"REINGENIERÍA Y PLANEACION ESTRATEGICA A LA EMPRESA CISENI S.A."

Mariuxi Yagual Espinoza[1], Karen Molina Macìas[2]

[1] Economista en Finanzas 2004

[2] Economista en Finanzas 2004

[3] Director de Tesis. Ingeniero........, Universidad......., si tiene ,postgrado

RESUMEN

La reingeniería, es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo para mejorar la productividad y el desempeño financiero en el negocio.

Basadas en esta herramienta y conociendo los antecedentes de la empresa hemos decidido aplicarla para lograr en un futuro el desarrollo eficiente y eficaz en las áreas : Administrativa , Financiera y Operativa

INTRODUCCIÓN

CISENI S.A. es una empresa dedicada al servicio de practicaje, es decir , brinda asesoramiento y ayuda a los capitanes de buque para la entrada, salida y las maniobras de atraque en el Puerto Marítimo y Río Guayas.

El origen y conformación de esta empresa ha sido factible gracias a las asociaciones de profesionales de experiencia dentro del área marítimo mercante, tanto de cubierta como de máquina y de profesionales especializados en reparaciones e inspecciones de barcos y equipos marinos.

Para poder ofrecer el servicio de Practicaje, CISENI S.A. posee una estación de radio VHF marítimo en el canal 16, los Prácticos hacen uso de Lanchas que son utilizadas como transporte marítimo para atender buque, el pago de estas son hechos por las Agencias Navieras y el valor del transporte terrestre corre por cuenta de los prácticos socios, para esto es utilizado un bono de transportación que se les asigna mensualmente a cada uno de los Capitanes

PROBLEMAS Y OBJETIVOS A PLANTEARSE

- Esta empresa no cuenta con una jerarquía de los planes de la Organización: Misión, Visión, Planes Estratégicos, Planes Operativos.

- La empresa tiene problemas de Cartera Vencida.

- Las Facturas donde se detallan el servicio brindado por el Práctico llegan muy tarde al área de contabilidad.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una Reingeniería y la Planeación estratégica en la empresa CISENI S.A.

CONTENIDO

REINGENIERÍA

AREA ADMINISTRATIVA

Planeación Estratégica

Visión

“Ser reconocidos en el mercado naviero por la excelencia de nuestros servicios de practicaje, creciendo día a día junto a la tecnología y manteniendo altos niveles de calidad”.

Misión

“Brindar asesoramiento de calidad a los capitanes de buque contando con profesionales de experiencia y tecnología de punta, prestando una gama de servicios marítimos e industriales con rapidez y eficiencia haciendo del cliente nuestro motivo principal para la mejora continua”

Objetivo General

Aumentar la calidad de los servicios mejorando los Procesos Operativos de Practicaje en el Puerto

Objetivos Específicos

Se propone con la reingeniería los siguientes objetivos específicos:

- Reducir el tiempo de entrega de reportes del área de contabilidad por parte de los Prácticos

- Reducir los niveles de cartera vencida

- Mayor captación de clientes

- Mejorar el sistema de cobro

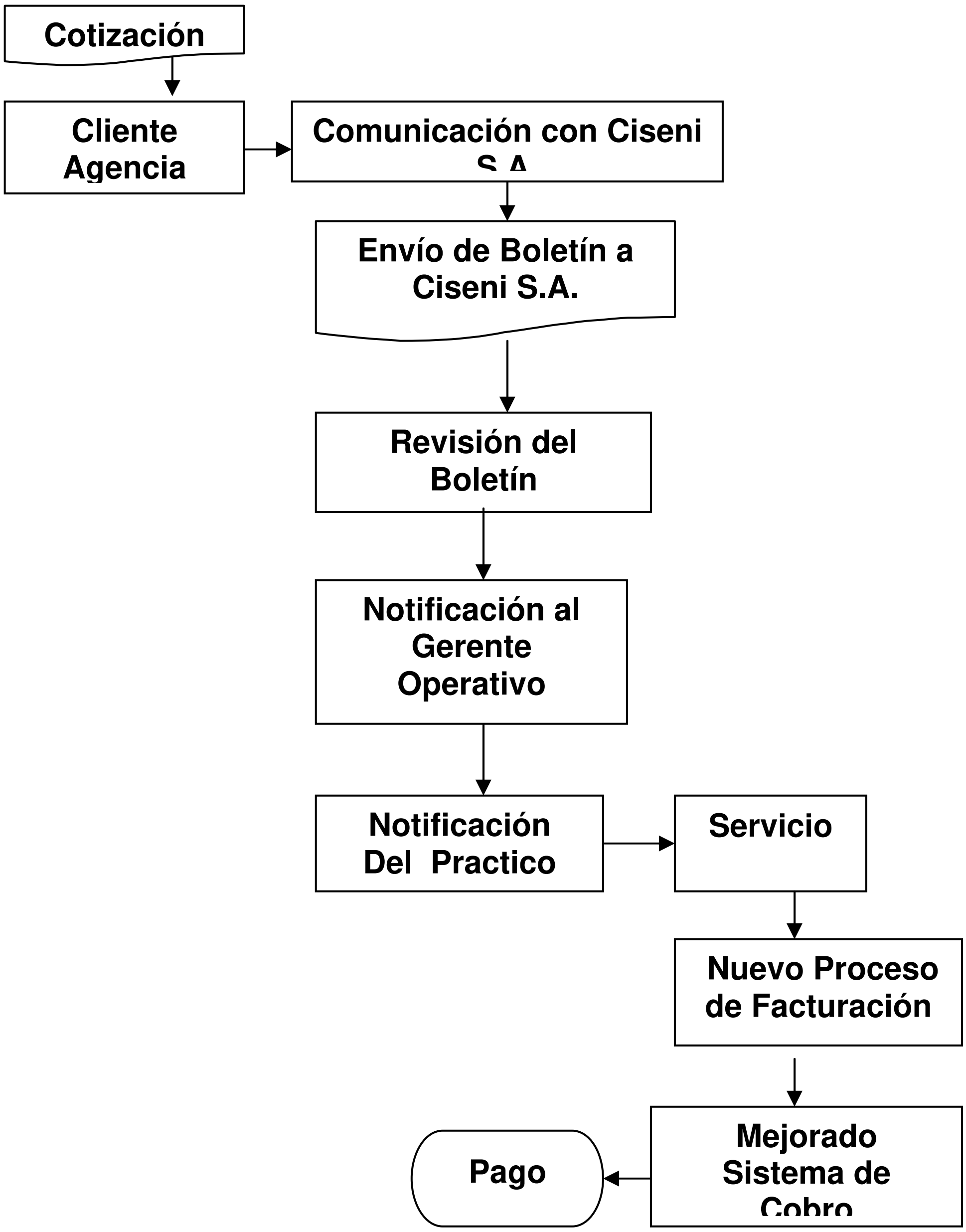
Meta

Con la ayuda de la reingeniería y las entrevistas con el Gerente General se ha planteado la siguiente meta:

"Ser más eficiente en el proceso de facturación y cobro para reducir los niveles de cartera vencida"

AREA OPERATIVA

Gráfico 1

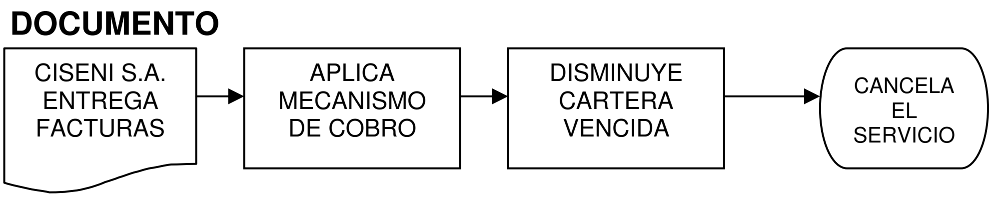


- **Pago:**

1. Se entrega la respectiva factura correspondiente al servicio
2. Se aplican mecanismos de cobro para ayudar a la reducción de tiempo de pago

DIAGRAMA DEL FLUJO OPERATIVO DEL PROCESO DE PAGO DE CISENI S.A.

Gráfico 2



Beneficios de la Reingeniería en este Proceso:

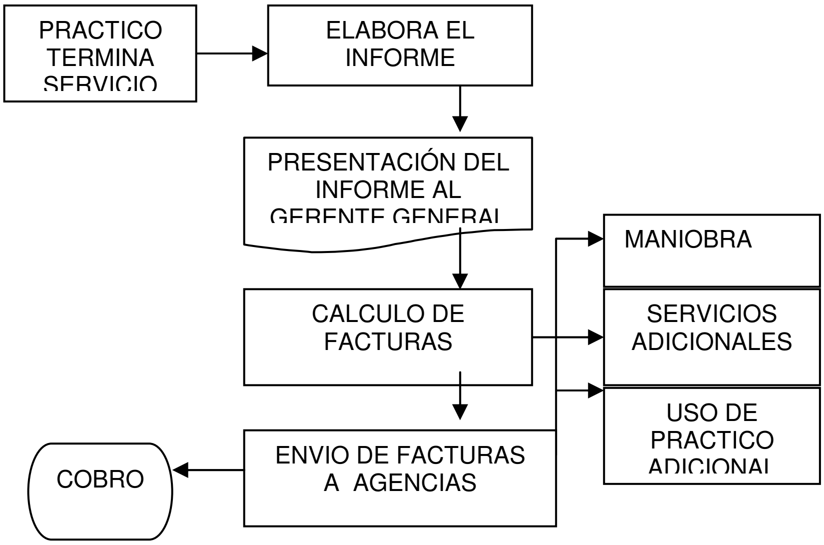
1. Disminución de la Cartera Vencida
2. Creación de un nuevo y mejor Mecanismo de Cobro

- **Proceso de Facturación**

1. Se analiza la Maniobra
2. Se detalla el Reporte
3. Este informe debe estar firmado por el Gerente General y por el Práctico que realizó el servicio,
4. Los asistentes observan el reporte y según una lista donde constan las tarifas que deben aplicar, elaboran la respectiva factura
5. Emiten valores a pagar por las Agencias

NUEVO FLUJO OPERATIVO DEL PROCESO DE FACTURACIÓN DE CISENI S.A.

Gráfico 3



Beneficios de la Reingeniería en este Proceso:

1. Reducción en el tiempo de entrega del informe
2. Reducción en el tiempo de revisión del informe
3. Rapidez en el cálculo de valores a pagar por la Agencia
4. Agilidad en el envío de facturas
5. Agilidad en el cobro de facturas

ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para poder proyectar los estados financieros se ha tomado en cuenta el crecimiento de carga que espera la APG (Autoridad Portuaria de Guayaquil), la inflación esperada, los promedios de las cuentas por cobrar y descuentos y el crecimiento esperado de la empresa por la aplicación de la reingeniería.

4.1.- INGRESOS POR VENTAS (SERVICIOS)

El servicio de practicaje que brinda la empresa lo realiza en el Puerto de Guayaquil, donde se mueve el 60% del total del comercio exterior del país (X, M), ya que en la ciudad está concentrada la mayoría de producción local.

Para el año 2003 se estimo la tasa de 5% que esperaba de crecimiento de los servicios portuarios la APG (Autoridad Portuaria de Guayaquil.

Para el año 2004 se estimó el crecimiento de los ingresos por venta tomando en cuenta la tasa esperada de crecimiento por la APG (Autoridad Portuaria de Guayaquil) de 7% de carga (TRB), *información tomada de la revista de la CAMAE*, mas un porcentaje en el que incluye la reingeniería es decir la mejora en eficiencia de los procesos de cada área y la captación de mayor mercado debido al aumento de TRB por el dragado.

Como se explicó en él capitulo 2, el dragado beneficiará ampliamente al mercado del practicaje, debido a que los buques de mayor calado (TRB) podrán entrar y salir con seguridad desde y hacia el puerto.

Para los siguientes años se estima una tasa estándar del 7%.

FLUJO DE CAJA								
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos Operacionales								
Ingreso por Servicio	$ 956.682,46	$ 1.042.783,88	$ 1.115.778,75	$ 1.193.883,26	$ 1.277.455,09	$ 1.366.876,95	$ 1.462.558,33	$ 1.564.937,42
(-)Descuentos	$ 59.693,59	$ 62.081,33	$ 64.564,58	$ 67.147,17	$ 69.833,05	$ 72.626,38	$ 75.531,43	$ 78.552,69
Ingreso Neto Operativo	$ 896.988,87	$ 980.702,55	$ 1.051.214,17	$ 1.126.736,09	$ 1.207.622,04	$ 1.294.250,57	$ 1.387.026,90	$ 1.486.384,73
(-) Egresos Operacionales								
Gasto por Servicio (Ventas)	$ 370.554,63	$ 389.082,36	$ 408.536,48	$ 428.963,31	$ 450.411,47	$ 472.932,05	$ 496.578,65	$ 521.407,58
(a)Total Flujo Operacional	$ 526.434,24	$ 591.620,19	$ 642.677,69	$ 697.772,78	$ 757.210,57	$ 821.318,52	$ 890.448,25	$ 964.977,15
Ingresos no Operacionales								
Otros Ingresos	$ 344,86	$ 359,34	$ 374,44	$ 390,16	$ 406,55	$ 423,63	$ 441,42	$ 459,96
(-) Egresos no Operacionales								
Gasto de Personal	$ 25.856,82	$ 27.149,66	$ 28.507,14	$ 29.932,50	$ 31.429,13	$ 33.000,58	$ 34.650,61	$ 36.383,14
Gastos Financieros	$ 1.723,25	$ 1.809,41	$ 1.899,88	$ 1.994,87	$ 2.094,62	$ 2.199,35	$ 2.309,31	$ 2.424,78
Gastos de Administración	$ 43.969,18	$ 46.167,63	$ 48.476,02	$ 50.899,82	$ 53.444,81	$ 56.117,05	$ 58.922,90	$ 61.869,05
Gastos Publicidad	$ 7.770,00	$ 8.080,80	$ 8.404,03	$ 8.740,19	$ 9.089,80	$ 9.453,39	$ 9.831,53	$ 10.224,79
Otros Gastos	$ 19.389,30	$ 20.358,76	$ 21.376,70	$ 22.445,54	$ 23.567,81	$ 24.746,20	$ 25.983,52	$ 27.282,69
Impuesto a la Renta (25%)	$ 103.128,47	$ 118.194,72	$ 129.672,83	$ 142.096,22	$ 155.537,96	$ 170.076,56	$ 185.796,40	$ 202.788,12
(b) Total Flujo no Operacional	$ -201.492,16	$ -221.401,64	$ -237.962,16	$ -255.718,98	$ -274.757,58	$ -295.169,50	$ -317.052,85	$ -340.512,61
(a+b)Total flujo	$ 324.942,08	$ 370.218,55	$ 404.715,53	$ 442.053,80	$ 482.452,99	$ 526.149,02	$ 573.395,40	$ 624.464,54
(-) 30% de Cuentas por Cobrar	$ 269.096,66	$ 294.210,77	$ 315.364,25	$ 338.020,83	$ 362.286,61	$ 388.275,17	$ 416.108,07	$ 445.915,42
Flujo Neto Efectivo	**$ 55.845,42**	**$ 76.007,78**	**$ 89.351,28**	**$ 104.032,97**	**$ 120.166,38**	**$ 137.873,85**	**$ 157.287,33**	**$ 178.549,12**
Saldo Inicial de Caja	$ 11.636,02	$ 67.481,44	$ 143.489,22	$ 232.840,50	$ 336.873,47	$ 457.039,86	$ 594.913,71	$ 752.201,04
Saldo Final de Caja	$ 67.481,44	$ 143.489,22	$ 232.840,50	$ 336.873,47	$ 457.039,86	$ 594.913,71	$ 752.201,04	$ 930.750,16

Tabla I

CONCLUSIONES

1. En el Área Administrativa, la creación de un Plan Estratégico, que incluye la Misión, Visión, Objetivo General, Objetivos Específicos, dando orientación y sentido en la actividad de la empresa, y

2. En el Área Financiera se evaluó todos los estados financieros, determinando que la empresa es rentable, con ingresos altos en el ultimo año y con posibilidad de invertir en nuevos activos y proyectos para la captación de nuevos clientes. Se estimó el flujo de caja a 8 años, y el resultado de la inversión propuesta a la empresa es positiva, es decir si es rentable.

3. En el Área Operativa, se han propuesto cambios en algunos procesos operativos de la empresa, con el fin de reducir tiempo en la Facturación, imponiendo un tiempo máximo para la entrega del informe del Práctico y la elaboración de la factura correspondiente a cada agencia. En el Proceso de Cobro y Pago se ha propuesto la inversión de una Motoneta con un valor de $1200, siendo ésta cancelada con capital propio y utilidades retenidas de los Prácticos-Socios.

REFERENCIAS

TESIS

1. De la Paz Castro, "Reingeniería de la Empresa Colchones Chaide y Chaide" (Tesis, ICHE, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2002)

LIBROS

2. Lelan T. Blank, Ingeniería Económica (3era Edición Mc Graw Hill), pp. 119-128
3. J.Fred Westo, Finanzas en Administración(9na Edición, Vol 1, Mc Graw Hill), pp. 215-254

REVISTA

4. Cámara Marítima del Ecuador, Informar (Abril2003, Año 6 No. 7) "Movimientos del Puerto año 2000-2001-2003)

REFERENCIAS DE INTERNET

5. Michael Porter, Universidad Harvard, Diciembre del 2003, Subsector Marítimo para la Competitividad e Integración de Latinoamérica/http.www.michaelporterharvard.edu