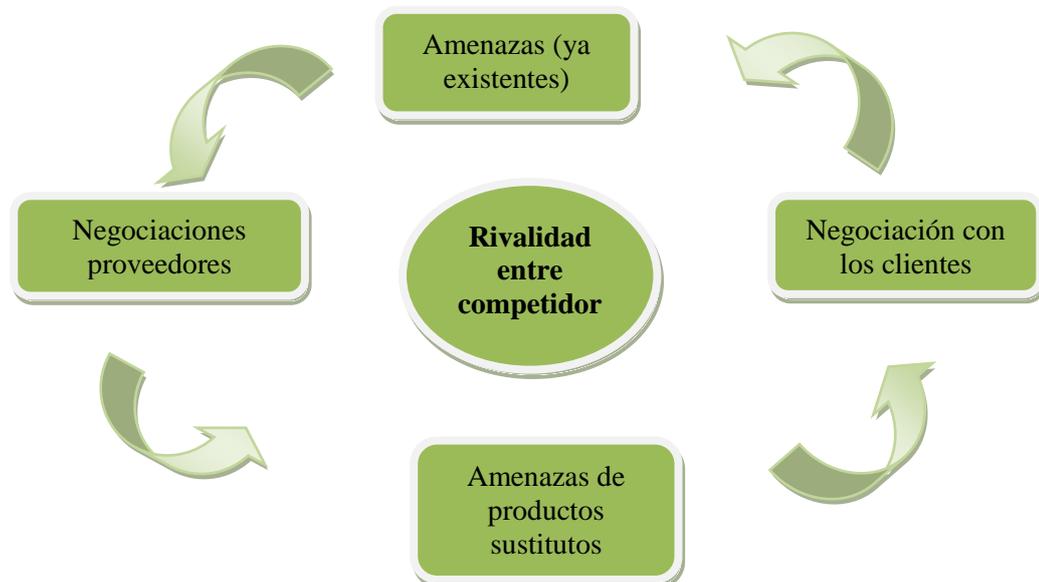
Debido a la necesidad de obtener agua para distintas actividades, la demanda de este servicio aumenta, demostrando que se trata de una técnica en auge y de brillante futuro, como consecuencia, de que los empresarios invierten constantemente en obras privadas como obras públicas.

El campo de aplicación es muy amplio: municipios, barrios privados, hoteles, complejos turísticos, como actividades de vitivinicultura; por lo cual obtienen su agua a través de la construcción y perforación de pozos. Estos pozos contienen acuíferos, los cuales transportan

aguas subterráneas. Las aguas subterráneas constituyen por mucho la fuente más grande del mundo de agua dulce. Hidrogeólogos, hidrólogos, calculan que el agua subterránea es 400 veces mayor a toda la cantidad de agua almacenada sobre la superficie de los continentes (lagos, ríos, presas, arroyos, canales).

3.1. b). Microentorno:

Para analizar el microentorno o microambiente, se utiliza el modelo de las Fuerzas competitivas de Michael Porter. El modelo es un poderoso instrumento para analizar de forma sistémica las principales presiones competitivas existentes en el mercado y luego evaluar cada una de ellas. Las cinco fuerzas competitivas son las siguientes:



A) Rivalidad entre competidores:

Generalmente es la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas y consiste en lograr una posición fuerte en el mercado y la preferencia de los clientes por el servicio en lugar de los que ofrecen los rivales. La rivalidad puede estar dada por competencia de precios, las características del desempeño, la innovación de productos, la calidad y la durabilidad, las garantías, el servicio post-ventas y la imagen de la marca.

Actualmente en el mercado existen pocos competidores, entre los cuales se encuentran tres empresas, Pettarin Vaccarini perforaciones SRL y Lorenzo Vaquer perforación SA, de las cuales son dos medianas empresas que se asemejan en tamaño y capacidad, tiene una imagen de marca consolidada, una larga trayectoria en el mercado y establecen precios similares de acuerdo al servicios que ofrecen. El tercer competidor de la industria es RIO CEBALLOS SRL, que además de poseer las características nombradas anteriormente posee una ventaja competitiva respecto de sus competidores, todos los activos tangibles como (camiones, carretones, camionetas, equipo perforador y grúas de diferentes toneladas.) son propias de la

empresa los cual no necesitan tercerizar ninguna actividad, otra ventaja es que certifican NORMA ISO, otra ventaja es el interés continuo para brindar un servicio de buena calidad que satisfaga las necesidades de los clientes y su conformidad.

Se puede concluir en que la rivalidad entre los actuales competidores en el mercado de perforaciones de pozos de agua es media- baja.

B) Poder de negociación de los clientes:

Los clientes van a ser una fuerza competitiva poderosa cuando puedan influir en las negociaciones en lo concerniente a precio, calidad y servicio.

El servicio de perforación de pozos de agua no es una actividad común ya que requiere de una gran inversión, alto riesgo y complejidad en sus actividades, a esto se suma que no existen muchas empresas que presten este tipo de servicios, por lo que podemos concluir que el poder de negociación de los clientes es muy bajo independientemente de que al cambiar de un proveedor a otro no se incurra en ningún gasto.

C) Poder de negociación de los proveedores:

El poder que tienen los proveedores en una industria es una fuerza competitiva poderosa o débil, según el tipo de producto y de mercado que sea. Si el producto es común, ósea que se puede conseguir fácilmente y no hay diferencia en las calidades, el poder de negociación será bajo, de lo contrario el poder de negociación será alto.

En el proceso de perforación de pozos de agua los productos que se utilizan no son comunes por lo cual el poder de negociación con los proveedores es alto. El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos.

De acuerdo de los productos que utiliza la empresa como Bentonita, tripolisfosfato de sodio, caño y filtros, lechada de cemento, combustible, trépanos y otros insumos, son productos que no se consiguen fácilmente en tiempo y forma. Existen en el mercado proveedores limitados que ofrecen estos productos los cuales deben cumplir con estándares de buena calidad, que sean entregados en un plazo específico, que tengan condiciones de pago, que faciliten la entrega del producto en las obras, ext. Por todos estos factores el poder de negociación con los proveedores es alto.

D) Amenazas de sustitutos:

Generalmente, las empresas de un tipo de industrias, están estrechamente relacionadas a empresas de otro tipo de industrias. La amenaza de productos sustitutos van a ser alta cuando

estos se encuentre fácilmente disponibles y tengan un precio atractivo, cuando el consumidor crea que los sustitutos tengan características, cuando el consumidor crea que los sustitutos tengan características, cuando el consumidor crea que los sustitutos tengan características comparables o mejores, y cuando el costo del cambio sea relativamente bajo.

De acuerdo al servicio de perforaciones de pozos de agua, no existen sustitutos para este tipo de actividad, por lo cual la amenaza de sustitutos es nula.

E) Amenazas de nuevos ingresantes.

Los nuevos competidores potenciales que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro en el mercado, y en ocasiones, considerables recursos. El grado de amenaza competitiva depende de 2 factores: las barreras para el ingreso y la reacción esperada de las empresas. Con respecto al primer factor existen dos barreras altas que son: la necesidad de efectuar una fuerte inversión para obtener activos especializados y por otro lado que el mercado cuenta con empresas con un nombre de marca importante y lealtad de los clientes. Por otra parte la empresa se siente conforme con su posición en el mercado existiendo poca posibilidad de que emprendan ofensivas contra sus competidores.

Dados los antecedentes mencionados se puede decir que la amenaza de nuevos ingresantes es media-baja.

3.1. c) Oportunidades y Amenazas

Oportunidades:

- Proceso de reingeniería: identificar puntos débiles de la empresa, sería útil para realizar una reestructuración en procesos internos que generen rentabilidad y estabilidad a la empresa.
- Mercado limitado para trabajar en él.
- No cuenta con competencia directa.
- Mercado constante lleno de licitaciones y proyectos, tanto de entidades públicas como entidades privadas.

Amenazas:

- Desempeño de la actividad en una economía inestable.
- Los crecientes índices d inflación pueden afectar los costos reduciendo sensiblemente los márgenes de ganancias.

- Los proveedores cuentan con una capacidad de negociación sumamente elevada por lo que si deciden aumentar sus precios, la actividad sería mucho menor rentable.
- La no autorización por partes de la actividad administrativas publica, de no desarrollar perforaciones.

3.2. Análisis Interno

3.2. a) Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor es una forma sistémica de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúan entre si. Esta herramienta, disgrega a la empresa

En sus procesos estratégicos relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se divide en dos tipos de actividades:

- Las actividades primarias: que conforman la creación física del producto, las actividades con sus venta y post-venta.
- Estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias. (infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos, desarrollo de la tecnología, abastecimiento).



Actividades primarias:

➤ Logística de entrada: es todo producto y/o materia prima que ingresa a la organización para ser transformado en un producto final y de esta manera satisfacer las necesidades del cliente.

La empresa tiene un fuerte lazo con los proveedores, que le proveen insumos y materias primas.

El poder de negociación que tiene la empresa con sus proveedores, le permiten negociar en cuanto a los costos, entrega de mercedaria, calidad de los productos.

➤ Operaciones: se detallan las etapas del proceso productivo:

1° ETAPA: Posicionamiento de equipo perforador: se denomina así a la ubicación del equipo perforador y sus accesorios en una locación.

NIVELACION DE TERRENO

En las tareas de nivelación puede requerirse el uso de retroexcavadoras, para lo cual es necesario que el operador de la misma posea la licencia correspondiente y debida capacitación, y la maquina posea la revisión técnica al día. Debe haber por lo menos una persona que observe el trabajo e indique al maquinista las tareas, siempre desde un punto visible pero seguro.

Al realizar piletas o pozos, debe asegurarse de la ausencia de todo cable o cañería que pudiese estar enterrado.

DESCARGA Y POSICIONAMIENTO DE EQUIPOS

Para la descarga y posicionamiento el maquinista de la grúa debe acreditar la licencia habilitante y, en todo caso, prestar atención al señalero.

Debe existir un encargado de la maniobra, el cual observara las formas de eslingado y utilización de elementos de izaje para corroborar que sean adecuados.

Para el caso de equipos con posibilidades de perdida de combustibles o lubricantes, se colocara un nylon, protegiendo el terreno de cualquier posible contaminación.

POSISIONAMIENTO DEL EQUIPO PERFORADOR

Debe tenerse especial cuidado en la nivelación del terreno, ya que debido a tamaño y las distribuciones de peso, estos equipos pueden volcar ante irregularidades del terreno y provocar accidentes y costosos daños.

Como es el caso de las tareas que incluyan maquinaria, debe haber una persona idónea que realice las señas correspondientes desde un punto visible y seguro.

2° ETAPA: Perforación.

Llaman así a la excavación realizada en el suelo por un equipo de perforación, cuyo diámetro y profundidad varían según la necesidad.

Revisión de equipos y herramientas

Antes de comenzar una obra, y con una periodicidad mínima de una semana, debe realizarse la revisión de los equipos que se utilizaran, tales como cables, grilletes, sistemas

hidráulicos, herramientas, EPP, etc. Dichas revisiones se realizarán en forma visual por el personal que los utiliza y conoce.

Armado de herramienta

Antes de comenzar cualquier actividad que involucre maquinarias, estas deberán ser revisadas por el operario, para asegurar el buen funcionamiento de las mismas

En el armado de herramienta se realizan tareas como:

Levantamiento de barras, las cuales se elevan hasta que la rosca inferior queda a la altura de el elemento a acoplar, que se encuentra acuñado en la mesa rotary, este movimiento es seguido por un operario sujetando la barra y guiándola desde el peine hasta el centro de la mesa. Este mismo procedimiento cuenta para el acople de portamechas. En estos movimientos es necesario la concentración y precisión del maquinista

Acople roscado de herramientas, una vez enfrentada y lubricadas las roscas de las herramientas a acoplar, se procede a enroscarlas utilizando llaves de cadenas hasta arrimar los espejos y luego se procede a darle el torque utilizando las llaves de maniobras. Esta tarea debe realizarse verificando el buen estado del filo de las mordazas, las cuales son parte fundamental de las llaves de maniobras. De igual forma se procede al desarme de herramientas. En este tipo de maniobras debe evitarse la presencia de operarios en el piso de enganche, debiendo en lo posible, luego de colocar las llaves de apriete en las barras, descender o apartarse del piso de enganche, previniendo a los operarios de posibles lesiones que pudiesen generarles el corte del cable de tiro o el desprendimiento de algún material producido por la torsión de la maniobra. De esta manera queda conformada la “columna de perforación estabilizada”, la cual variará dependiendo del terreno y la profundidad del pozo.

Preparado de inyección: para la preparación de inyección es necesario contar con las piletas llenas de agua, y bentonita para luego, generar la mezcla homogénea de agua y bentonita, y de esta forma lograr la densidad y viscosidad deseada. Según se requiera, a la mezcla puede agregarse algún aditivo para poder modificar o controlar alguna de sus propiedades, y así lograr una mayor elevación del material en la columna hidráulica logrando una rápida limpieza del pozo.

El movimiento de bentonita se realiza utilizando grúa, cuando se mueven varios bultos, y en forma manual cuando se movilizan de a una bolsa por vez, teniendo la precaución de no sobrecargar la espalda y realizando el mayor esfuerzo con los miembros inferiores.

Rotación: antes de comenzar a rotar se colocan los dados de impulsión en la mesa, luego se inspecciona que la zona de rotación de la mesa este libre de cualquier elemento o herramienta, y que los operarios se encuentren fuera de la misma.

Avance de herramienta: El avance varía tanto en velocidad de bajada, como en rpm, dependiendo del terreno y la herramienta utilizada. En ningún caso la velocidad de bajada o rpm debe comprometer la integridad de la herramienta, ya que esto podría generar la pérdida del pozo, de herramientas, y otros recursos

3° ETAPA: ENTUBACION: llaman así a la colocación de un encamisado metálico dentro de la perforación

Revisión de equipos y herramientas

Antes de comenzar una obra, y con una periodicidad mínima de una semana, debe realizarse la revisión de los equipos que se utilizarán, tales como cables, grilletes, sistemas hidráulicos, herramientas, EPP, etc. Dichas revisiones se realizarán en forma visual por el personal que los utiliza y conoce.

Preparación de tubería

En primer lugar debe ubicarse la tubería de tal forma de facilitar su traslado posterior a la subestructura, esto incluye dejar un extremo de los tubos con una separación del suelo que permita el soldado de los aros de vinculación

Una vez ubicada la tubería se procede a la colocación y soldadura de los aros, y en los casos de unión de tubos, debe controlarse su rectitud para evitar inconvenientes a la hora de entubar.

Entubación

Para esta tarea deben colocarse los elevadores en la tubería y realizar la elevación con movimientos suaves, trasladando la tubería desde el suelo, hasta el piso de la subestructura, donde lo guiarán los operarios y luego se alinearán el tubo elevado con el tubo que se encuentre en la boca de pozo utilizando un centralizador neumático.

Una vez centrado se procede a la soldadura de los dos tubos, para esta tarea se recomienda la presencia del soldador y su ayudante solamente en la subestructura para evitar posibles flechazos y/o quemaduras a los otros operarios. Una vez soldado los dos tubos, se desciende suavemente hasta apoyar el tubo superior en la mesa de entubado, y se repite el proceso con otro tubo.

4° ETAPA: LAVADO Y ENGRABADO.

Engrabado: Denominamos así a la acción de rellenar el espacio anular entre la tubería (filtros) y el diámetro de la perforación, con grava; la cual puede variar su diámetro según la necesidad.

Lavado de pozo: Llamamos así a la eliminación mediante desfloclantes y presión de agua de los sólidos que se encuentran en la perforación producto de esta misma.

DESARROLLO

➤ Lavado: se basa en la incorporación de agua por dentro de la tubería, en el sector de los filtros, utilizando suficiente presión como para desprender toda la suciedad que se encuentre en ellos, producto de los lodos de perforación. Esto se repite a lo largo de toda la columna de filtros, y hasta que el agua que retorne, y por su aspecto asegure la limpieza deseada de la perforación.

➤ Engravado: la tarea de engravado debe realizarse prestando atención a la celeridad con que se desarrolla la tarea, ya que se debe evitar la formación de anillos en el anular de la tubería. Se debe incorporar la grava en forma gradual y pareja, regulando también la velocidad de circulación del agua según sea necesario.

5° ETAPA: BAJADA DE BOMBA.

Llamamos así a la bajada de bomba y extracción de la misma de pozos, excavación realizada en el suelo por un equipo de perforación, utilizando para ello un cable de acero de 5 mm de diámetro sujeto al malacate de una hidrogrúa, la cual realizará el esfuerzo total de la tarea.

En otros casos se utiliza el equipo de perforación para dicha tarea.

Procedimiento

Antes de comenzar cualquier actividad que involucre maquinarias, estas deberán ser revisadas por el operario, para asegurar el buen funcionamiento de las mismas. Como así también se revisaran todos los componentes críticos de la tarea (roscas, precintos, empalmes)

- Empalme de bomba: este se construirá, uniendo los cables de la bomba con los del cable

de alimentación, empalmado y aislando los mismos de a uno por vez; y luego se aislara el empaquetado completo, utilizando material auto soldable, termocontraible y aislante.

Amarre o enganche de la bomba: se realiza la sujeción de la misma utilizando el cable de acero de 5 mm , sujetando desde la parte inferior (motor) pasando por todo el cuerpo de la misma hasta llegar a el extremo superior (acople), colocando en ese tramo no menos de 2 precintos plásticos.

Acople de cañería: la cañería plástica puede variar en su diámetro, pero los pasos a seguir son los mismos en todos los casos; se colocan de a un tramo por vez, rascándose a mano y luego se le da apriete con llaves stylson, lo mismo para la cañería utilizada para medir el nivel piezométrico. A lo largo de cada tramo de polipropileno (6 m aprox.) serán colocados no menos de 3 precintos para sujetar a la cañería de impulsión el cable de alimentación de la bomba y la cañería piezométrica como así también el cable de sujeción.

Puesta en marcha: una vez alcanzada la profundidad deseada, se realizará la conexión del cable al moto-generador o fuente de alimentación eléctrica, y luego de revisar la conexión y asegurar el perfecto aislamiento de la misma, se dará el paso de energía a la bomba durante 1 minuto; si sale agua de la cañería de impulsión, la conexión es correcta; de no salir agua en un minuto se cortara la energía y se cambiará de posición una fase y se dará energía nuevamente.

- Desarme: consiste en la elevación de la bomba, desarmando de a un tramo de cañería de polipropileno y cortando los precintos con un alicate o pinza. Esta elevación se realizara a una velocidad tal que permita al operario el corte de precintos y separación del cable eléctrico en forma segura, deteniéndose la misma en cada acople roscado.

6° ETAPA: SOLDADURAS Y CORTES.

Oxicorte: Es todo trabajo que deba realizarse con riesgo de caída de persona si su elevación es superior a 2 metros de altura respecto al nivel del terreno (suelo).

SOLDADOR /AYUDANTE:

Los elementos de seguridad que utilizara: careta de soldador con visor rebatible con protección visual de acuerdo con intensidad de soldadura, delantal de descarné hasta las rodillas, guante largo de descarné, polaina de descarné sobre pantalón y botín o Bota media caña sin cordones (enteriza).

OPERADOR DE CORTE OXIACETILÉNICO:

Usará la misma indumentaria que el soldador, pero en lugar de careta deberá usar antiparras con lente de vidrio con protección visual de acuerdo con intensidad de corte.

AMOLADOR/AYUDANTE:

Casco con protector facial de poli carbonato cristalino, delantal entramado metálico sobre el de descarné, delantal de descarné hasta las rodillas, guantes de cuero.

OXICORTE

En el proceso de trabajo se han de tener en cuenta de cumplir las siguientes recomendaciones: Consultar en la tabla de corte los parámetros de ajuste, que correspondan a la boquilla en cuestión.

Ajustar las presiones de los gases con las válvulas abiertas.

Usar el manómetro de comprobación.

Ajuste de la llama de calentamiento.

- En primer lugar abrir del todo la válvula del oxígeno de combustión en el soplete.
- Abrir un poco la válvula de acetileno.

- Encender la mezcla.
- Ajustar en primer lugar el sobrante de acetileno.
- Después reducir el gas combustible hasta obtener una llama neutra.
- Abrir la válvula de oxígeno de corte, si es necesario, corregir la regulación de la llama neutra.

El chorro de oxígeno, para el corte, tiene que salir de la boquilla recto y cilíndrico.

Soldadura eléctrica

En las tareas de soldadura se debe:

- Realizar inspección ocular del estado del equipo, principalmente de los cables
- Inspeccionar que el área de trabajo se encuentre limpia, despejada y seca (libre de combustibles)
- Revisar el estado de los EPP
- Utilizar los visores de la careta de soldar, con la tonalidad acorde a la radiación emitida por la soldadura.
- Colocar las masas lo más cerca posible del punto a soldar
- Utilizar electrodos de diámetro y composición adecuada para cada material.

AMOLADO

En el uso de amoladoras se debe:

- Realizar inspección del equipo, para detectar posibles anomalías en el aislamiento y/o fisuras.
- Revisar los discos para verificar su buen estado, sin fisuras ni deformaciones.
- Nunca usar los discos de corte para amolar y viceversa.
- Colocar los discos en posición correcta y realizar el ajuste con las herramientas indicadas por el fabricante.
- Revisar y utilizar siempre los EPP
- Nunca extraer ni modificar las protecciones que el equipo posee de fábrica.
- Verificar que el lugar de trabajo se encuentre limpio y seco

6° ETAPA: MANTENIMIENTO.

OBJETO: Establecer las frecuencias y la naturaleza de las revisiones que comprenden las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo a fin de mejorar las condiciones de seguridad operativa de los equipos, maquinarias e instalaciones, como de las personas que las operan.

ALCANCE: Este procedimiento es de aplicación en el ámbito de todas las obras y/o servicios dependientes de la Gerencia General de la Empresa. A su vez este procedimiento comprende a:

Equipos de operación

Equipos de protección y defensa contra incendios

Equipos auxiliares

Instalaciones

DEFINICIONES:

Mantenimiento preventivo: es el conjunto de revisiones y controles periódicos que deben efectuarse en los equipos e instalaciones, con el fin de que la reparación o sustitución de aquellos se efectúe antes de que la avería se declare. Comprende el mantenimiento mecánico, eléctrico y de instrumentos.

Mantenimiento correctivo: es el que efectúa la reparación de la maquina una vez que la misma se ha averiado.

DESARROLLO:

El Plan de Mantenimiento Preventivo, correspondiente a cada instalación, es elaborado por la Gerencia de Operaciones y se concreta a través del sector Mantenimiento.

El programa de mantenimiento se establece en función a las características de los equipos, las recomendaciones de los fabricantes, la experiencia y los requerimientos de tipo formativo y legal. También en función a necesidades de mantenimiento identificadas por sectores que colaboran con la Gerencia de Operaciones.

Tipos de revisiones

Un detalle de las frecuencias y naturaleza de las revisiones preventivas se las puede clasificar de la siguiente manera:

- Revisiones Diarias: Control minucioso de aspectos muy críticos de la instalación, del proceso y de los servicios auxiliares.
- Revisiones semanales: Control detallado de aspectos críticos de las instalaciones.
- Revisiones mensuales: Son revisiones detalladas de todos los elementos de las instalaciones, mediante una lista de comprobación que los incluye a todos en un orden que facilita la inspección sistemática.
- Revisiones Periódicas: Dependen de las instrucciones dadas en los manuales de los equipos respectivos y de su utilización mas o menos intensa.

Realización del mantenimiento:

La Gerencia de Operaciones confecciona el Plan de Mantenimiento, donde consta: los equipos, las instalaciones, los periodos de revisión y las tareas a realizar.

Los registros se realizan por medio de planillas, con la información del cumplimiento y, previa vista de la Gerencia de Producción, son archivadas por Mantenimiento.

➤ Al prestar un servicio: perforación de pozos de agua, tanto las actividades de transformación como logística de salida no son relevantes para la empresa, no agregando valor a la misma.

➤ Marketing: en la actualidad utiliza como medio de promoción: páginas amarillas en la guía de teléfonos de Mendoza, cuenta con página web en la que se aprecia el servicio que brinda y parte su experiencia a lo largo del tiempo, también se paga un canon por aparecer en los buscadores de internet. Como estrategia de comunicación la empresa utiliza la técnica de “BOCA A BOCA”, brindando un servicio que cumplen con los estándares de calidad, cumpliendo con las expectativas de los clientes, siendo ellos mismo los encargados de recomendar el servicio que ofrece Río Ceballos.

➤ Postventa: esta función es difícil de aplicar de acuerdo al servicio que ofrece la empresa, la estrategia que utiliza tanto el fundador como el gerente operativo es brindar un servicio que cumple con los estándares de calidad y normas ISO, que satisfaga las necesidades de los clientes, en algunos contratos la empresa vende bombas que se utilizan para la extracción del agua, con respecto a este producto la empresa ofrece 1 año de garantía.

El gerente operativo se encarga de brindar obsequios a los clientes, en periodos festivos como fin de año; es importante recopilar información de los clientes realizando encuestas de satisfacción, que permitan mejorar continuamente el servicio brindado. (ANEXO 1)

Actividades de Apoyo:

➤ Abastecimiento: con respecto al abastecimiento de materiales la empresa cuenta con un stock de insumos que se almacenan en un depósito, y se encuentran a disposición de las necesidades diarias, uno de los puntos negativos es que la empresa no cuenta con un sistema de stock de mercadería que permita visualizar con rapidez donde se encuentra el mismo.

Los insumos más importantes con los que cuenta la empresa son los bienes de uso como maquinas y vehículos que se encuentran en buen estado y que son inspeccionadas mensualmente antes las autoridades exigentes, siendo el mayor objetivo brindar un excelente servicio a los clientes.

➤ Infraestructura: la empresa genera fondos suficientes que le permite mantenerse en el

mercado, obteniendo una posición fuerte, como consecuencia tiene una ventaja que es hacer frente a posibles factores externos.

Su gestión se desarrolla:

Actividades administrativas y financieras, son ejercidas por personal capacitado y calificado para el puesto a cubrir, cumpliendo diariamente con los objetivos pactados.

Actividades de planificación y organización posee una debilidad debido a que la alta dirección no se pone de acuerdo con los objetivos a corto y largo plazo.

Actividades de contabilidad y legales, son llevada a cabo por una empresa externa que lleva la documentación y presentaciones mensuales.

➤ Recursos Humanos: No cuenta con personal capacitado para el apoyo logístico de sus Recursos Humanos, ni tampoco con un área específica que atienda sus necesidades y requerimientos.

Al no existir esta área la empresa tiene grande problemas con el manejo de los conflictos que surgen entre la dirección y los empleados; algunos de los problemas detectados son:

-Falta la descripción de puestos

-No se realiza evaluación del desempeño

-No se cuenta con documentación completa y actualizada en los legajos del personal

-Se da un trato preferencial a ciertos empleados sin tener en cuenta cuáles son los que brindan realmente un beneficio a la empresa y motivarlos.

-No se siguen procedimientos para detectar las necesidades reales de trabajo, que ayudan en el reclutamiento, selección, entrenamiento del personal, como así también en la inducción al nuevo puesto de trabajo y su correspondiente capacitación.

➤ Tecnología: no utiliza sistemas de software que faciliten un mejor manejo interno de la información. Como fortaleza posee equipos y maquinas de última tecnología que cumplen con los estándares de calidad.

3.2. b) Fortalezas y Debilidades.

Fortalezas:

- Calidad: para la empresa este indicador es muy importante, teniendo como objetivo satisfacer todas las expectativas que los clientes tienen respecto del servicio, invierte sus recursos en productos, equipos y maquinas que cumplan con estándares de excelente calidad, agregando valor tanto a la empresa como a los clientes.
- Programa de fidelización del cliente: mantiene con los clientes buenas relaciones sociales.

- Servicio de post-venta: se preocupa por la necesidad de los clientes, en cuanto a su satisfacción del servicio brindado.
- Mercado: el mercado en el cual participa la empresa, presenta barreras de entradas altas. No está sujeto a grandes cambios y tiene un potencial de crecimiento a medida que se desarrolle el transcurso del tiempo. Tiene una gran ventaja respecto de sus competidores debido a la gran trayectoria y profesionalismo en el rubro.
- Fuerte inversión en infraestructura y equipos.
- Finanzas: Es una empresa que genera fondos suficientes como para mantenerse en el mercado y hacerle frente a posibles factores externos. Su gestión es llevada a cabo por profesionales calificados.

Debilidades:

- Planificación estratégica: analizando el sistema interno de la empresa se pueden detectar grandes debilidades, entre las que se encuentran, falta de comunicación entre las distintas áreas, falta de planificación y responsabilidad en las tareas diarias y la asignación de puestos, las cuales traen como consecuencia pérdidas importantes, afectando de manera directa al funcionamiento eficiente de la empresa. La misma se encuentra conformada por una estructura administrativa familiar, carente de definiciones de puestos específicas y en la cual se superponen actividades y responsabilidades.
- Recursos humanos: la empresa no cuenta con esta área, como consecuencia el método de reclutamiento y selección del personal que utiliza es muy básico y precario, siendo muchas veces, uno de los propios dueños quien realice todas las entrevistas para las distintas áreas. No existen planes operativos para medir la productividad para evaluarlo o mejorarlo, no existen planes para analizar costos, controlarlos o disminuirlos. No se cuenta con un detalle del perfil de puestos, lo que da como consecuencia que el personal que se tiene como contratado este ocupando un puesto para el cual no es capaz.
- Organización: los empleados desconocen la misión, visión y objetivos de la empresa. La dirección no realiza reuniones que les permita a los empleados saber hacia donde se dirige, y como alcanzar las metas a corto y largo plazo.
- Comercialización: Su política de promoción y publicidad es muy débil, utilizando como técnica “boca a boca”. Es necesario invertir en nuevas técnicas que permitan solidificar la marca en mercados locales atrayendo a nuevos clientes.
- Tendencia a destinar recursos en costos innecesarios.

3.3. Análisis FODA

La matriz FODA es una importante herramienta de gestión que utiliza datos provenientes del análisis de variables del entorno (Oportunidades y Amenazas) y del análisis interno de la organización (Fortalezas y Debilidades), para conocer la situación presente de una empresa.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades del medio, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

Con esta matriz se pueden observar las posibles combinaciones que existen entre las cuatro variables, y con ellas formular una guía de acciones a seguir.

Para continuar, es necesario definir los conceptos mencionados:

- Las fortalezas representan algo en lo cual es competente una compañía o bien una característica que le proporciona mayor competitividad.
- Las oportunidades explican aquellas posibilidades que la empresa puede aprovechar y si son explotadas, pueden brindar ventajas competitivas y beneficios.
- Las debilidades se definen como aquellas carencias de la organización, bajos desempeños o aquellas condiciones que la colocan en desventaja.
- Las amenazas son aquellos eventos del ambiente externo previsible, que en caso de ocurrir dificultan en gran medida el alcance de los objetivos.

Según lo expresan Hill y Jones y varios autores en sus libros, la Matriz FODA se confecciona de la siguiente manera:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	APROVECHAR (FO)	TRANSFORMAR (DO)
Amenazas	OPONER (FA)	EVITAR (DA)

Luego de entrecruzar estas cuatro variables se obtienen las siguientes combinaciones, que se utilizan para plantear Acciones Estratégicas Alternativas.

FO: Aprovechar las oportunidades que surgen en el medio externo por medio de las fortalezas internas que posee la organización.

FA: Oponer las amenazas provenientes del contexto con las fortalezas de la organización.

DO: Transformar las debilidades de la organización explotando las oportunidades que brinda el medio externo.

DA: Evitar que las amenazas externas tengan impacto en los puntos más débiles de la organización.

De la misma forma en que se desarrolló la Cadena de Valor, en forma individual para cada una de las unidades, se aplicará la matriz FODA. Así se quiere lograr un mejor análisis de las variables que la conforman.

Río Ceballos:

- ♦ **FO:** APROVECHAR la trayectoria de la empresa en el Mercado y el crecimiento de la industria para abarcar una franja mayor parte del mercado meta. Además, al contar con un segmento cada vez más especializado se puede brindar una mejor atención a los clientes.

APROVECHAR que en este mercado no hay tanto poder competitivo, dejando una ventaja para la empresa.

APROVECHAR el acceso a la última tecnología para poder acercarse a las necesidades de sus clientes. El acceso a la información es muy importante en este rubro, por lo que hay que aprovecharla en su totalidad.

- ♦ **DO:** TRANSFORMAR los conocimientos del personal operativo, efectuando cursos de formación intensos de acuerdo a cada tarea realizada.

TRANSFORMAR el incremento de las tarifas, debido a la devaluación de la moneda nacional, y a la pérdida de contacto con los proveedores, con la posibilidad de conseguir nuevos proveedores y así obtener precios accesibles para sus clientes.

TRANSFORMAR la motivación y el compromiso de los empleados capacitándolos de manera continua.

TRANSFORMAR la escasa publicidad realizada aprovechando el aumento de la demanda.

TRANSFORMAR el precio ante un cambio de moda, para que éste no se convierta en una debilidad y que de esta forma, los competidores no logren una ventaja al ofrecer mejores precios que la empresa.

- ♦ **FA:** OPONER al incremento de las tarifas, debido a la devaluación de la moneda nacional, con el buen abastecimiento de la empresa, obteniendo precios accesibles para sus clientes.

OPONERSE a los excesivos controles del sector a través de la trayectoria y la confiabilidad de la marca “Río Ceballos”.

OPONER la trayectoria desarrollada por la empresa ante la amenaza de competidores. OPONER el acceso a las fuentes de información para mejorar e incrementar el contacto con mercados internacionales.

DA: EVITAR que la falta de compromiso y motivación por parte de algunos empleados en las tareas operativas, genere pérdidas irreparables a la empresa.

EVITAR que disminuya la demanda en el servicio, ofreciendo alternativas de pago.

EVITAR la disminución de las ventas, diseñando fuerte campaña publicitaria y de promoción.

EVITAR que la falta de capacitación y de compromiso de los empleados diferencie a la empresa de sus competidores, implementando un sistema de capacitación.

3.4. Definición de estrategias y ventajas competitivas.

Estrategias a nivel de negocios:

La estrategia de negocios concierne a las acciones y a los enfoques creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica; el aspecto fundamental de la estrategia de negocios es como desarrollar una posición competitiva más poderosa a largo plazo, soportar las presiones competitivas, atraer a los clientes y satisfacer sus expectativas.

Las estrategias que desarrolla RIO CEBALLOS son:

- **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN:** la empresa cuenta con esta estrategia, diferenciándose de sus competidores, al ofrecer un servicio de alta calidad, invirtiendo sus recursos en equipos y maquinas, capacitaciones periódicas a los empleados, productos e insumos de buena calidad que garanticen un excelente servicio.

La empresa cuenta con un punto fuerte, su trayectoria y la conformidad de sus clientes.

- **ESTRATEGIA DE ENFOQUE:** Lo que distingue a la estrategia enfocada de las estrategias de costos bajos o diferenciación es la atención concentrada en una parte limitada del mercado total. La meta de una estrategia enfocada es atender mejor a los clientes en el nicho de mercado de destino que los competidores rivales, lo cual Rio Ceballos SRL se concentra en un nicho determinado actividades agrícolas y en ocasiones en emprendimientos termales.

3.5. Objetivos:

- Aumentar la rentabilidad económica de la empresa un 7%, en el plazo de 1 año.
- Aumentar la facturación anual un 7%, en el periodo de 1 año.
- Disminuir los costos de producción un 7%, en el plazo de 1 año.

4. REDISEÑO DE PROCESOS (PROPUESTAS)

4.1. Operaciones Comerciales.

4.1. a) Definiciones de bienes y servicios.

Río Ceballos SRL es consciente de la necesidad de mantener los mejores estándares de sus servicios, la seguridad de su personal y el cuidado responsable del medio ambiente como fuente de beneficios para la compañía, sus clientes y el personal.

Ofrece un servicio “perforación de pozos de agua” hasta 2500 metros de profundidad para actividades agrícolas, y para proyectos termales, teniendo como objetivo principal satisfacer y superar los requisitos actuales y futuros de los clientes.

4.1. b) Diseño del proceso comercial.

El marketing tiene como tarea la organización del intercambio que se produce entre los productores y los consumidores, está ligado a la capacitación y a la motivación de los componentes de una organización y también las tareas relacionadas con la preparación, asignación de precios, la distribución, la promoción, y la introducción en el mercado de un producto y/o servicio dirigido a los clientes, entre otras consideraciones.

El marketing analiza sistemáticamente las necesidades del mercado para así poder proceder al desarrollo de nuevos productos que tenga una correcta rentabilidad. Además se encarga de organizar la estrategia comercial y también de comunicación en donde se tiene como objetivo dar a conocer las cualidades de los productos que se ofrecen a los potenciales compradores.

Por lo tanto la función del departamento comercial en la empresa ocupará un lugar destacado dentro de la organización y por tal motivo debe quedar bien definida y estructurada en cuanto a sus funciones. También será necesario determinar su nivel de responsabilidad y las sub funciones que la integran.

Si bien la empresa destina parte de sus ingresos al área comercial, será necesario invertir más en técnicas de promoción y publicidad, que ayuden a posicionar a la empresa en mercados locales y atraer a nuevos clientes.

Su estrategia para promocionarse, es brindar un servicio de buena calidad que satisfaga por completo a las expectativas de los clientes, siendo estos mismos los que se encargan de recomendar el servicio. La empresa utiliza la herramienta publicitaria como:

- “BOCA A BOCA”
- Inscripción Guía de teléfono de Mendoza (páginas amarillas)
- Diseño de página web (www.lamottaycia.com.ar)
- Inscripción para aparecer en buscadores de internet.

- Tarjetas personales de la empresa.
- Impresiones del logo (ploteado) de la empresa en todos los equipos y vehículos.



4.1. c) Propuesta operaciones comerciales:

El departamento comercial, se encarga de actividades como ventas, los servicios comerciales, la publicidad y la promoción y también los servicios de post venta. Resultando fundamental para lograr una eficaz gestión en post del cumplimiento de los objetivos la cual va a pertenecer al ámbito actuación y de decisión de la empresa influyendo considerablemente en la estructura empresaria

Como primer punto, es necesario terminar de diseñar la página Web de la empresa, ya que se encuentra en la actualidad incompleta. Es importante que los clientes que busquen por Internet el rubro de perforaciones de pozos de agua, encuentren rápidamente nuestra página, y que esta les brinde toda la información necesaria de la empresa y sus servicios.

Segundo punto, aumentara el prestigio de la empresa si esta participa de ferias nacionales e internacionales relacionadas a la actividad “perforaciones de pozos de agua”, siendo de gran oportunidad el darse a conocer y poder ofrecer el servicio de forma personalizada.

Otra manera de promocionarse será inscribirse en revistas que pertenezcan al rubro.

Tercer punto, será necesario hacer visitas personalizadas a posibles clientes, como bodegas, fabricas, municipalidades y casa de gobierno, emprendimientos termales, barrios privados, empresas industriales. La persona encargada del área comercial se encargara de esta tarea, y entregara a cada cliente una carpeta compuesta por la presentación de la empresa, en la que se detallara: datos de la empresa, antecedentes, referencias técnicas, personal especializado, maquinas y equipos, clientes, antecedentes de obras servicios realizados, como otras datos.

- Como estrategia principal para hacer conocer el servicio que ofrece RIO CEBALLOS SRL, será necesario realizar visitas mensuales a posibles clientes.

Metodología a seguir:

1°- Diseñar carpeta de presentación: la persona encargada de esta área diseñara una carpeta para entregar a cada uno de los clientes que visitaran. La cual estará compuesta de información relevante de la empresa, como misión, visión, objetivos, antecedentes de Obras y Servicios realizados, equipos y maquinas (fotos y datos técnicos), clientes con los que han trabajado.

2°- Búsqueda de posibles clientes: la empresa cuenta con un listado de todos los clientes con los que han contratado, se puede empezar visitando a estos mismos; y como segunda opción

es realizar un estudio de mercado de todas las empresas que participan en industrias agrícolas, constructoras, vitivinícola, complejos termales, hospitales, municipalidades, barrios privados entre otros.

3°- Selección de Clientes: se armara una lista con los posibles clientes encontrados, será necesario contactarse con ellos para programar una corta reunión que sirva para poder presentarse y entregarles la carpeta de presentación.

4°- El objetivo será visitar al menos 3 clientes por mes, con reuniones programadas.

- El segundo objetivo será contactarse con el ingeniero en sistema que diseño la página web de la empresa para poder completarla en su totalidad y que realice actualizaciones necesarias, para que aquellos clientes interesados en obtener el servicio puedan encontrar en cualquier buscador la página web y obtener en ella toda la información necesaria.
- El tercer objetivo constara de leer diariamente los edictos publicados en el boletín oficial que llamen a licitación de posibles perforaciones tanto en el ámbito público como privado, (esta tarea la realizara el encargado del área comercial).
- El cuarto objetivo, es importante participar de ferias nacionales e internacionales relacionadas con la actividad de perforaciones de pozos de agua e inscribirse en revistas de interés comercial que promocionen a la empresa.

4.1. d) Plan Anual de operaciones Comerciales

ACTIVIDADES	PRIMER TRIMESTR E	SEGUNDO TRIMESTR E	TERCER TRIMESTR E	CUARTO TRIMESTR E
Visitas a posibles clientes	9	9	9	9
Publicidad en revistas	2		1	1
Participación de ferias nacionales e internacionales	1		1	
Actualización pagina Web	1		1	

Operaciones productivas (No realizare propuesta.)

Operaciones de Finanzas (No realizare propuesta.)

Operaciones de Ingeniería (No realizare propuesta.)

4.2. Operaciones administrativas

4.2.a) Gerenciamiento

a) i- Diagnostico

Analizando el sistema interno de la empresa se pueden detectar grandes debilidades, entre las que se encuentran:

- Diseño del organigrama
- Falta de comunicación entre las distintas áreas
- Falta de planificación y responsabilidad en las tareas diarias y la asignación de puestos, las cuales traen como consecuencia pérdidas importantes, afectando de manera directa al funcionamiento eficiente de la empresa.
- Desarrollo de objetivos estratégicos a corto y largo plazo.

La misma se encuentra conformada por una estructura administrativa familiar, carente de definiciones de puestos específicas y en la cual se superponen actividades y responsabilidades.

Debido a los problemas nombrados anteriormente, RIO CEBALLOS SRL, deberá rediseñar el organigrama que representa la estructura interna, determinando quien estará a cargo de la dirección o coordinación de la organización. Definiendo las diferentes áreas y las personas que estarán a cargo en cada una de ellas (gerente general, gerente de recursos humanos, gerente de finanzas.) como así también la autoridad y las relaciones jerárquicas. (ANEXO 2)

Una vez desarrollado el organigrama, será necesario definir las tareas que realizarán cada empleado y sus responsabilidades, completando el formulario de descripción de puestos.

Es importante que la gerencia implemente un sistema de comunicación, que sirva como medio para transmitir información a los empleados, en cuanto a los objetivos que deberán alcanzar, los proyectos que deberán cumplir, normas y valores, políticas, y que permita que los empleados puedan también comunicarse con la gerencia. La empresa deberá ser clara en cuantos a los objetivos a corto y largo plazo que deberán alcanzar los empleados.

a) ii- Propuesta:

Para mejorar la comunicación interna de la organización, que permita regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas.
- Responsabilidad en el alcance de objetivos.
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados.
- Solución de problemas.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permitiendo condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

Deberá planificarse un plan específico en el cuál se detallen reuniones programas entre las áreas de la empresa y entre gerentes y sus subordinados.

1° Reunión: participaran los gerentes de cada área de la empresa (Finanzas, Administración, Operativo, Comercial, Recursos Humanos), tema principal “rediseño del organigrama”: definiendo tareas, responsabilidades, autoridad y personal a cargo de cada área.

Para poder detallar las tareas que ejecutara cada empleado se completara el formulario de descripción de puestos propuesto (ANEXO 3). Esto permitirá una mayor organización, para que no se superpongan las tareas, y los empleados tengan en claro que deben hacer y cuál es su responsabilidad.

Los directivos se reunirán los último día hábil de cada mes, como punto importante debatirán: planificación de proyectos que se harán en el corto plazo, como alcanzaran los empleados los objetivos, revisión de informes de ingresos y egresos, control de obras en ejecución (problemas imprevistos, gastos innecesarios, evaluación del plan de avance).

2° Reunión: participaran gerente operativo y subordinados, siendo el sector de la empresa que ejecuta los procesos productivos donde se requiere mayor atención en sus tareas y seguimiento de los mismos. Se programara cada quince días (dos reuniones mensuales), temas abordados:

- Planificación y alcance de objetivos.
- Cumplimientos de plazos, de acuerdo a ciertos proyectos.
- Solución de problemas cotidianos.
- Cronograma de trabajo.

- Mejoras productivas.
- Incentivos.

Será necesario comunicar por escrito a todos los empleados de la empresa, las normas y políticas de Río Ceballos, que deberán cumplir.

a) ii- Plan anual de operaciones Administrativas: Gerenciamiento.

ACTIVIDADES	PRIMER TRIMESTR E	SEGUNDO TRIMESTR E	TERCER TRIMESTR E	CUARTO TRIMESTR E
Reunión con Directivos	3	3	3	3
Reunión Gerente operativo con empleados operativos	6	6	6	6

4.2.b) Abastecimiento

b) i- Diagnostico

En esta área se encuentran muchas falencias, de acuerdo al abastecimiento de los materiales e insumos, no existe un sistema que permita verificar el stock de los productos, el ingreso e egresos de los mismo, la empresa en verdad no sabe con que insumos cuenta y en el momento de buscarlo pierde mucho tiempo, atrasando las tareas operativas.

Con respecto a la realización de las compras, no hay un procedimiento marcado que permita detectar las necesidades de las provisiones, la evaluación de los proveedores, el proceder para realizar una compra y la verificación de la conformidad del producto.

Debido a los problemas nombrados, surge la necesidad de diseñar un sistema que permita optimizar los tiempos en cuanto a la búsqueda de productos que se necesitan, y la reposición de los mismos, diseñar un proceso para realizar las compras, evaluando la necesidad de compra, alternativas entre varios proveedores, autorización para realizarla y conformidad del producto.

b) ii- Propuesta

Gestión de compra

Como primer paso, se diseñara un procedimiento que deberá cumplirse hasta finalizar las compras:

1. Solicitud de Materiales (ANEXO 4)
2. Búsqueda de presupuestos
3. Elegir proveedor

4. Orden de compra (ANEXO 5)
5. Recepción del producto
6. Conformidad

Solicitud de Materiales: Cada vez que se genere una necesidad de compra se emite una solicitud de pedido de materiales donde se especifica el origen del sector solicitante, fecha de necesidad para su uso, cantidad requerida y descripción detallada de la provisión.

Búsqueda de presupuestos:

Solicitud de presupuestos y selección del proveedor

En el caso de materiales técnicos y servicios, previo al proceso de cotización y oferta, personal del departamento de operaciones verificará que el requerimiento defina de manera clara e inconfundible la provisión. También se podrá requerir “según muestra” cuando las especificaciones no sean suficientemente claras o de difícil descripción.

El departamento de Administración será el responsable de gestionar la SM, búsqueda de proveedores y selección, de acuerdo al presente documento.

La adquisición del producto requerido se hará sobre la base de cotizaciones realizadas a distintos proveedores (como mínimo tres proveedores), salvo en el caso de tratarse de un producto de adquisición urgente, proveedor único ó por razones de mercado, alianzas estratégicas, u otras similares.

Cuando sea necesario un aprovisionamiento cuyo proveedor no se encuentra calificado (y el producto no sea de marca reconocida), se deberá consultar con el responsable de compras y el sector solicitante para la aceptación o no de la compra, si fuese necesario se pedirá una muestra al proveedor, si el producto es aprobado, recién se procede a la compra.

Adjunto a la SM deberán estar impresos los pedidos de cotización a los proveedores. En caso que la solicitud se haga vía telefónica, deberán detallarse en la parte posterior de la SM los datos de dichas cotizaciones (proveedor, precio, fecha del llamado, etc).

Elegir proveedor: Aprobación de la SOLICITUD DE MATERIALES

Se seleccionara al proveedor que reúna características en cuanto: calidad, precio, tiempo de entrega del producto, plazos para el pago, y en ciertos casos la distribución del producto a las obras.

La SM será aprobada por el departamento de administración. Previa verificación por parte del solicitante de la integridad de los datos contenidos en el mismo y que las especificaciones reúnan objetivamente las características de calidad del producto y/o servicio solicitado.

Una vez aprobada la solicitud de materiales, se emitirá una “ORDEN DE COMPRA”, detallando el material que se solicita y el proveedor, este formulario será aprobado por el responsable, para la posterior compra del material.

Verificación de los productos comprados

A la recepción de los productos comprados el requirente verificará que lo recibido coincide con lo solicitado en tiempo y forma. Dejando constancia de su conformidad o las observaciones que corresponda en el Remito o Factura.

En el caso que el material no sea aceptado, se emitirá una No Conformidad al proveedor, devolviendo la mercadería.

Toda esta información será archivada por el Departamento de Administración como constancia para los pagos y las Evaluaciones de los proveedores.

Con respecto al sistema de stock, deberán diseñar una plantilla en Microsoft Excel que permita cargar todos los productos existentes, especificado (numero identificador, marca, modelo, y otras características necesarias), como también el ingreso de nuevos productos, esta planilla deberá informar el stock de cada producto, el lugar donde se encuentra, cuando y donde se compro.

La planificación no podrá realizarse exitosamente si el abastecimiento funciona como oficina de emergencias dedicada a “apagar incendios”, lo que necesariamente implicará insatisfacción de los usuarios, estrés y tensiones entre unidades y funcionarios.

La planificación de compras sólo es posible si existe un compromiso organizacional de todas las partes.

Considerar los stocks de productos que tenemos cuando planificamos.

En resumen, una buena planificación nos permite además controlar el proceso de abastecimiento, analizar las desviaciones y así poder tomar mejores decisiones a futuro.

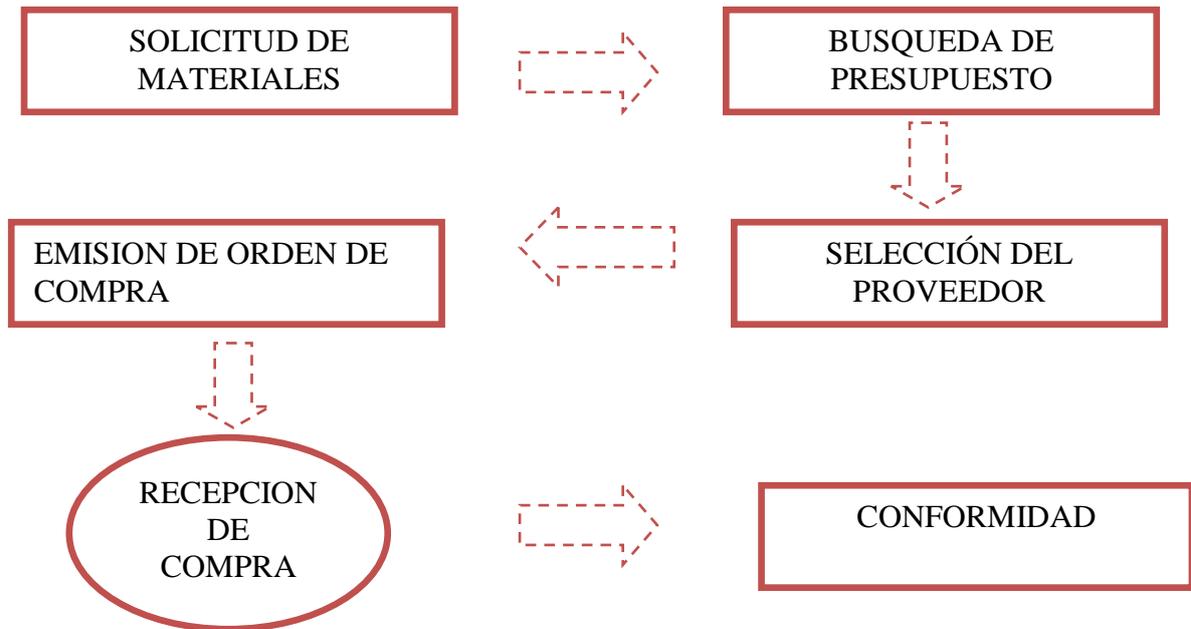
Es de gran importancia la planificación de las compras, ya que ahorraría costos y no atrasaría las tareas diarias de los operarios, siendo necesario definir:

- 1. Qué necesita la organización**
- 2. Cuánto necesita**
- 3. Para cuándo lo necesita**
- 4. Con qué recursos.** Dentro de un período de tiempo determinado.

ACTIVIDADES:

1. Revisar stocks. (es una tarea que se deberá controlar semanalmente, para reposición de los insumos que se extraen y el mantenimiento de los mismo como, verificar su estado, vencimientos, etc).

2. Reunión de trabajo con los operarios encargados de solicitar los insumos que se necesitan. (como primer medida, esta reunión se hará semanalmente definiendo objetivos claros a los operarios, una vez detallado la actividad planificada el operario hará una lista de los insumos que necesitara)
4. Con la lista de insumos que detallo el operario, se procede a buscar en el sistema de stock el insumo caso contrario se completara la solicitud de materiales para la realizar la compra.
5. Para poder ejecutar la compra se seguirá los pasos del procedimiento de compra.



b) ii- Plan anual de operaciones Administrativas: Abastecimiento.

ACTIVIDADES	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
Pedidos de compras	12	12	12	12
Impresión de formularios (Orden de Compra, Solicitud de Materiales)	3	3	3	3

4.2. c) Recursos Humanos

c) i- Diagnostico

Al no existir esta área la empresa tiene grande inconvenientes con el manejo de los conflictos que surgen entre la dirección y los empleados. Los problemas detectados son:

- Falta la descripción de puestos
- No se realiza evaluación del desempeño

- No se cuenta con documentación completa y actualizada en los legajos del personal
- Se da un trato preferencial a ciertos empleados sin tener en cuenta cuáles son los que brindan realmente beneficios a la empresa.
- Motivación y recompensas al personal.
- No detectan necesidades de puestos de trabajo, no cuentan con un proceso de reclutamiento, selección, entrenamiento del personal, como así también en la inducción al nuevo puesto de trabajo y su correspondiente capacitación.
- Evaluación de índices de ausentismo.

Existiendo estos problemas será necesaria la implementación del área de Recursos Humanos, por lo cual será necesario contratar una persona externa a la familia que sea Licenciado en RR.HH. y que pueda aportar sus conocimientos y aprendizaje a la empresa.

c) ii- Propuesta:

Procedimiento:

Analizar las necesidades de personal y perspectivas de crecimiento. La persona a cargo de esta área, analiza cuales son las necesidades del personal para cubrir cada uno de los puestos que haya identificado con anterioridad; es conveniente que el emprendedor prevea, en función de las expectativas de crecimiento de la empresa, qué empleados adicionales irá requiriendo en las distintas áreas funcionales de la organización.

Política de captación o reclutamiento. Su finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo definidos con anterioridad. Deberán decidir que canales de reclutamiento utilizaran: bolsas de trabajo, internet, anuncios en diarios, recomendaciones, etc. Se identificarán los perfiles ajustados a las necesidades de la empresa. Se establecerán las entrevistas que realizaran a los candidatos, así como el tipo de contrato y duración de los mismos. El empresario debe realizar un plan de contratación, que defina el tipo de contrato que vincula a cada empleado con la empresa, las condiciones de las relaciones laborales y su coste.

Retribución: con respecto a la remuneración se abonara lo establecido en el estatuto de la UOCRA, más adicionales, es decir, de acuerdo a arreglos con el empleador, para motivar e incentivar a los empleados, estos gozaran de un plus al alcanzar objetivos determinados.

Es interesante tener en cuenta cuáles son las retribuciones que paga la competencia a sus trabajadores, para intentar evitar abandonos profesionales.

Evaluación del rendimiento. El emprendedor debe tomar decisiones que le ayuden a aumentar el rendimiento del trabajador e impulsar su esfuerzo hacia la consecución de los objetivos de la organización. Este proceso está orientado a analizar, de forma personalizada, el rendimiento de cada empleado en un período determinado.

Los resultados de los procesos de evaluación informan, entre otros aspectos, del grado de ajuste entre las necesidades de la organización y su capital humano y ayudan a encauzar los planes de formación y desarrollo.

Políticas de formación y desarrollo profesional. Uno de los compromisos claves que debe asumir el emprendedor es proporcionar una adecuada formación al personal. Asimismo, y aún más importante, favorecer el desarrollo de la carrera profesional a lo largo del tiempo. El emprendedor tiene que ser consciente de que estos aspectos son muy relevantes y tienen una importancia crucial a la hora de conseguir el éxito de la empresa. Se pagaran cursos que mejoren profesionalmente al personal.

Actualmente la empresa capacita a sus empleados constantemente, ya que es una actividad riesgosa.

Se determinara un plan de capacitación mensual, en el cual se definirá el tema a enseñar, fecha de capacitación, responsable de dar la charla, empleados que asistirán. Se realizaran 12 capacitaciones en el año, que desarrollen distintos temas (uso de elementos de seguridad). También será necesario realizar una capacitación cada vez que se empiece una nueva obra, solo al personal designado a ese trabajo específico.

Toda persona nueva que ingrese a la empresa, tendrá su capacitación correspondiente al área de trabajo.

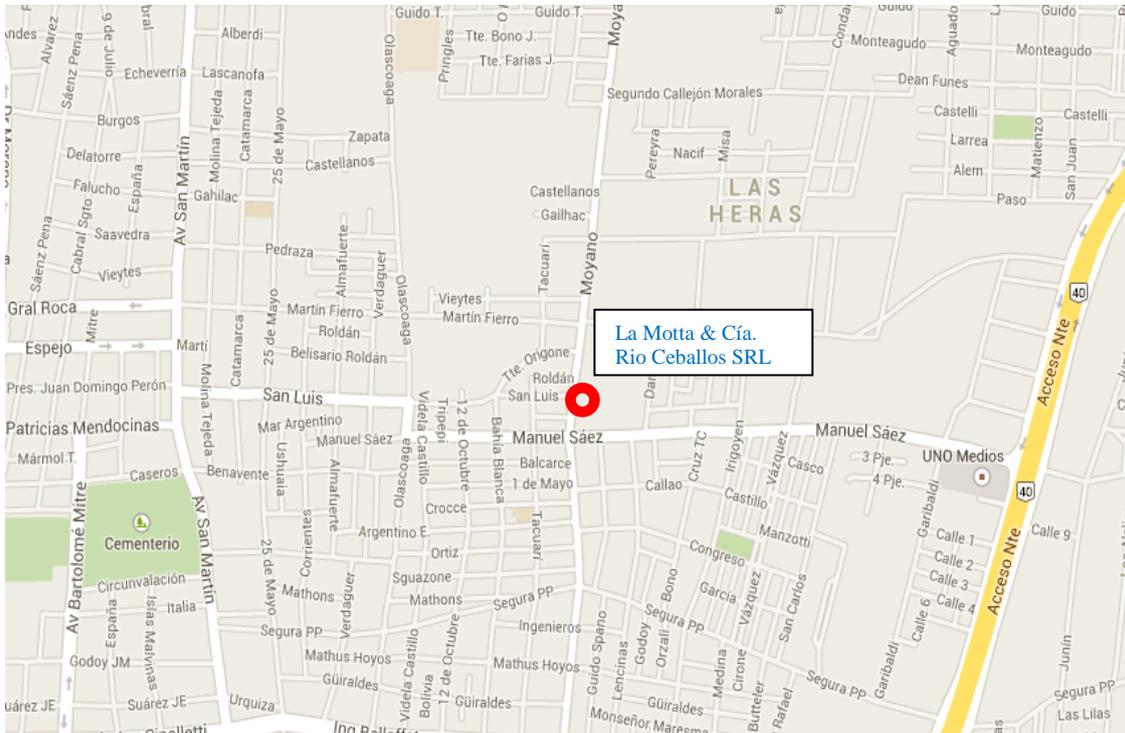
c) iii- Plan anual de operaciones Administrativas: Recursos Humanos

ACTIVIDADES	PRIMER TRIMESTR E	SEGUNDO TRIMESTR E	TERCER TRIMESTR E	CUARTO TRIMESTR E
Evaluación de rendimiento	1	1	1	1
Capacitaciones	3	3	3	3
Canales de reclutamiento, avisos en diario	2		2	
Formación profesional	2			

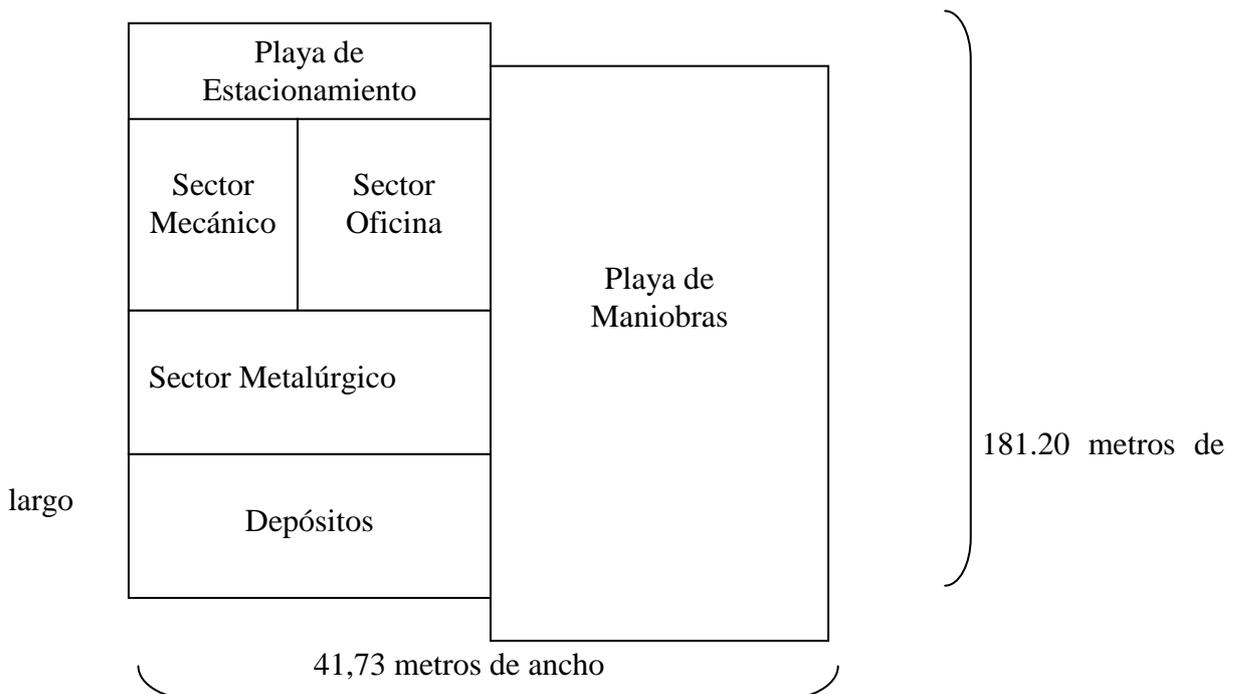
5. DISPOSICION FISICA DE LAS INSTALACIONES EN PLANTA

5.1. Microlocalización

La empresa está ubicada en el departamento de Las Heras, en la provincia de Mendoza, calle Lisandro Moyano 1337. Como se puede observar en la imagen precedente, se encuentra a 2 kilómetros del Acceso Norte (ruta 40), y a 10 minutos de la intersección con el Acceso Este, muy cerca de la ciudad de Mendoza.



El Terreno tiene una superficie aproximada de 7502 metros cuadrados



6. RENDIMIENTO DE LA INVERSION.

Para cumplimentar el análisis realizado a lo largo del desarrollo de la presente tesina, se anexan las planillas de cálculos donde se realizó el análisis económico del proyecto.

En primer lugar se considera que las ventas de la empresa, se verán incrementadas en un siete por ciento en el primer año, como también aumentara los costos de gestión administrativa y comercial, logrando una reducción en los costos de producción.

Para poder realizar dicho análisis se tuvieron cuenta las propuestas establecidas en los apartados anteriores.

6.1. -FLUJO DE FONDO SIN MEJORA

Operaciones	PERIODOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Ingresos por ventas	5000000	5500000	6325000	7273750	8364813
TOTAL INGRESOS	5000000	5500000	6325000	7273750	8364813
EGRESOS					
PRODUCTIVOS					
Sueldos y Jornales	1000000	1100000	1265000	1454750	1672963
Combustible y Lubricantes	450000	495000	569250	654638	752833
Materiales	2000000	2200000	2530000	2909500	3345925
Viáticos y Movilidad	50000	55000	63250	72738	83648
Gastos de Mantenimiento	180000	198000	227700	261855	301133
SUBTOTAL	3680000	4048000	4655200	5353480	6156502
COMERCIALES					
Seguros	63000	69300	79695	91649	105397
Promoción y Publicidad	40000	44000	50600	58190	66919
SUBTOTAL	103000	113300	130295	149839	172315
ADMINISTRATIVOS					
Gerenciamiento	100000	110000	126500	145475	167296
Abastecimiento	15000	16500	18975	21821	25094
Recursos Humanos	10000	11000	12650	14548	16730
SUBTOTAL	125000	137500	158125	181844	209120
TOTAL EGRESOS	3908000	4298800	4943620	5685163	6537937
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES	1092000	1201200	1381380	1588587	1826875

AÑO	INCREMENTO
2	10%
3	15%
4	15%
5	15%

6.2. -FLUJO DE FONDO CON MEJORA

Operaciones	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		5350000	5885000	6767750	7782913	8950349
TOTAL INGRESOS		5350000	5885000	6767750	7782913	8950349
EGRESOS						
PRODUCTIVOS						
Sueldos y Jornales		1000000	1100000	1265000	1454750	1672963
Combustible y Lubricantes		418500	460350	529403	608813	700135
Materiales		1860000	2046000	2352900	2705835	3111710
Viáticos y Movilidad		46500	51150	58823	67646	77793
Gastos de Mantenimiento		167400	184140	211761	243525	280054
SUBTOTAL		3492400	3841640	4417886	5080569	5842654
COMERCIALES						
Seguros		63000	69300	79695	91649	105397
Promoción y Publicidad		52000	57200	65780	75647	86994
SUBTOTAL		115000	126500	145475	167296	192391
ADMINISTRATIVOS						
Gerenciamiento		150000	165000	189750	218213	250944
Abastecimiento		30000	33000	37950	43643	50189
Recursos Humanos		40000	44000	50600	58190	66919
SUBTOTAL		220000	242000	278300	320045	368052
TOTAL EGRESOS		3827400	4210140	4841661	5567910	6403097
INVERSION	700000					
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES		1522600	1674860	1926089	2215002	2547253

AÑO	INCREMENTO
2	10%
3	15%
4	15%
5	15%

6.3.-FLUJO DE FONDO DIFERENCIAL

DESCRIPCION	PERIODOS					
	0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS		350000	385000	442750	509163	585537
EGRESOS						
PRODUCTIVOS		187600	206360	237314	272911	313848
COMERCIALES		-12000	-13200	-15180	-17457	-17457
ADMINISTRATIVOS		-95000	-104500	-120175	-138201	-158931
TOTAL EGRESOS		80600	88660	101959	117253	137459
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES		269400	296340	340791	391910	448078
INVERSION	-700000					
FLUJO DE FONDO DIFERENCIAL PARA EL PROYECTO	-700000	269400	296340	340791	391910	448078

DATOS	
N=	5
T=	15%
Inv=	-700000
1	269400
2	296340
3	340791
4	391910
5	448078

VAN	346518
TIR	36%

Esto expresa que el proyecto es rentable, es decir se cubren las expectativas de rentabilidad de los directivos y se obtiene una ganancia adicional de \$346.518.

7. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se conoció el funcionamiento cotidiano de los procesos que desarrolla la empresa, analizando su estructura interna se detectaron grandes problemas que afectan el rendimiento económico de la misma, surgiendo la necesidad de efectuar cambios.

Con esta tesina se planteó la idea de analizar la prestación del servicio ofrecido por Rio Ceballos, con el objeto de realizar un diagnóstico de la situación actual de la misma, y posteriormente implementar una mejora ; poniendo en práctica una de las herramientas más utilizadas en los últimos años, dentro de la Administración de empresas “Reingeniería de Procesos”.

Se realizaron diferentes propuestas claras y posibles en base a los objetivos planteados, sin dejar de lado los problemas detectados al analizar la situación de la empresa, tanto en su ambiente interno y como externo.

El objetivo primario de la reingeniería se concentra en aquellos procesos que simultáneamente son estratégicos y generan valor agregado. El éxito en el proceso de implantación de la reingeniería está en la concentración de aquellas actividades que constituyen los procesos más importantes de la organización. Pero esto no significa que, se descuide los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales.

El tema principal fue lograr que la empresa mejore las ganancias, optimizando sus ingresos y no incurriendo en gastos innecesarios por falta de organización.

Como conclusión, se dejan planteadas propuestas claras, que pueden ser evaluadas por los directivos para su implementación y que ayudarán a la empresa a mejorar su situación económica y seguir conquistando el mercado provincial y nacional con una marca fuerte.

8. 1. ANEXO 1: Satisfacción del Cliente-

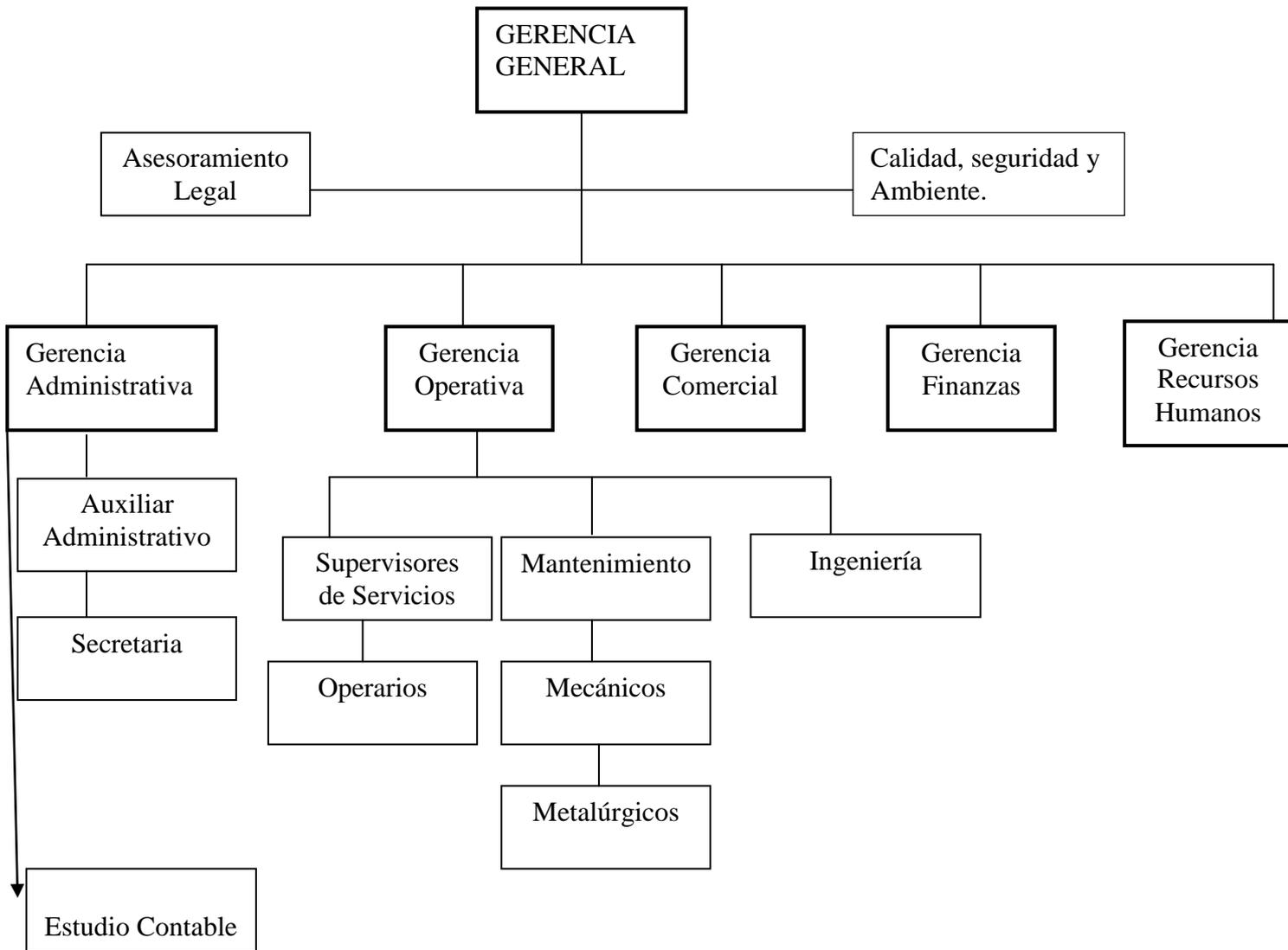


Empresa encuestada:											
Obra:											
Nombre:											
Fecha:											
Llenar con una X el cuadrado correspondiente.											
I - CONDICIONES EN RELACION CON LAS DISPOSICIONES CONTRACTUALES											
1-GENERALES						M.B.	B.	REG.	MALO	N/C	OBSERVACIONES
1.Cumplimiento de las leyes Laborales y del pago al personal obrero.											
2. Presencia del Representante Técnico en Obra.											
3. Cumplimiento de Ordenes de Servicio o Solicitudes del Cliente											
4. Responsabilidad durante el periodo de garantía											
2- CUMPLIMIENTO DE LOS PLAZOS											
1. Marcha de la obra en relación al plan de trabajo											
3- CALIDAD DE LOS TRABAJOS											
1. Materiales presentado conforme a los contratos											
2. Detalles de terminación de la Obra											

3. Cumplimiento de las normas técnicas de la Construcción										
II- CAPACIDAD TÉCNICA DEMOSTRADA										
1. Sufic. y adecuac. de los equi. y herrami. utilizadas en obra										

2. Calidad y cantidad de personal técnico y obrero										
3. Organización de los trabajos										
EVALUACION GENERAL DEL SERVICIO										
COMENTARIOS									
Sello y firma del informante:										

8.2. ANEXO 2: Organigrama-



8.3. ANEXO 3: -Descripción de Puestos-

Puesto	
Puesto superior	
Puestos a cargo	
Descripción del Puesto	
Realiza las tareas administrativas necesarias para la gestión eficiente del área.	
Acciones y Tareas:	
Responsabilidades	
Equipos	
Información Confidencial	
Valores	
Higiene y Seguridad	
Perfil	
Formación	
Experiencia	
Habilidades	
Otros	

8.4. ANEXO 4: -Solicitud de Materiales-

				SOLICITUD DE MATERIALES				
				Numero: Fecha:				
Cant.	Descripcion	Proveedor	Precio	Forma de Pago	Destino	Aprueba	Conformidad	
							SI	NO
Observaciones:								

9. BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATO IDALBERTO. “Administración de Recursos Humanos”. (Mc Graw Hill, 2003).
- HAMMER MICHAEL y STANTON STEVEN. “La Revolución de la Reingeniería”. (Madrid, Ed. Diaz de Santos, 1997).
- HILL CHARLES y JONES GARETH. “Administración Estratégica”. (Colombia, Ed. Graw Hill, 1996, 3º Edición).
- KOTLER PHILIP, “Dirección de mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control” (7ma. ed. México, Prentice Hall, 1993, 843 págs).
- KOTLER PHILIP, “Marketing”, (8ª. Ed. México, Prentice Hall, 2001, 768 págs)
- Michel E. Porter “Estrategia Competitiva, (Capitulo2. 2001)
- THOMPSON ARTHUR Y A. STRICKLAND, “Administración Estratégica” (11 ma. Edicion 2.2001)
- OCAÑA HUGO. “Visión Empresaria, Cultura Corporativa y Estructura Organizacional”. (Serie Estudio 43, Mendoza, 1996).
- WERTHER JR Y DAVIS KEITH. “Dirección de personal y Recursos Humanos”. (México, Mc Graw Hill).