



**UNL • FACULTAD
DE INGENIERÍA Y
CIENCIAS HÍDRICAS**

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
Facultad de Ingeniería y Ciencias Hídricas

Gestión de Empresas

Grupo 1 - Trabajo Práctico 2

Empresa: Premoldeados Bertone S.R.L.

Alumnos: Adjadj, Agustín; Bargas, Santiago; Bircher, Lucas; Cordoba, Priscila.

Profesores: Traba, Luis; Teitelman, Sebastián; Schefer, Rocio

Fecha de Entrega: 08/09/2025

Índice

Introducción	2
Demandas, necesidades, problemas	3
Apoyos, restricciones	4
Estructura	5
Normas	5
Recursos	7
Comportamiento.....	8
Desempeño, productividad.....	8

Introducción

Como fue mencionado en el trabajo práctico anterior, Premoldeados Bertone es una empresa nacional de carácter privado que pertenece al rubro de la industria de la construcción. Su actividad se centra en la fabricación de piezas de hormigón y en el desarrollo de proyectos relacionados al sector. Desde el punto de vista jurídico, la organización adopta la forma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Premoldeados Bertone ofrece una amplia variedad de productos de hormigón premoldeado, que abarcan desde piezas estandarizadas como tubos normados, hasta soluciones a medida como alcantarillas ferroviarias, paneles y estructuras especiales.

En conjunto con el desarrollo de proyectos para el sector incluye asesoramiento técnico, documentación y acompañamiento en la ejecución, consolidando una oferta de bienes y servicios completa.

Demandas, necesidades, problemas

En Premoldeados Bertone las demandas pueden ir desde la simple provisión de una pieza, como puede ser un tubo normado, hasta un proyecto de ingeniería. No solo se debe producir ciertas piezas para conservar un stock mínimo para la venta o desarrollo de proyectos, sino también esto desembarca en los requerimientos y necesidades de la instalación que dependerán de las características de un determinado proyecto.

Una gran cantidad de clientes se acercan a la empresa con un problema puntual, un ejemplo puede ser “Instalar una alcantarilla ferroviaria en el medio de una traza en una zona deshabilitada”, donde el cliente propone una construcción in situ, y esto lleva consigo muchas complejidades como mano de obra indisponible, provisión de insumos a tras mano, celeridad en el ritmo de obra, etc. La solución que puede presentarse a un proyecto de este tipo consiste en armar el proyecto de ingeniería que responde a las solicitudes de la traza, configurar las piezas necesarias y proveérselas a la empresa constructora en conjunto con la documentación técnica necesaria para presentar ante una inspección.

En otros casos, se puede llevar a una solución integral, como puede ser el desarrollo de una vivienda para una empresa en una zona alejada de la urbanización para sus trabajadores. Un proyecto como este habilita a la empresa la opción de fabricar los paneles necesarios, luego trasladarlos y montarlos. Este último es un proyecto de catálogo y sencillo por lo cual también requiere de un tiempo menor de finalizado del proyecto.

En base a los casos anteriores, podemos notar que cumplir el objetivo de mantener un stock mínimo lleva consigo ciertos problemas que no les permiten alcanzar el estado deseado como:

- Limitación de la capacidad del depósito.
- Costos de almacenamiento, manipulación y traslado.

- Previsión de demanda: análisis del stock necesario para cubrir la demanda sin generar un exceso que puede conllevar costos de almacenamiento adicionales.
- Controles de calidad constantes.
- La dependencia de proveedores clave.

A su vez, el trabajo relacionado con cada proyecto amerita la aparición de otros problemas como:

- La limitación de recursos para la aceptación de nuevos proyectos.
- La coordinación de equipos multidisciplinarios.
- La exigencia de los plazos ajustados.
- La complejidad de operar en zonas remotas.
- Entre otras

Las demandas aumentan constantemente debido a la realimentación producida por los clientes, quienes aportan observaciones y nuevas demandas que generan oportunidades de innovación y que lleva a tener que mejorar los productos y servicios que la empresa ofrece generando nuevos desafíos a superar.

Esta realimentación constante asegura que la empresa pueda adaptarse a cambios del entorno, responder a las exigencias del mercado y sostener un proceso de mejora continua

Apoyos, restricciones

factores externos, contextuales o institucionales, que condicionan el input que recibe la Organización, el que puede llegar a influir también en su producción y por lo tanto en su desempeño.

Los apoyos y restricciones son muy variados y los mismos pueden mutar a través del tiempo.

En primera instancia, en lo que refiere al contexto de inversiones, la empresa ha sabido apoyarse de algunas opciones como son los créditos de inversión productiva a tasa de interés negativa hasta el período de entrada el 2024. Como contraparte, surge la restricción del contexto actual, donde nos encontramos con una inflación menor al 30% y las empresas se financian a tasas próximas al 100%.

Analizando por otro lado cuestiones operativas, una restricción muy grande es el energético. En el caso de Premoldeados Bertone la electricidad es solo un medio para funcionar, y demandar más potencia es un trámite de resultado incierto y muy costoso si se logra. Entre otros costos, implicaría solventar el tendido de la red pública, compra de cable, postes, transformador, mano de obra y la conducción técnica. Además, si esto se lograra, la habilitación para tener la posibilidad de comprar más potencia implica un costo extra.

En una tercera instancia podemos analizar un apoyo dentro de la contratación de personal donde existen programas que atenúan los costos laborales, como puede ser la

reducción de aportes patronales y subsidios al salario. Como contraparte, la justicia laboral en la Argentina suele tener un sesgo protector del trabajador, debilitando a la empresa frente a un reclamo del trabajador y lo cual implica un costo que puede ajustar las acreencias laborales en hasta 3 veces la tasa activa de Banco Nación.

Por último, debemos considerar como restricción las oscilaciones políticas permanentes las cuales imposibilitan realizar proyecciones en los próximos 5/10 años a causa de inestabilidad de los planes políticos y económicos

Estructura

1. Diferenciación

2. Especificidad Funcional

3. Interdependencia

D.E.F.I. > Complejidad > Articulación e Integración > Información, Comunicación

Premoldeados Bertone cuenta con un total de 242 trabajadores participando dentro de la empresa, en el organigrama definido en la figura 1. Además, la organización contrata profesionales independientes para el desarrollo de ciertas actividades.

La estructura de la empresa se encuentra organizada en áreas bien definidas, pero con un alto grado de interdependencia. Como puede notarse en el organigrama, la empresa se encuentra dividida en seis áreas principales: Finanzas, Operaciones, Obras, Ventas, Técnica y Recursos Humanos, todas ellas a cargo de un gerente general debajo del Directorio.

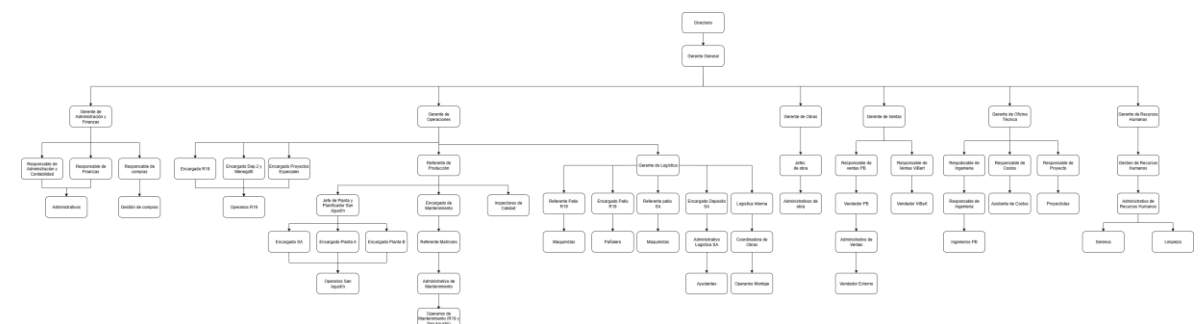


Figura 1: Organigrama Premoldeados Bertone

En caso de un producto normado muchas veces estos ya se encuentran en stock de manera que la dependencia pasa a ser menor sin requerir que intervenga la validación de costos de ingeniería o el análisis de plazos ya que se prevé una demanda mínima para pequeños proyectos a los que se les pueden vender estos mismos.

Por otro lado, en el caso de procesos de ingeniería, el proceso comercial no puede avanzar de manera aislada, ya que el área de Ventas depende del consenso técnico para validar costos e ingeniería, y de Operaciones para confirmar plazos de entrega. Asimismo, toda operación debe ser analizada por Administración y Finanzas junto con la Gerencia General para evaluar la viabilidad en términos de inversión y dotación de personal. Esto refleja una estructura flexible, donde las decisiones se toman en base a la colaboración entre distintas áreas, evitando compartimentos estancos y asegurando que los proyectos se desarrollen de manera integrada.

Normas

1. Definir objetivos – prioridades – metas
2. Planificación – política de asignación, métodos, procedimientos
3. Sanciones

(faltan aclarar varios de los puntos, falta decir cuál es el plan que siguen)

La empresa no posee un cuerpo normativo donde se vean reflejados todos los aspectos de esta, sin embargo, posee pautas de trabajo claras en relación con el abordaje de proyectos.

Como primer objetivo, la empresa busca explotar la capacidad de la planta de la forma más rentable y segura posible. Partiendo de esto, surge la planificación de las compras, ajuste de la dotación, desarrollo de la ingeniería necesaria, la fabricación y la entrega o montaje del proyecto.

Cabe destacar que todo el proceso antes nombrado debe llevarse en el marco de normas internas y públicas: Leyes, Decretos, Reglamentaciones y disposiciones obligatorias. La empresa también resalta necesidad y aplicación de buenas prácticas fiscales, administrativas y financieras, esto implica; control de costos, planificación financiera, cumplimiento tributario.

Las actividades realizadas por Premoldeados Bertone se encuentran acompañadas de un ambiente seguro y previsible a través del cumplimiento de protocolos de seguridad industrial, uso de equipos de protección, señalización en planta y prevención de riesgos.

Objetivos y Planificación

(opción 1)

Como objetivo principal, la empresa busca explotar la capacidad de la planta de la forma más rentable y segura posible. Partiendo de esto, la empresa toma los requerimientos específicos de cada cliente, ya sea la demanda de piezas normadas, comerciales o un proceso de ingeniería. En el caso la primera esto solo requiere del desarrollo de la pieza coordinando el proceso de logística con las otras tareas desarrolladas en ese momento, si es que no se encuentra en stock. En el caso de la fabricación de piezas comerciales esto implicará, además, del análisis de las características de los productos pedidos por el cliente y su fabricación ya

que no se tiene stock de esta. Y por último nos encontramos en el caso del proceso de ingeniería, el cual conllevará una serie de pasos extras como la planificación de las compras, ajuste de la dotación, desarrollo de la ingeniería necesaria, la fabricación y la entrega o montaje del proyecto. Todo lo dicho anteriormente requiere de un procedimiento de planificación haciendo un análisis de optimización de tiempos para coordinar la fabricación de las piezas en función de los plazos establecidos, la logística del traslado de las piezas en camiones y el montaje en paralelo.

(opción 2)

Como objetivo principal, la empresa busca explotar la capacidad de la planta de la forma más rentable y segura posible. Partiendo de esto, la empresa toma los requerimientos específicos de cada cliente, ya sea la demanda de piezas normadas, comerciales o un proceso de ingeniería y realiza una planificación haciendo un análisis de optimización de tiempos para coordinar la fabricación de las piezas en función de los plazos establecidos, la logística del traslado de las piezas en camiones y el montaje en paralelo en caso de tratarse de un proyecto.

Sanciones

Recursos

Los recursos de la empresa pueden ser divididos en recursos humanos, tecnológicos y de Infraestructura.

Comenzando por los recursos humanos, se divide entre personal en relación de dependencia y profesionales y/o servicios contratados.

Dentro de los primeros, la empresa cuenta con el 20/25% del personal en las áreas administrativas, comercial, ingeniería y recursos humanos en donde en su mayoría son profesionales. Luego, el 75/80% es el personal operativo, donde los mandos medios son ocupados por lo general por técnicos, maestro mayor de obras, entre otros, y luego están los obreros de la construcción quienes en su mayoría poseen un bajo/medio nivel de instrucción en oficios.

Debido al volumen en que consiste Premoldeados Bertone, la empresa decide tercerizar los servicios que cree convenientes, como ser: ICOP/Sistemas, Seguridad e Higiene, Asesoramiento legal, tanto en material contractual, societaria y laboral, estudio contable e impositivo, estudios de arquitectura e ingeniería cuando algún proyecto nos demanda profundizar temas, por nombrar algunos de los tantos existentes.

Luego, la organización divide los recursos tecnológicos en base a distintos puntos.

Por un lado, se organiza en sistemas de software y hardware, mediante los cuales se llevan a cabo los procesos. Dentro de los mismos se encuentra la utilización de softwares de

gestión como Queva, Tango y Excel, y softwares técnicos como AutoCAD, Tekla, Revit/BIM, etc.

Como otro punto, se analiza la tecnología utilizada para el hormigón. Este punto constituye las formulaciones complejas que van de la mano de aditivos y distintos elementos que se especifican según cada proyecto.

Y finalmente en cuanto a la tecnología de la infraestructura la empresa cuenta con dos grandes plantas de grandes dimensiones por el tipo de piezas que se requieren fabricar, plantas dosificadoras de hormigón, naves industriales, puentes grúas, equipos de aire comprimido, red de agua, electricidad, grupo electrógeno, palas cargadoras, autoelevadores, sistema de acopio de insumos y productos terminados, camiones con hidrogrua y acoplados, mesas de producción y moldes varios, utilitarios menores, entre otras.

Al día de la fecha la empresa considera que los recursos son los suficientes para responder a la demanda que enfrentan y las dimensiones de las fábricas actuales, sin embargo, estos se encuentran desordenados en la disposición de la empresa y generan una pérdida de tiempo e implicaciones en costos que refieren al traslado de piezas de una estación de trabajo a otra. Se recuerda que estas piezas o productos se encuentra en el orden de las toneladas implicando la necesidad de maquinaria y operarios que realicen esta operación en el momento y perdiendo tiempo en el proceso. Esta desorganización de la estructura viene implicada en gran parte con el crecimiento de la empresa en el tiempo y la dificultad de hoy día cambiar esas estaciones de trabajo para que el proceso pueda ser el óptimo.

Comportamiento

Los comportamientos dentro de la organización se caracterizan por la búsqueda de eficiencia, la adaptación a los requerimientos específicos de cada cliente y el cumplimiento estricto de normas de seguridad y calidad.

La cultura interna fomenta la coordinación entre equipos técnicos y operativos, priorizando el cumplimiento de plazos y la entrega de soluciones confiables.

Además, la empresa implementa un proceso anual de evaluación de desempeño mediante entrevistas individuales, que permite reforzar prácticas positivas, incentivar la iniciativa de los colaboradores y corregir aquellas conductas que resulten contraproducentes. Este sistema se complementa con estímulos económicos y sanciones, lo que contribuye a consolidar comportamientos alineados a los objetivos organizacionales.

Desempeño, productividad

La empresa mide de manera sistemática su desempeño a través de indicadores de productividad y calidad. Entre los principales se encuentran:

- m³ de hormigón producidos por planta.

- Cantidad de piezas fabricadas en un período determinado.
- Horas de producción liquidadas (normales, nocturnas y extras).
- Relación entre producción lograda y dotación/horas trabajadas.
- Costos teóricos vs. costos reales de materiales y personal.
- Cantidad y porcentaje de piezas observadas (a reparar) y rechazadas (descarte).
- Costo de la no calidad.
- Facturación en relación con costos.
- EBITDA como indicador de rentabilidad.

Estos KPI (**Key Performance Indicators**), que significa **Indicadores Clave de Desempeño**, permiten realizar un seguimiento constante de la productividad, la eficiencia y la calidad de los procesos, ayudando a la optimización de recursos y procesos. A su vez, se incorpora la satisfacción del cliente como un elemento clave para evaluar el rendimiento general de la empresa.