

Título

Lucas Simonelli, *Padrón Nro. 93111*
lucasp.simonelli@gmail.com

Tomás Boccardo, *Padrón Nro. 93637*
tomasboccardo@gmail.com

Andrés Sanabria, *Padrón Nro. 93403*
andresg.sanabria@gmail.com

Agregate master, *Padrón Nro. 9XXXX*
a@a.com

2do. Cuatrimestre de 2013
71.12, Estructura de las organizaciones
Facultad de Ingeniería, Universidad de Buenos Aires

Resumen

Acá va un resumen del trabajo práctico

Índice

1. Introducción	3
2. Empresa relevada	3
2.1. Preguntas	3
2.1.1. Preguntas introductorias	3
2.1.2. Comercial	3
2.1.3. Producción	4
2.1.4. R.R. H.H.	4
2.1.5. Finanzas	5
2.1.6. Control de Calidad	5
3. Casos de estudio	6
3.1. Caso 1: Elevadores Hércules S.A.	6
3.1.1. Enunciado	6
3.1.2. Preguntas	7
3.2. Caso 2: Los Gringos	8
3.2.1. Enunciado	8
3.2.2. Preguntas	8
3.3. Caso 3: La Rapidez	8
3.3.1. Enunciado	8
3.3.2. Diagnóstico	8
4. Conclusiones	8

1. Introducción

Intro

2. Empresa relevada

2.1. Preguntas

2.1.1. Preguntas introductorias

1. *¿Cuál es la razón social de la empresa?*

Tecnología Contra Incendios S.A.

2. *¿En qué lugar se encuentra localizada la empresa?*

La empresa está ubicada en Carapachai, Munro. La dirección es Gobernador Emilio Castro 3365.

3. *Mencione los acontecimientos más destacados en la evolución de la empresa.*

La empresa nace en el año 1965, bajo el nombre de **TECIN ARGENTINA S.R.L.** Al poco tiempo se transforma en una S.A. y obtiene la representación y distribución, de empresas internacionales de reconocida trayectoria en su especialidad como Rosenbauer, Angus, Reliable, Walter Kidde, Total y Cerberus. En 1982 la empresa construye la primer autobomba argentina tras asociarse con la empresa austriaca Rosenbauer K.G. (hoy Rosenbauer International A.G.).

En la década del 90, sus accionistas deciden formar sociedades independientes para atender unidades de negocios y mercados diferentes, siendo una de ellas:

- **Tecnología Contra Incendios S.A.**, es hoy 100 % propiedad de accionistas argentinos y esta dedicada a la fabricación de vehículos y equipos contra incendios y rescate.

4. *¿Cuál es el rubro al que se dedica la empresa?*

Equipos de seguridad contra incendios (vehículos/equipos/herramientas).

5. *¿Cuál es la línea de productos ofrecida por la organización?*

La línea de productos ofrecida es de:

Vehículos:

- Contra incendios urbanos, industriales y forestales.
- De rescate y manejo de sustancias peligrosas.

Productos/equipos:

- Motobombas portátiles.
- De protección personal y respiratoria.
- Para controlar incendios: mangueras, matafuegos, etc.

6. *¿La empresa cumple algún tipo de certificación?*

Sí, la empresa está certificada bajo las normas IRAM ISO 9001:2008

2.1.2. Comercial

7. *¿Cuáles son los productos más vendidos por la empresa?*

Respuesta

8. *¿Qué productos son exportados por la empresa?*

Respuesta

9. *¿Cuáles son los principales destinos de las exportaciones?*

Respuesta

10. *¿Qué porcentaje del mercado concentran los productos fabricados?*

Respuesta

11. *¿Qué métodos de publicidad utiliza la empresa?*

Respuesta

12. *¿Cuáles son los principales clientes de la empresa?*

Respuesta

13. *¿Qué métodos de realización de pedidos están disponibles?*

Respuesta

14. *¿Cómo se planifica la distribución de los pedidos?*

Respuesta

2.1.3. Producción

15. *¿En qué consiste el proceso productivo del producto principal?*

Respuesta

16. *¿Cuáles son las principales materias primas?*

Respuesta

17. *¿Cuáles son los proveedores más importantes de la empresa?*

Respuesta

18. *¿Produce algún insumo necesario para la manufactura del producto final?*

Respuesta

19. *¿Poseen un equipo que se encargue del mantenimiento, o es un servicio tercerizado?*

Respuesta

20. *¿Necesita operarios calificados? ¿Realiza algún tipo de capacitación?*

Respuesta

21. *¿Qué insumos son importados por la organización?*

Respuesta

2.1.4. R.R. H.H.

22. *¿Cuántos empleados tiene la organización?*

La empresa tiene 50 empleados.

23. *¿Qué beneficios posee el personal de la empresa?*

Respuesta

24. *¿Cuáles son los principales sectores de la empresa?*

Respuesta

25. *¿Tiene la empresa un organigrama propio?*

Si, la empresa posee organigrama propio.

26. *¿Puede la empresa proporcionar dicho organigrama?*
Si, la empresa puede proporcionar dicho organigrama

27. *¿Cómo es el proceso de selección del personal?*

Respuesta

28. *¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal?*

Respuesta

29. *¿Hay bonificaciones salariales por buen desempeño?*

Respuesta

30. *¿Se realizan capacitaciones periódicas a los empleados?*

Respuesta

31. *¿Se organizan eventos para fomentar la relación interpersonal entre los empleados?*

Respuesta

32. *¿Contratan servicios tercerizados, como por ejemplo: estudio contable, jurídico, controles de calidad, etc.?*

2.1.5. Finanzas

33. *¿Cuáles son los plazos promedio para la cobranza de las facturas?*

Respuesta

34. *¿Recibe algún beneficio impositivo por parte del estado?*

Respuesta

2.1.6. Control de Calidad

35. *¿Cuáles es la política de calidad de la organización?*

La política de calidad de la empresa presenta los siguientes objetivos:

- El cumplir con los compromisos contraídos con los clientes y superar sus expectativas, constituyen una obligación para todo el personal.
- Asumir como indispensable el cumplimiento de los requerimientos del Sistema de Gestión de la Calidad y comprometerse a su continua mejora.
- Nos comprometerse a evaluar, motivar y capacitar a los recursos humanos, en forma permanente.
- Mantener un contacto productivo con los Proveedores, para mejorar las prestaciones y productos ofrecidos.
- Difundir al personal los objetivos comprometidos en la presente política.

36. *¿Cómo realizan los controles de calidad sobre la producción?*

Respuesta

37. *¿Realizan auditorías internas? ¿Con qué frecuencia?*

Respuesta

38. *¿Realizan auditorías externas? ¿Con qué frecuencia?*

Respuesta

3. Casos de estudio

3.1. Caso 1: Elevadores Hércules S.A.

3.1.1. Enunciado

Elevadores Hércules S.A., establecida en Buenos Aires en 1919 como una oficina de contratistas, se desarrolló al punto de transformarse en una de las compañías más importantes del mundo. En 1966, la compañía producía 1650 elevadores y en 1974 llegó a 7.850 unidades, inclusive escaleras mecánicas. Aunque su planta principal está ubicada en Buenos Aires, tiene oficinas comerciales en las 18 ciudades más importantes del país participando con más del 60% de edificios comenzó a aumentar considerablemente. Los pedidos de los clientes tendían a alcanzar límites que sobrepasaban la capacidad de producción de la fábrica. Los atrasos en la entrega de pedidos llegaron al punto de provocar serios conflictos entre los departamentos de ventas y producción. En función de lo anterior, la alta dirección de la compañía decidió perfeccionar el sistema de planeamiento y control de la fábrica.

Principales características del sistema de producción

La producción de elevadores requiere cerca de 6.000 diferentes grupos de piezas de varios tipos o medidas y aproximadamente 12.000 ítems de stock. La mayoría de los fabricantes depende de sus proveedores para piezas especializadas como por ejemplo motores eléctricos, cabinas, relees de contacto, guías, puertas metalizas y cerraduras. Al contrario de esto, elevadores Hércules S.A. tiene la directriz de ser autosuficiente y producir todas las piezas que utiliza. De esto resulta que la empresa tiene una producción bastante diversificada, que no es común en su ramo y que da origen a un complejo sistema de planeamiento y control de la producción.

La producción de elevadores no puede seguir un plan general, por que los pedidos varían considerablemente de acuerdo a las necesidades de los edificios en construcción. Apenas algunas partes de los elevadores Hércules son Standard y producidas para stock, como por ejemplo: correderas-guías, guías de puerta, cerradores, motores y conjuntos de motores generadores, relees de contacto y botones de llamada. El planeamiento de producción esta dificultado también por el desarrollo tecnológico de la construcción de diferentes tipos de lugares, dependiendo por eso de condiciones que difícilmente se pueden prever.

El equipo de producción y montaje de elevadores estaba dividido en 4 grupos generales, de acuerdo con la secuencia a ser seguida en la entrega de partes, conforme al siguiente esquema:

- **Grupo 1:** Modelo soporte para la cabina, guías, correderas, barras, amortiguadores, base, máquina y polea de desvío.
- **Grupo 2:** Tablero de comando
- **Grupo 3:** Armazón de cabina, contrapesos, paragolpes, plataforma, cabina y cables de acero.
- **Grupo 4:** Puertas de lobby, visores, cerraduras, botones de llamada y otros detalles necesarios para que complete el montaje en el edificio.

La producción de la fábrica estaba organizada a través de las siguientes secciones:

1. *Maquinas operativas, tornos, plegadoras, perforadoras, rectificadoras*
2. *Estampado*
3. *Montaje de máquinas*
4. *Montaje de motores*
5. *Montaje de aparatos eléctricos*
6. *Montaje y conexión de cuadros de comando*
7. *Carpintería, fabricación de contrapesos, cabinas y puertas de acero.*
8. *Carpintero, cabinas, puertas y plataformas de madera*
9. *Pintura y galvanoplastia*

En 1970, el planeamiento de producción de elevadores Hércules S.A. era un simple proceso basado en reportes mensuales de campo del departamento técnico, encargado del montaje de los elevadores, formado por varios grupos de empleados especializados. Cada grupo era responsable por el control de una cierta área de la ciudad. El jefe de grupo visitaba periódicamente a varios clientes de su localidad y estimaba futuras necesidades. Completaba un formulario de avances del mes donde volcaba los avances de cada obra indicando el grado de avance de la construcción y estableciendo los programas de entrega de acuerdo con los cuatro grupos generales del proceso de producción y

montaje ya mencionados. Una vez que el formulario se completaba, le era entregado al planeador de la producción, un antiguo supervisor que, en 1942, se convirtió en asistente del departamento de producción a fin de controlar el proceso de planeamiento de la compañía.

A partir de los formularios de avances del mes recibidos por todas las áreas, el planeador elaboraba el programa de producción para todas las partes a ser producidas de acuerdo a la secuencia numérica indicada por el departamento de ventas y que obedecía al orden de entrada de los pedidos de los clientes. El planeador recibía también las copias de orden de fabricación individual realizadas por el departamento de ingeniería, conteniendo las especificaciones necesarias para producir cada elevador. En la época en que la cantidad de elevadores producidos era relativamente baja en relación con la capacidad de producción de la fábrica, el sistema de planeamiento descrito, probó ser simple y eficiente y podía ser fácilmente controlado por el planeador y por los jefes de sección que en conjunto programaban la producción, determinando cantidades y especificaciones, pidiendo materiales a ser producidos por la fundición, de oficinas o del pañol.

Los reportes mensuales de los grupos de campo eran suficientes para dar al planeador las informaciones en cuanto a las necesidades futuras de los edificios en construcción y por lo tanto, esclarecer las prioridades de producción. Entretanto a partir de 1970, el número de construcciones comenzó a aumentar. Los retrasos en las entregas de elevadores hicieron que los jefes de campo fijasen los plazos de entrega muy anticipados en sus informes mensuales. Con eso las informaciones recibidas por el programador fueron perdiendo parte de su valor como base para la programación. Ocurrió también que ni el planeador ni los jefes de sección de producción eran avisados cuando un edificio tenía sus obras paralizadas, haciendo que fuese mantenido el stock de sus correspondientes semielaborados. Este desperdicio agravaba todavía más la situación de los atrasos provocando graves reclamos por parte de otros clientes. Teniendo eso en vista, el departamento de ventas comenzó a sugerir alteraciones en las prioridades distintas a las ordenes de producción, lo que llevo a los empleados a abandonar los métodos de programación que hasta entonces había sido establecidos por los jefes de grupo, pasando entonces a trabajar de acuerdo a las órdenes de ventas del departamento respectivo.

Decisiones

En vista de la situación, la alta dirección decidió perfeccionar el sistema de planeamiento y control de la fábrica. Contratar una consultora para que analice el caso y revertir la situación de esta compañía.

3.1.2. Preguntas

1. *De acuerdo al enfoque de sistemas, caracterizar a la organización de referencia indicando las entradas, las salidas, la retroalimentación y el ambiente*

Respuesta

2. *¿Cuál es el problema evidente que enfrenta la empresa*

Respuesta

3. *¿Cuál es la parte de la estructura que surge como clave?*

Respuesta

4. *¿Cuál es el mecanismo de coordinación preponderante y por qué?*

Respuesta

5. *Dibujar el organigrama actual de la compañía*

Respuesta

6. *Mencionar la descripción de uno de los cargos*

Respuesta

7. *Mencionar que tipo de configuración estructural se adapta mejor a la organización de referencia*

Respuesta

8. *Dibujar el organigrama que refleja el cambio propuesto por ustedes*

Respuesta

9. *Razonar como la propuesta hecha puede solucionar los problemas planteados*

Respuesta

10. *Conclusiones*

Respuesta

3.2. Caso 2: Los Gringos

3.2.1. Enunciado

3.2.2. Preguntas

1. *De acuerdo al enfoque de sistemas, caracterizar a la organización de referencia indicando las entradas, las salidas, la retroalimentación y el ambiente*
Respuesta
2. *¿Cuál es el problema evidente que enfrenta la empresa*
Respuesta
3. *¿Cuál es la parte de la estructura que surge como clave?*
Respuesta
4. *¿Cuál es el mecanismo de coordinación preponderante y por qué?*
Respuesta
5. *Dibujar el organigrama actual de la compañía*
Respuesta
6. *Mencionar la descripción de uno de los cargos*
Respuesta
7. *Mencionar que tipo de configuración estructural se adapta mejor a la organización de referencia*
Respuesta
8. *Dibujar el organigrama que refleja el cambio propuesto por ustedes*
Respuesta
9. *Razonar como la propuesta hecha puede solucionar los problemas planteados*
Respuesta
10. *Conclusiones*
Respuesta

3.3. Caso 3: La Rapidez

3.3.1. Enunciado

3.3.2. Diagnóstico

4. Conclusiones

Chamuyo