



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**REDISEÑO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA CONSULTORA E
IMPACTO EN INDICADORES DE CONTROL DE GESTION Y DE FINANZAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

GLORIA ESTERA UBILLA ESPINOZA

PROFESOR GUIA:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:

**DANIEL ESPARZA CARRASCO
MANUEL VERGARA TRINCADO**

SANTIAGO DE CHILE

Noviembre, 2008

RESUMEN

La propuesta de estudio de caso se realizó en la empresa consultora Bitrán & Asociados Ltda. (B&A), empresa chilena que se dedica a las asesorías en el campo de la economía, el financiamiento y la gestión de servicios de salud en el ámbito mundial.

En sus 13 años de funcionamiento, B&A, ha crecido y adoptado diferentes medidas que contribuyen al funcionamiento de la misma, pero no existe un esfuerzo sistemático que le permita determinar que modelo de organización es más adecuado a su gestión y como evaluarlo,

El objetivo de este estudio es hacer una evaluación y análisis de la situación pasada y actual, para formalizar un modelo de rediseño organizacional y un sistema administrativo que permita medir con indicadores de control de gestión y de gestión financiera, el impacto de un cambio organizacional.

La metodología propuesta es realizar el estudio por etapas: de descripción, de investigación, de desarrollo y de aplicación. Las fases son:

Fase 1: Descripción detallada de los diferentes procesos que requieren un proyecto dentro de la empresa. Descripción de los sistemas actuales de administración, de gestión y financieros, del modelo de toma de decisiones y la estructura de dirección.

Fase 2: Revisión de los diferentes modelos de estructura organizacional. Preparación de una síntesis de los elementos centrales de los modelos, de los criterios de aplicación y selección de la estructura más adecuada a este tipo de empresa consultora.

Fase 3: Revisión de modelos de análisis de estados financieros de empresas.

Fase 4: Elaboración en base a las fases 1, 2 y 3, de un listado de indicadores.

Fase 5: Aplicación de los indicadores seleccionados en dos cortes de tiempo, comprendidos en el periodo de los años 2001 - 2005.

Del análisis del marco conceptual, se determinó que el modelo de estructura que este tipo de empresas consultoras debería adoptar, es de una estructura Adhocrática, donde se realza la importancia del conocimiento y la información. Esto está dado por el entorno dinámico y complejo que enfrenta la organización en el día a día.

El análisis financiero nos muestra que la composición de los balances cambió entre los años 2001 y 2005, lo cual se debe principalmente a la adquisición de activo fijo (funcional y extra-funcional) por parte de la compañía. La solvencia se ha mantenido positiva en ambos periodos de tiempo y el fondo de maniobra ha mantenido su importancia relativa con respecto al activo circulante. Ambos son buenos indicadores del funcionamiento financiero positivo de la compañía.

El análisis económico muestra un desequilibrio en el funcionamiento de la empresa. Este desequilibrio está dado por un resultado de operación negativo para ambos periodos, que a su vez es cubierto por un resultado no operacional positivo y creciente en ambos cortes de tiempo. Aún así la compañía tiene un resultado neto positivo de 4% y 12% para los años 2001 y 2005 respectivamente. Sin embargo es necesario centrar la gestión y el control en el aspecto operacional, que tiene resultados negativos, lo cual pone en riesgo la viabilidad del negocio en el futuro. La formalización de los 25 procesos más relevantes, entre ellos ventas (CV, documentos legales, bases de proyectos, etc.), producción (control de calidad, plazos, apoyo logístico viajes, etc.), y post venta (encuesta satisfacción de clientes), y la implementación de indicadores, contribuirán en conjunto a mejorar el funcionamiento de la empresa y el desempeño operacional.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a todos los que nos acompañaron en este camino:

A mi marido y compañero de estudio Claudio.

A mis compañeros de grupo Rodrigo, Mauricio y Jaime.

A todos los que nos acompañaron incondicionalmente, en especial a mis suegros Alicia y Carlos, y a nuestra amiga Bania.

A mi padres y hermanos, por existir.

A nuestro hijito Renato por la paciencia de esperarnos cada noche con una sonrisa, por las horas que no le dedicamos en sus primeros meses.

A nuestra hijita Camila que llegó de sorpresa a nuestras vidas en medio de tesis y tramos.

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	7
2	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
	2.1.1 Reseña histórica.....	8
	2.1.2 Ventas.....	8
	2.1.3 Organización.....	11
	2.1.4 Recurso Humano.....	13
	2.1.5 Productos.....	15
3	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	16
4	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES	17
	4.1 Descripción del problema	17
	4.2 Preguntas Claves.....	17
5	OBJETIVO Y RESULTADOS ESPERADOS	18
	5.1 Objetivo general.....	18
	5.2 Objetivos específicos	18
	5.3 Resultados esperados	18
6	MARCO CONCEPTUAL.....	19
	6.1 Comportamiento organizacional	19
	6.2 Gestión financiera	22
	6.2.1 Análisis financiero.....	22
	6.2.2 Análisis económico (Análisis de la cuenta de resultados).....	26
	6.3 Análisis de procesos	27
7	METODOLOGÍA.....	30
8	RESULTADOS	32
	8.1 Análisis organizacional	32
	8.2 Gestión financiera	35
	8.2.1 Análisis financiero.....	35
	8.2.2 Análisis económico.....	42
	8.3 Análisis de procesos	45
9	CONCLUSIONES.....	59
10	BIBLIOGRAFÍA.....	61
11	ANEXOS.....	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Lista de países en que B&A ha trabajado 1995-2006, por continente	16
Tabla 2 Estructura ordenada del balance	23
Tabla 3 Balances ordenados para los años 2001 y 2005.....	36
Tabla 4 Esquema de diferencia contables años 2001 y 2005	40
Tabla 5 Esquema de fuentes y empleo 2001 – 2005	40
Tabla 6 Análisis del circulante.....	42
Tabla 7 Análisis de la cuenta de resultado años 2001 y 2005.....	43
Tabla 8 Resultado operacional.....	44
Tabla 9 Rentabilidad de los activos y del capital	45
Tabla 10 Listado de productos de la empresa	46
Tabla 11 Descripción de los 25 principales procesos	48
Tabla 12 Balance ordenado año 2001 – 2005	66
Tabla 13 Estado resultado 2001 y 2005	67

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Evolución de las ventas y los gastos 2000-2006, tomando como base la facturación del año 2000.....	9
Ilustración 2 Organigrama B&A años 1995-1996.....	12
Ilustración 3 Organigrama B&A, años 1997-2001.....	12
Ilustración 4 Organigrama B&A años 2002-2006.....	13
Ilustración 5 Ciclo de contratación personal técnico.....	14
Ilustración 6 Las cinco componentes de la estructura.....	21
Ilustración 7 Ciclo de los mecanismos de coordinación.....	22
Ilustración 8 Estructura de activos y pasivos en un balance.....	24
Ilustración 9 Pirámide ratios en análisis económico.....	26
Ilustración 10 Diagrama de un modelo de proceso.....	27
Ilustración 11 Diagrama de un modelo de proceso.....	28
Ilustración 12 Diagrama de la metodología.....	30
Ilustración 13 Organigrama organizacional propuesto.....	34
Ilustración 14 Equilibrio patrimonial, año 2001.....	37
Ilustración 15 Equilibrio patrimonial, año 2005.....	38
Ilustración 16 Equilibrio patrimonial, años 2001 y 2005.....	39
Ilustración 17 Equilibrio diagrama fuente y empleo, años 2001 y 2005.....	41
Ilustración 18 Descripción de proceso de realizar un proyecto.....	47
Ilustración 19 Balance año 2001.....	64
Ilustración 20 Balance año 2005.....	65

SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
USAID	Agencia de Cooperación de Estado Unidos
B&A	Bitrán & Asociados Ltda.
WB	Banco Mundial (World Bank)
WBI	Instituto del Banco Mundial (World Bank Institute)

1 INTRODUCCIÓN

La propuesta de estudio de caso se realizó en la empresa consultora Bitrán & Asociados Ltda. (B&A), empresa chilena, fundada el 18 de diciembre de 1995, que se dedica a las asesorías en el campo de la economía, el financiamiento y la gestión de servicios de salud en el ámbito mundial.

B&A ha crecido sistemáticamente en estos once años de operación, lo cual ha generado requerimientos de organización, control de gestión y financiamiento. Para hacer sostenibles las operaciones se han creado internamente cargos de dirección e implementado sistemas de control.

Los cambios en la demanda por los servicios de la empresa, según los enfoques de inversión de las agencias multilaterales, han llevado a la empresa a tener una gama variada de proyectos. Los cuales se diferencian por montos, temas y ubicación geográfica. Esto último ha llevado que los controles actuales no permitan ver a tiempo las dificultades de cada uno de las consultorías y tomar las respectivas medidas correctivas. Adicionalmente, si se analiza el efecto del tipo de cambio en la estructura financiera de la empresa, se pone en relieve la vulnerabilidad de sus ingresos a las fluctuaciones de la divisa internacional, al ser una empresa eminentemente exportadora de servicios, es decir, gastos en moneda local (pesos) e ingresos en moneda extranjera (dólar).

El presente trabajo plantea hacer el diagnóstico de la gestión de la empresa, medir el impacto del cambio en la organización mediante la creación de indicadores de control de gestión y financieros, que en su conjunto permitan evaluar el estado de la empresa en cualquier momento del tiempo. Estos indicadores se desarrollarán en torno a un sistema de administración que permita tener un control de los costos de la empresa y de los proyectos, un control de asignación del recurso humano, controles de desempeño del recurso humano, y por último indicadores de la gestión financiera de la empresa.

2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Esta empresa comenzó como una sociedad limitada entre dos hermanos, en participación de 95% y 5% respectivamente. Al comienzo de las operaciones había dos consultores y uno de los dueños trabajando. En la actualidad cuenta con doce personas en jornada completa y treinta consultores asociados en Chile y el resto del mundo.

2.1.1 Reseña histórica

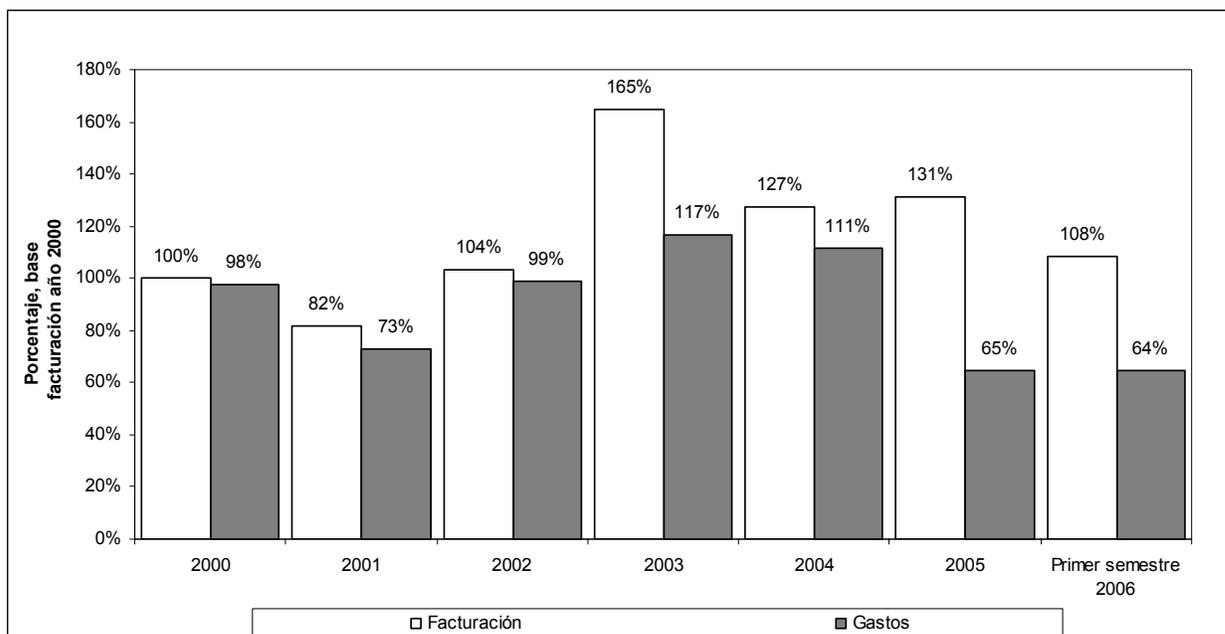
La empresa empezó a operar en marzo de 1995, aunque su constitución data de diciembre del mismo año. En septiembre de 1996 se cambia a una oficina compartida con dos empresas relacionadas de la familia Bitrán. En dicha oficina el arriendo se repartía según los metros cuadrados usados por cada empresa y se compartían los gastos de secretaria, administrativo y asesoría de computación. Este sistema operó hasta marzo de 2004, cuando B&A asumió la totalidad del arriendo en un periodo de transición, mientras se habilitaban sus nuevas oficinas. En diciembre de 2004 la empresa se trasladó a la nueva oficina en la Av. Presidente Riesco, de propiedad de B&A.

2.1.2 Ventas

Las ventas, como se muestra en la Ilustración 1, presentan un comportamiento oscilatorio en los últimos seis años con una tendencia al aumento. Si tomamos como base 100 la referencia de facturación del año 2000, en general todos los años ha superado esa meta. La facturación del primer semestre de 2006 es 108% superior a la del año 2000 completo. Los gastos de la empresa han sido cubiertos todos los años.

Los años previos al 2000, el comportamiento de la facturación era similar, pero con montos transados menores a los actuales.

Ilustración 1 Evolución de las ventas y los gastos 2000-2006, tomando como base la facturación del año 2000



Fuente: Elaboración propia

Las ventas de B&A se canalizan principalmente a:

Agencias internacionales: Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, USAID, GTZ, etc.

Gobiernos de países en desarrollo en América Latina (todos menos Venezuela), África (3) y Asia (8).

Empresas privadas relacionadas al sector de la salud: laboratorios farmacéuticos, aseguradoras, etc.

El proceso de obtención de un nuevo proyecto consta de varias etapas, según el tipo de llamado. Algunos de ellos se presentan a continuación:

Development Bussiness: es un periódico on-line e impreso, donde aparecen todos los llamados internacionales de consultorías en los sectores sociales de las principales agencias.

Dichos llamados pueden ser:

1. Avisos de futuros proyectos en el país.
2. Avisos para formalizar una Expresión de interés (información de un proyecto).
3. Invitación a empresas a precalificar en una lista corta de oferentes.
4. Invitación a presentar propuestas.

Algunos de los llamados pueden involucrar que la empresa pase las 4 fases del llamado, otros sólo toman los pasos 3 y 4, y los menos, sólo el 4. Estas fases dependen del monto de la consultoría y de los plazos que tenga el cliente para ejecutar el proyecto. Entre una fase y otras pueden pasar meses, incluso llegar a un año entre la postulación inicial y la adjudicación del contrato.

Llamados de los países: Son procesos de licitación, de los cuales la empresa se informa por la prensa, por los consultores asociados en los países, o porque los clientes la invitan directamente a participar en el proceso. Son procesos competitivos en los cuales se califica a los oferentes por calidad de la propuesta técnica, por precio, o por una mezcla de ambos factores.

Venta directa: Son clientes que llaman directamente a B&A para realizar determinado trabajo. En general este tipo de productos son de carácter de investigación sobre algún tópico específico, que posteriormente será publicado en algún capítulo de libro, o algún *journal* del área. Estos proyectos son de rápida adjudicación, pero de muy bajo precio.

Alianzas estratégicas: La empresa ha desarrollado una serie de alianzas con empresas de Estados Unidos para participar en proyectos paraguas – se entiende por estos, un conjunto de actividades en diferentes países que se financian bajo el mismo

fondo - financiados por USAID. Estos proyectos se caracterizan por tener un fondo de esta agencia, del cual los países van haciendo requerimientos según sus necesidades.

Hay dos tipos de proyecto paraguas: uno en que se asigna el fondo total por un período de tiempo y la empresa (o conglomerado de empresas) que lo tiene se encarga de promover su ejecución en los países; y el otro, en que hay varios grupos de empresas que compiten cada vez que sale un llamado bajo el proyecto paraguas. Este tipo de proyectos ha significado un porcentaje creciente de las ventas anuales de B&A de un 15% a un 40 % en los últimos cinco años.

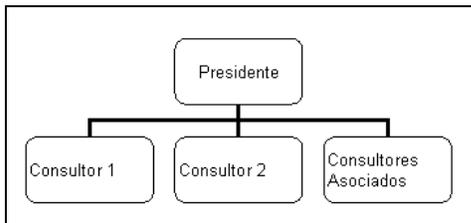
Adicionalmente, B&A tiene un convenio con el Instituto del Banco Mundial (WBI) desde el año 2000, para enseñar el curso Flagship en América Latina y El Caribe. Este es un programa de capacitación en tópicos de Economía de la Salud, que el WBI comenzó a dictar en 1997, B&A desarrolló dos de los módulos centrales del curso y ha participado como socio en los Flagship que se han dictado en diferentes regiones del mundo. En LAC lo ha dictado en ocho ocasiones en cinco países diferentes (Chile, Panamá, Bolivia, El Salvador y Honduras).

Consultorías individuales: Son llamados en los cuales se contrata a una o más personas del equipo de B&A por separado. Este tipo de requerimientos de los clientes se generan por la necesidad de adjudicar en forma rápida un determinado estudio. Generalmente estas adjudicaciones son de contratación directa (sin concurso ni licitación) y son de montos bajo cincuenta mil dólares.

2.1.3 Organización

La empresa se caracteriza por una estructura horizontal, encabezada por el presidente de la empresa y el equipo técnico de consultores. A medida que la empresa fue creciendo fue necesitando mayor soporte para sus operaciones. En la Ilustración 2 se muestra un organigrama tentativo de la empresa en sus primeros años de operación. Allí aparece el Presidente de la empresa (socio mayoritario) y a su vez el líder técnico, el equipo de consultores y los asociados. Por consultores asociados entenderemos, en este trabajo, al grupo de expertos técnicos que la empresa llama para proyectos específicos y que por ende se contratan a jornada parcial o por productos.

Ilustración 2 Organigrama B&A años 1995-1996

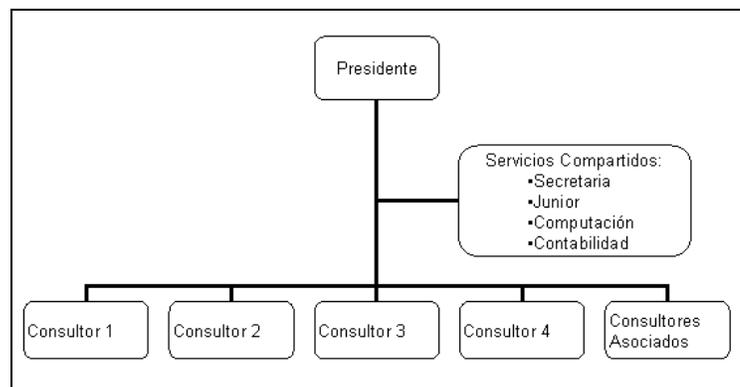


Fuente: Elaboración propia

Como se dijo en secciones anteriores, finalizando 1996 la empresa se trasladó a una nueva oficina, con otras dos empresas de la familia Bitrán. Si bien es cierto el esquema anterior (Presidente-Consultores) se mantuvo, se agregó un grupo de apoyo administrativo que era compartido por las tres empresas. Este grupo está compuesto por una secretaria y un administrativo (*junior*) a jornada completa y por un asesor para el área de computación y una contadora a jornada parcial. Este esquema se mantuvo por cinco años, y permitió el crecimiento de B&A, que triplicó sus ventas en ese período y aumentó la cartera de tres a diez proyectos simultáneos.

En agosto de 2001 las ventas habían bajado en relación al año 2000 y había una cartera de clientes en mora de pagos con un monto cercano al 50% de las ventas del año. Esto llevó a la idea de reconfigurar el esquema de la organización y se generó el cargo de Gerente de Administración de Finanzas,

Ilustración 3 Organigrama B&A, años 1997-2001



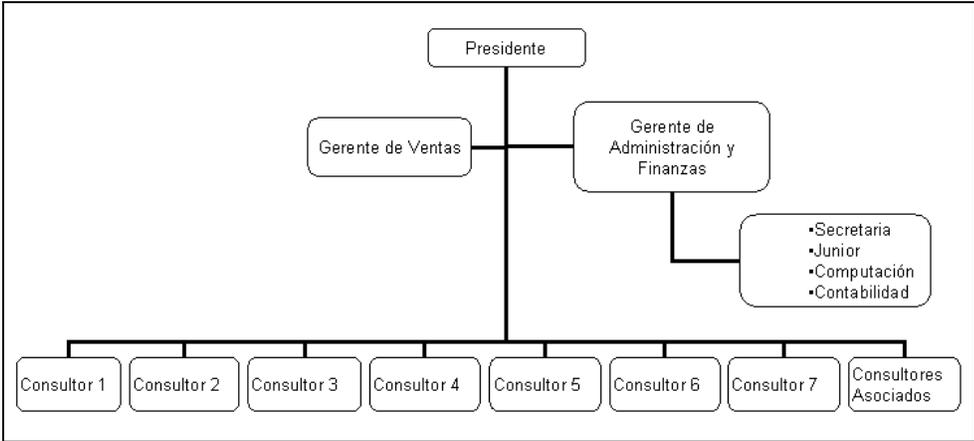
Fuente: Elaboración propia

el cual ocupó uno de los miembros del equipo de consultores que conocía el manejo de los proyectos y a los clientes, pues llevaba más años en la empresa que el resto y tenía una formación afín al cargo (ICI). Adicionalmente para fomentar las ventas se creó el cargo de Gerente de Ventas, que asumió otro miembro del equipo, quien ya ejercía la venta por comisiones.

En la Ilustración 4 se presenta el organigrama. Bajo el Gerente de Administración y Finanzas está la secretaria, *junior*, contadora y asesor de computación. Si bien ambos gerentes siguen formando parte del equipo técnico, dado los requerimientos específicos de los proyectos, la Gerencia de Administración y Finanzas ha demandado más tiempo

en la medida que crece la organización. Una prueba de esto es que la contadora inicialmente trabajaba cuatro horas diarias, luego seis horas diarias para dos de las empresas relacionadas, y hoy en día cumple ocho horas diarias, con una empresa de asesores tributarios que apoya en la gestión financiera contable.

Ilustración 4 Organigrama B&A años 2002-2006



Fuente: Elaboración propia

2.1.4 Recurso Humano

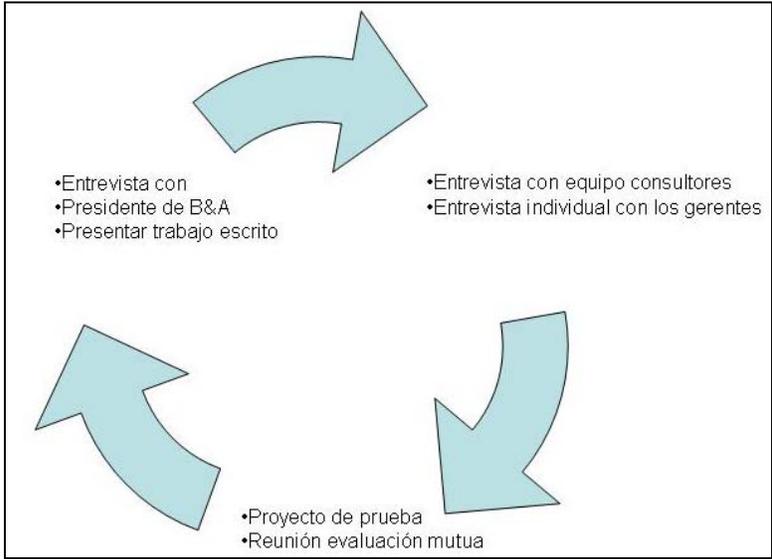
El equipo de ocho consultores de la empresa (incluidos el presidente y los dos gerentes) está conformado por profesionales universitarios con formación en ingeniería, economía y medicina. Cinco tienen grado de Magíster y uno grado de doctor en Economía. Dado la especificidad de los temas de investigación de la empresa, muchos de los profesionales que entran deben ser entrenados en un período no menor a un año para que adquieran el conocimiento necesario y la independencia en sus actividades diarias. Para B&A la rotación de personal no es un elemento que favorezca a su funcionamiento. En los once años de operaciones han trabajado 18 consultores diferentes a jornada completa, de los cuales se mantienen ocho, y tres de estos llevan más de ocho años en la empresa.

La selección de personal se realiza dado los requerimientos urgentes de algunos de los proyectos y generalmente no se cuenta con el tiempo necesario para hacer un proceso de selección. Algunas consecuencias de no tener una gestión en recursos humanos

han significado problemas para la reputación de la empresa y al interior del equipo. Es por esto que las últimas tres contrataciones se han hecho bajo una modalidad de prueba, contratando al consultor para una tarea específica en un periodo de tiempo dado (tres o seis meses).

El ciclo de contratación se presenta en la Ilustración 1, donde se considera una primera fase de entrevistas con el presidente de la empresa y revisión de materiales escritos de trabajos anteriores del postulante. Una segunda fase es la entrevista abierta (generalmente un almuerzo) con el equipo completo de consultores y luego reuniones por separado con los gerentes. Posteriormente si las entrevistas han sido satisfactorias se asigna un proyecto de prueba. Al finalizar el período de prueba, y si el trabajo cumple las expectativas de jefe de proyecto, previo una evaluación mutua consultor y contratante, se define una oferta de trabajo mutuamente satisfactoria.

Ilustración 5 Ciclo de contratación personal técnico



Fuente: Elaboración propia

No se han implementado indicadores de productividad del recurso humano. Hay una evaluación anual de desempeño de cada uno de los integrantes del equipo, pero no registran metas cuantificables que midan el impacto en la productividad de la empresa.

Todos los miembros del equipo profesionales y administrativos trabajan a jornada completa por una remuneración fija. Durante algunos años se implementó una remuneración mixta que correspondía a una parte fija y otra asociada a un porcentaje de comisión de los proyectos que ejecutaba el consultor. Diferentes dificultades para distribuir dichas comisiones en equipos de personas y las exigencias de aumentos de comisiones, llevó a eliminar ese sistema. Adicionalmente existió una política de bonos

anuales para el personal técnico, que son un atributo discrecional del presidente en función de las utilidades de la empresa.

Las actividades de capacitación que realiza el personal generalmente son de idiomas, dada la necesidad de los proyectos por la cobertura geográfica y porque la mayor parte de la literatura en economía de la salud esta en inglés. La política es financiar el 50% del costo del curso. No hay definido un monto para capacitación por persona al año. Tampoco se han usado las franquicias tributarias anuales para capacitación.

2.1.5 Productos

Los tipos de productos que B&A realiza se clasifican en cuatro áreas:

Consultorías técnicas de largo plazo: Consultorías de uno a tres años de duración.

Consultorías de corto plazo: Menos de un año de duración.

Estudios de investigación: pueden durar entre dos meses a un año, dependiendo el tópico en estudio y generalmente terminar en una publicación.

Cursos o talleres de capacitación: Son cursos específicos de temas de economías de la salud.

La empresa ha trabajado principalmente en temas de economía de la salud, aunque desde el año 2003 ha desarrollado algunos proyectos en el sector de la economía del medio ambiente y educación.

Un elemento central en la trayectoria de B&A es la alta calidad técnica de sus productos, se preocupa porque sus trabajos sean sólidos técnicamente y que estén empapados de la realidad de cada uno de los países donde trabaja.

3 DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado de consultorías en los sectores sociales se da principalmente en los países en vías de desarrollo. Aunque los proyectos se financian con fondos o préstamos de las agencias de cooperación de los países desarrollados. B&A ha trabajado en todos los países de América Latina y El Caribe a excepción de Cuba y Venezuela donde no hay financiamiento externo para este tipo de asesorías. Como se muestra en la Tabla 1 también ha trabajado en África, Asia y Europa del Este.

Tabla 1 Lista de países en que B&A ha trabajado 1995-2006, por continente

América Latina y El Caribe	África	Asia	Europa del Este
Argentina	Marruecos	Bangladesh	Kazakhstan
Bolivia	Níger	Camboya	
Brasil	Ruanda	China	
Chile		Filipinas	
Colombia		Irán	
Costa Rica		Líbano	
Ecuador		Pakistán	
El Salvador		Tailandia	
Estados Unidos			
Guatemala			
Haití			
Honduras			
Jamaica			
México			
Nicaragua			
Panamá			
Paraguay			
Perú			
República Dominicana			
Surinam			
Uruguay			

El mercado de la consultorías de los sectores sociales es difícil de describir y de cuantificar en una demanda. Los fondos que los países invierten en este tipo de proyectos dependen de muchos factores: PIB, estabilidad política, estado de salud de la población, las presiones sociales, entre otras. Por ende no es un error decir que el mercado de B&A es el mundo.

4 DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y PREGUNTAS CLAVES

4.1 Descripción del problema

En este estudio se pretende evaluar el impacto, positivo o negativo, del cambio de la estructura organizacional a 5 años de su implementación.

Para realizar dicha evaluación se analizarán varios aspectos del funcionamiento de la organización:

La estructura organizacional: definición de roles, autonomía en las decisiones, integración del equipo de consultores, delegación funciones, coordinación, entre otras.

Recurso humano: descripción de las funciones de reclutamiento, capacitación, evaluación de desempeño, gestión de los logros.

Indicadores financieros: Nivel de endeudamiento, tipo de deudas, composición de el pasivo en función del activo (corto o largo plazo), calce de monedas, facturación.

Políticas de ventas: Estimar el costo de ventas anuales de la empresa y clasificarlo según tipo de esfuerzo de venta (viajes, propuestas, proyectos visibles a bajo precio), para medir el impacto positivo o negativo en la facturación.

Estas variables podrán explicar en su conjunto el estado actual de la empresa y ver las ventajas competitivas que posee.

4.2 Preguntas Claves

¿Cómo se organiza la empresa?, ¿La estructura organizacional está alineada con la visión de la empresa?

¿Existe una gestión de recursos humanos? ¿es efectiva? ¿Cómo se evalúa la productividad del personal? ¿Existe una matriz de definición de cargos?

¿Existen indicadores que den cuenta de la creación de valor en la empresa?

¿Hay una coherencia entre el tipo de endeudamiento –corto o largo plazo- y los activos que percibe la empresa?

5 OBJETIVO Y RESULTADOS ESPERADOS

5.1 Objetivo general

Proponer un modelo de rediseño organizacional y un sistema administrativo que permita medir con indicadores de control de gestión y de gestión financiera el impacto del cambio organizacional.

5.2 Objetivos específicos

Identificar los cuellos de botellas en los procesos de la empresa.

Proponer una estructura de organización a la empresa.

Mejorar los indicadores de control y gestión.

Definir indicadores claves del desempeño del control de gestión y del financiero.

5.3 Resultados esperados

Se espera hacer un levantamiento de los principales procesos de la empresa y con esto proveer evidencia sobre el funcionamiento de la empresa, que permitan tomar medidas para mejorar los logros obtenidos a la fecha.

Validar la estructura organizacional o definir una nueva estructura.

Definir indicadores financieros y de gestión que permitan ir dirigiendo la organización en los diferentes trabajos que realice.

6 MARCO CONCEPTUAL

6.1 Comportamiento organizacional

El marco conceptual estará basado en la descripción de las componentes de la estructura de una organización, los mecanismos de coordinación y el tipo de organizaciones que se definen según las diferentes configuraciones de los componentes.

Descripción de las configuraciones de las organizaciones, siguiendo el modelo de Henry Mintzberg, quien propone que la estructura se compone de 5 elementos:

1. Núcleo de operaciones: Abarca a aquellos miembros –los operarios- que realizan el trabajo básico relacionado con la propuesta de productos y servicios de la organización. Además son los responsables de la transformación de los insumos en productos.

2. Línea media: Es la cadena de gerentes de línea media con autoridad formal que une el nivel estratégico (o Ápice Estratégico) con el núcleo de operaciones.

3. Ápice Estratégico: Se ubica en el nivel superior de la organización, son las personas encargadas de la responsabilidad general de la organización. Tienen tres responsabilidades: i) la supervisión directa; ii) Coordinar las relaciones con el entorno; y iii) desarrollar la estrategia de la organización.

4. Staff de apoyo: Son las unidades especializadas que están dispuestas para suministrar apoyo a la organización, fuera de su corriente de trabajo operacional. Algunas de estas áreas pueden ser: departamento financiero, sistema informático, biblioteca, seguridad, limpieza, etc. En algunos casos estos servicios son tercerizados en firmas especializadas.

5. Tecnoestructura: Son aquellos analistas que aplican sus técnicas para hacer el trabajo de los operadores más efectivo. Podemos distinguir analistas de estudio de trabajo (que estandarizan los procesos), analistas de planificación y control (controles financieros, control de calidad, programadores de producción, etc.) y analistas de personal (reclutamiento, entrenamiento, registro de personal). Mientras mayor sea la

estandarización que utilice la organización, más desarrollada y necesaria será la tecnoestructura.

El componente administrativo está conformado por: el ápice estratégico, la línea media y la tecnoestructura.

Las organizaciones difieren entre sí según el tipo de actividades que desarrollan, la fase de crecimiento en que se encuentran y el tipo de relaciones que hay al interior. Según esto los componentes al interior de la estructura van tomando un mayor peso relativo.

Los modelos de estructura son:

Estructura simple

Burocracia mecánica.

Burocracia profesional.

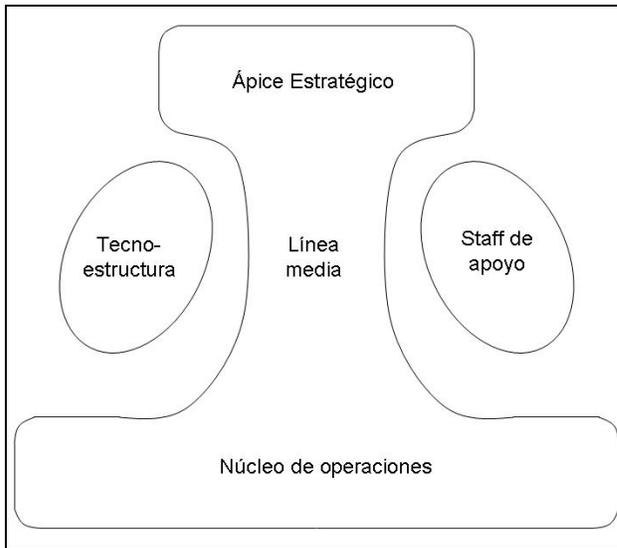
Divisional.

Adhocracia.

Misionera.

Cada uno estos modelos se presentan a continuación, incluido el tipo de mecanismos de coordinación que predomina en cada uno.

Ilustración 6 Las cinco componentes de la estructura



Fuente: La estructura de las Organizaciones, Mintzberg

La *estructura simple* es un modelo de empresas que están recién partiendo, que siguen un esquema paternalista de gestión o de autoridad jerárquica. Son generalmente empresas pequeñas, de actividades rutinarias y sin formalización de procesos. El mecanismo de coordinación usado es de *supervisión directa*. La parte fundamental de la organización es el ápice jerárquico.

Las estructuras burocráticas se caracterizan por ser organizaciones con actividades rutinarias, predecibles y

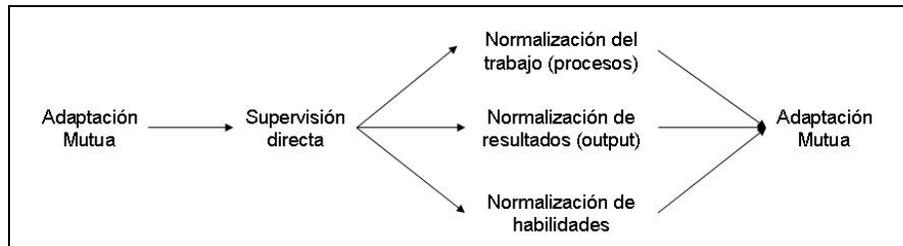
programables. Mantienen una escasa descentralización de las decisiones, en general son instituciones de propiedad pública. Se dividen en *burocracias mecánica* (o maquinal) y *burocracia profesional*. El mecanismo de coordinación es la estandarización de procesos en la burocracia maquinal, donde los procesos suelen ser simples y estables. En la burocracia profesional se usa la coordinación por adaptación de habilidades, en donde los procesos son complejos y difíciles de estructurar en procedimientos.

A las organizaciones en que los objetivos son medibles y las responsabilidades fácilmente asignables, se llaman *estructuras divisionales* o entorno de resultados. En general este modelo se da en empresas grandes y complejas, orientadas al mercado. El mecanismo de coordinación es por normalización de resultados (*output*). La parte fundamental de la organización es la *línea media*.

El modelo *adhocrático* es aquel donde existe alta incertidumbre y dificultad para evaluar resultados. Son empresas donde las tareas son poco programables y difíciles de formalizar. El control se basa en objetivos individuales y específicos y en valores compartidos por la organización. Son organizaciones altamente creativas. El mecanismo de coordinación usado es la adaptación mutua, que se entiende como una

coordinación no jerárquica dónde existe colaboración sin vínculo de dependencia. La parte fundamental de la organización es el *staff de apoyo*.

Ilustración 7 Ciclo de los mecanismos de coordinación



Fuente: La estructura de las Organizaciones, Mintzberg

Los cinco mecanismos de coordinación definidos parecieran tener el siguiente ciclo: supervisión directa, adaptación mutua, normalización de procesos, normalización de resultados, normalización de habilidades y volviendo a la adaptación mutua. (Ver Ilustración 7)

6.2 Gestión financiera

El análisis del balance y de la cuenta de resultados nos permite ver la situación patrimonial actual y el desarrollo de la empresa desde el punto de vista financiero (análisis de balance) y económico (análisis de estado de resultado). Se estudiarán los indicadores financieros con base en los estudios de análisis financieros vistos en el MBA de los autores Brealey & Myers, Massons y otros

6.2.1 Análisis financiero

Análisis estático

Para el estudio de la situación actual de la empresa se realizará un ordenamiento del balance, para un periodo de tiempo clave en el desarrollo de la empresa. Esto permitirá ver la adecuación de la estructura de financiamiento de sus activos, solvencia de corto plazo y el origen de los resultados. Esto se denomina un análisis estático del balance.

La estructura básica de ordenamientos se presenta en el esquema de la siguiente tabla:

Tabla 2 Estructura ordenada del balance

	Tipo	Año 1	Año 5
	Activos		
1	Activo Circulante		
1.1	Funcional		
1.1.1	Disponible		
1.1.2	Realizable		
1.1.3	Stocks		
1.1.4	Otros		
1.2	Extrafuncional		
2	Activo Fijo		
2.1	Funcional		
	Material		
	Inmaterial		
2.2	Extrafuncional		
	Material		
	Inmaterial		
3	Activo Interino		
	Material		
	Inmaterial		
4	Activo Financiero		
	Pasivos		
1	Exigible		
1.1	Corto plazo		
	Cíclico		
	Expreso		
1.2	Largo plazo (+ de 3 años)		
2	Capital Propio		
2.1	Previsiones		
2.2	Reservas		
2.3	Aportes de capital		

Una vez ordenado el balance se realizará el análisis patrimonial de la empresa. Este análisis permite ver el mayor o menor grado de equilibrio financiero y de endeudamiento de la empresa. En la Ilustración 8, se presentan en forma grafica las variables claves a mirar en el punto de equilibrio. Para los activos, el tema central es la tendencia a la liquidez y para los pasivos, la tendencia a la exigibilidad. La conjunción de ambas

tendencias nos dará el grado de solvencia de la empresa. Es importante que los activos sean capaces de cumplir con las obligaciones de los pasivos, es decir:

$$\text{Liquidez} > \text{Exigibilidad}$$

Como regla general el activo circulante debería ser capaz de cubrir el pasivo de corto plazo y parte del pasivo de largo plazo.

Los principios que regirán el análisis son:

Activo: tendencia a la liquidez

Pasivo: tendencia a la exigibilidad

Equilibrio de la estructura patrimonial

Un indicador a calcular es el Endeudamiento, que hace referencia al número de veces que la empresa está endeudada en relación al capital propio.

$$\text{Endeudamiento} = \text{Total deuda (Exigible)} / \text{Capital propio}$$

Ilustración 8 Estructura de activos y pasivos en un balance

ACTIVO		PASIVO	
* Activo circulante	Disponible	Exigible de corto plazo:	Exigibles
	Realizable	Recursos cíclicos y expesos	
	Stocks	Exigible largo plazo: Vencimiento superior a 1 año	
	Activo Fijo: •Funcional: material e inmaterial •Extrafuncional: material e inmaterial	Fondos propios: •Previsiones •Reservas •Capital social	

* El activo circulante se clasifica en funcional y extrafuncional

Fuente: Elaboración propia con base en apuntes. Curso Finanzas II

Análisis dinámico

El análisis dinámico de la estructura patrimonial permite explicar y juzgar en el tiempo la evolución de la empresa. Se realizará un ordenamiento de los balances de la empresa para dos periodos de tiempos, siguiendo el esquema de la Tabla 2, los periodos seleccionados deben marcar hitos claves para el desarrollo de la empresa.

La comparación de dos periodos de tiempo da el indicador del grado de solidez de la empresa. Esto se hace comparando las estructuras de ambos balances, la tendencia de liquidez v/s exigible y el indicador de endeudamiento.

Esquema de fuentes y empleos (uso)

Para realizar el análisis de fuente y empleo, se prepara un cuadro de diferencias contables entre los dos periodos de tiempo en análisis. Con esto se generan las diferencias en las cuentas de los activos (positivas, negativas o nulas) y de igual forma para los pasivos. Este esquema tiene por objeto destacar todos los movimientos de inversión y de liberación de recursos que hace la empresa.

Se entiende por *empleo* a todas aquellas inversiones (aplicaciones) en que se han usado los recursos. Por *fuentes* se nombrarán los recursos u orígenes del financiamiento.

Para un análisis de circulante, se medirá la solvencia de la empresa en capacidad y puntualidad. Esto permitirá medir la posibilidad de pago de sus deudas de corto plazo.

Tipos de mediciones de solvencia como capacidad.

Ratio de solvencia, fondo de maniobra, ratio de tesorería (test ácido).

Tipos de mediciones de solvencia como puntualidad.

Rotaciones de activo circulante (en días) vs. Plazos promedio de vencimiento de las deudas.

Se clasificarán los balances según activos y pasivos relacionados directamente con la operación.

6.2.2 Análisis económico (Análisis de la cuenta de resultados)

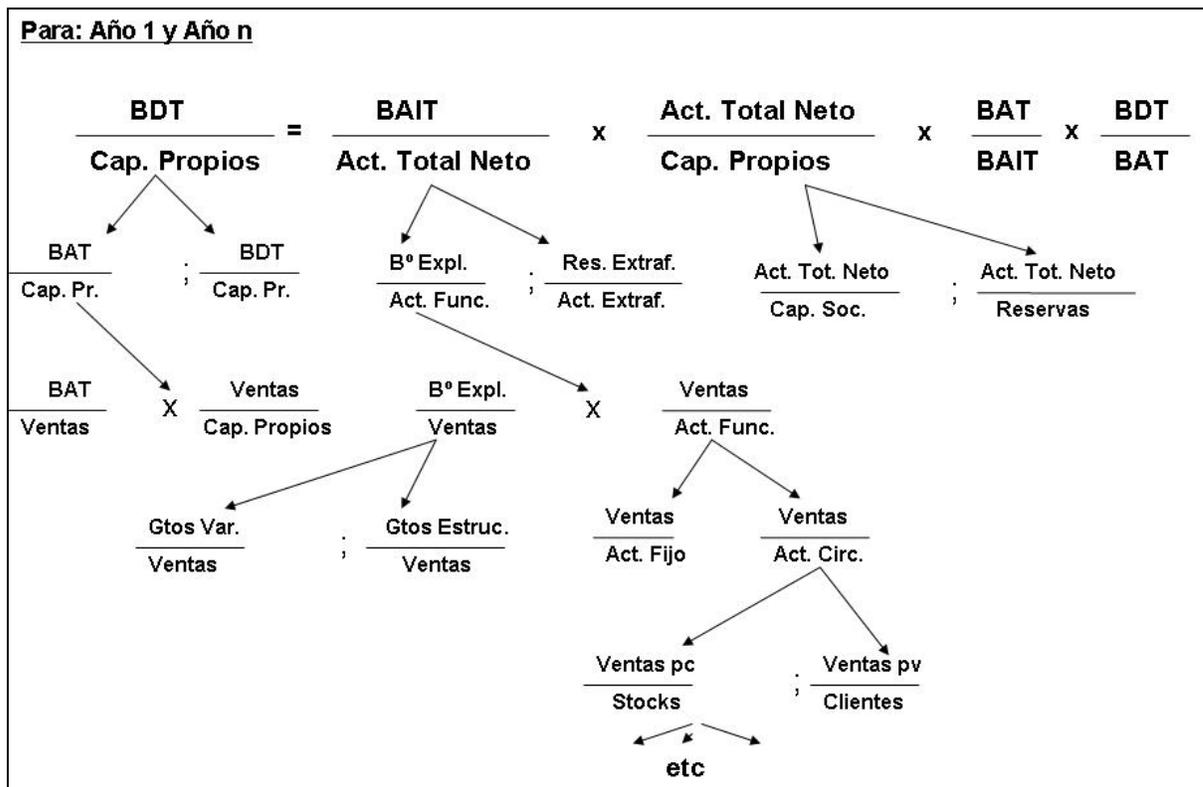
Luego se generan los estados de resultados por líneas de productos. Este análisis permitirá generar los ratios de la empresa que permitan realizar las pirámides de ratios.

Ordenamientos

Análisis de rendimiento y rentabilidad y apalancamiento financiero.

Pirámide ratios

Ilustración 9 Pirámide ratios en análisis económico



Fuente: Curso Finanzas II, Donoso

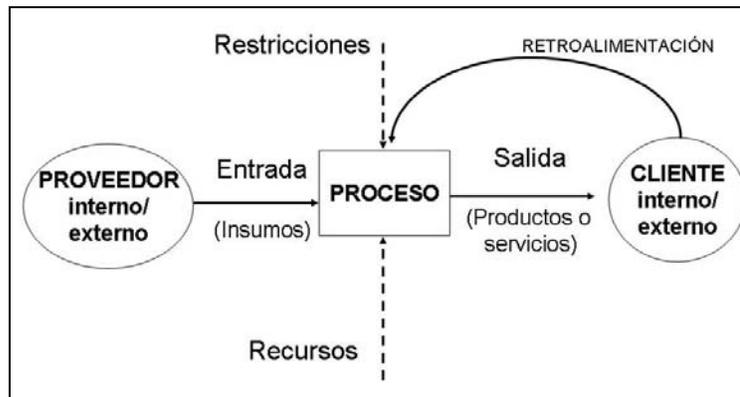
6.3 Análisis de procesos

Algunas definiciones de procesos son:

Según Hammer & Champú, Un proceso de *negocios* es un conjunto de actividades que toman uno o más tipos de *inputs* y crean un *output* que es de valor para un cliente. Según otros autores un proceso es “una transformación de insumos para generar un ‘producto’ destinado a satisfacer las necesidades de un cliente. Esta transformación está constituida por una secuencia de pasos, operaciones o actividades relacionadas entre sí”.

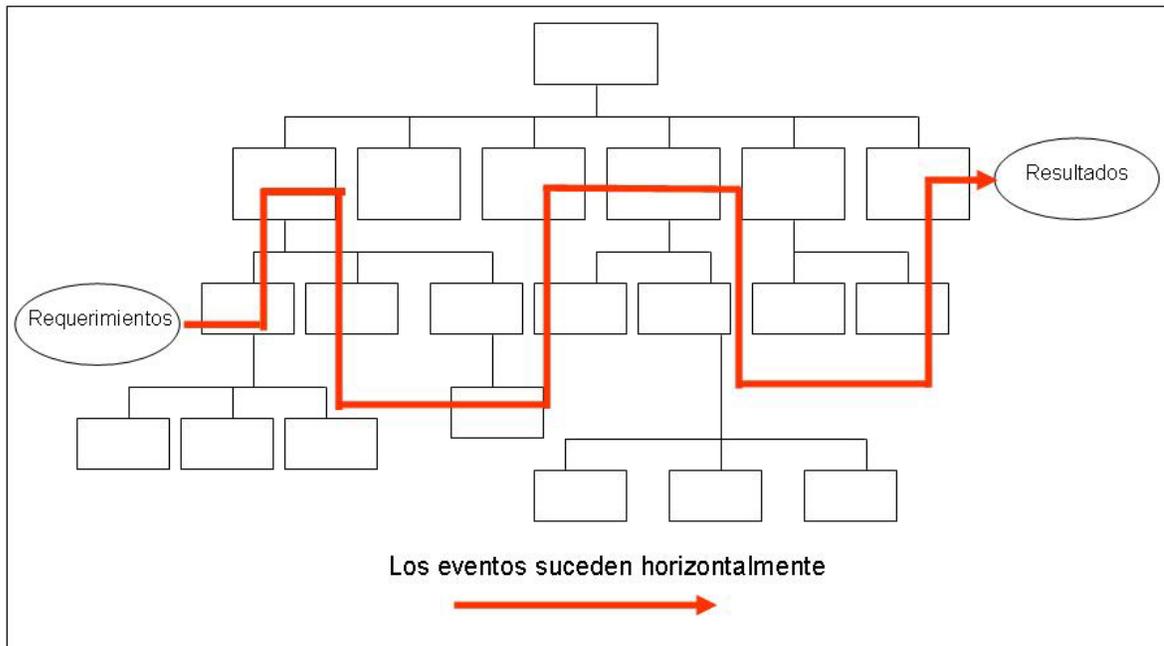
Podemos distinguir cuatro aspectos claves en un proceso: los proveedores de insumos, los recursos de la empresa (humanos o equipos), las restricciones y los clientes que reciben los servicios. Tanto los proveedores como los clientes pueden ser externos (fuera de la empresa) o internos.

Ilustración 10 Diagrama de un modelo de proceso



Fuente: Gestión de operaciones, Iván Braga 2006

Ilustración 11 Diagrama de un modelo de proceso



Fuente: Gestión operaciones, Iván Braga 2006

Los procesos de la empresa se presentarán en referencia a su cadena valor. En el caso de aquellos procesos identificados como relevantes se presentarán y describirán en detalle cada una de sus tareas.

Se definirán los indicadores que permitan en el futuro medir los resultados.

La administración de los procesos implica ver a la organización desde el punto de vista del cliente. Estos son la estructura por la cual la organización genera valor para el cliente, de manera que una buena medida de desempeño de un proceso es la satisfacción del cliente lograda con la salida del mismo.

La administración de procesos busca el rediseño de aquellos puntos que se han arraigado en áreas funcionales y alinearlos a los requerimientos interfuncionales demandados por una estructura ágil, funcional y flexible.

Todo proceso se caracteriza por tener la siguiente configuración:

- (i) Un principio y un fin; es decir inicia con determinada acción o evento y finaliza en otro, fijando así las responsabilidades en la ejecución del trabajo, aunque no siempre sea fácil definirlos;
- (ii) La ejecución de sus actividades sigue un orden, una secuencia de pasos dentro del proceso (racionalización);
- (iii) Los distintos actores que intervienen en el proceso (unos responsables del proceso o productores y otros proveedores de información o materiales) son todos aquellos que aportan su trabajo personal o en equipo y
- (iv) Los destinatarios finales del producto que juzgarán la calidad del mismo en cada etapa.

En la secuencia establecida en el flujograma, se revela esta permanente relación de cliente-proveedor entre las distintas unidades que intervienen a lo largo del proceso, donde cada una es, a la vez, un cliente para aquella que la precede en la generación de un producto, y un proveedor para quien la sucede. De ahí que cada área o unidad, grupo de trabajo o persona haya de realizar su labor de forma cabal conforme a las exigencias de su “cliente” (entidad, alternos o subalternos, ente, etc.), y éste pueda continuar, eficazmente, con su parte en el proceso.

7 METODOLOGÍA

Ilustración 12 Diagrama de la metodología



Fuente: Elaboración propia

La metodología propuesta es realizar el estudio por etapas. Estas etapas serán descriptivas, de investigación, de desarrollo y de aplicación. En total serán 5 fases consecutivas, las cuales se presentan en la Ilustración 12 y se describen a continuación:

Fase 1: Descripción detallada de los diferentes procesos que requieren un proyecto dentro de la empresa. Descripción de los sistemas actuales de administración, de gestión y financieros. Describir el modelo de toma de decisiones (formal e informal) y la estructura de dirección. Esta fase se realizará por medio de reuniones de trabajo grupal y reuniones individuales. En las reuniones grupales se busca describir procesos y validar hallazgos. En las reuniones individuales se busca profundizar en el diagnóstico de la situación actual.

Fase 2: Revisión de los diferentes modelos de estructura organizacional propuestos por Henry Mintzberg y otros autores en la literatura. Preparación de una síntesis de los elementos centrales de los modelos, de los criterios de aplicación y selección de la estructura más adecuada a este tipo de empresa consultora (estructura simple, burocracia mecánica, burocracia profesional, divisional, adhocracia y misionera).

Fase 3: Revisión de modelos de análisis de estados financieros de empresas. Requerimientos de información para su aplicación. Preparación de los balances para realizar un análisis patrimonial estático (año 2005) y dinámico (comparando los años 2001 y 2005).

Fase 4: Generación de una propuesta de indicadores a validar con la administración de la empresa. Con base en las fases 1, 2 y 3, se elaborará una lista de indicadores, que podrían ser: Volumen de ventas cliente i , igual a las ventas cliente i dividido por las ventas totales; Rentabilidad sobre los activos y sobre el capital (ROE, ROA); plazo medio de cobro a cliente; cumplimiento tiempo real sobre tiempo asignado por proyecto; entre otros. Dichos indicadores se validarán en reuniones y presentaciones a las partes interesadas.

Fase 5: Aplicación de los indicadores seleccionados en dos cortes de tiempo comprendidos en el periodo de los años 2001-2005. Presentación de los resultados y discusión de los principales hallazgos. Propuestas de mejoras y desarrollo de las principales conclusiones.

8 RESULTADOS

8.1 Análisis organizacional

La empresa afronta una demanda de proyectos variable en el tiempo de sus clientes. Además los proyectos en si son diferentes unos de otros, porque cada uno de los países que solicitan asesorías tienen sistemas de salud diferentes, modelos de financiamiento diferentes, modelos de provisión de servicios diferentes y marcos regulatorios diferentes. Hay estudios que involucran revisar ciertos modelos de provisión a nivel de diferentes regiones, por ende también son estudios no replicables.

El perfil de los profesionales que compone un equipo es variado: médicos, economistas, estadísticos, programadores, auditores, abogados, encuestadores, digitadores, etc.

Esta variabilidad en el quehacer de la empresa la confronta a un entorno dinámico y complejo. Las decisiones que toma para presentarse a un proyecto son complejas y no siempre se pueden tomar con toda la información, dado el corto plazo para presentar las propuestas.

Dado lo anterior la organización requiere una estructura flexible, que sea capaz de adaptarse a las diferentes circunstancias. El nivel técnico de los profesionales juega un rol fundamental, ya que cada proyecto será un *traje a medida* para el cliente. Se requiere de habilidades profesionales, pero lo principal es un ambiente de colaboración al interior de cada equipo.

El modelo organizacional que funciona en este tipo de empresa es el modelo Adhocrático. Que basa el control del funcionamiento en la confianza, bajo el criterio de excelencia profesional en cada una de las partes. El liderazgo se da por la capacidad técnica y no por una jerarquía. Lo importante es el proceso más que los resultados, por ende la retroalimentación por parte del cliente es un criterio central. Al analizar los procesos se detectan las *causas* que determinan los *resultados*.

El diseño contempla 2 elementos centrales: el núcleo operativo y el *staff* de apoyo. El núcleo operativo lo conformarán los profesionales técnicos de planta y los contratados

para proyectos específicos. Por las características de esta empresa el núcleo operacional se vincula a la tecnoestructura, dado que los profesionales que desarrollan los trabajos definen, en la preparación de propuestas, los modelos, recursos y plazos en que realizarán los proyectos. Por ende, los profesionales tienen tareas mixtas.

La tecnoestructura está compuesta por las áreas:

Planificación estratégica.

Control de presupuestos.

Preparación y selección del personal.

Preparación de propuestas.

Coordinación de operaciones (de proyectos).

El *staff* de apoyo está formado por:

Cobro a cliente.

Contabilidad.

Soporte informático.

Instalaciones.

Recepción.

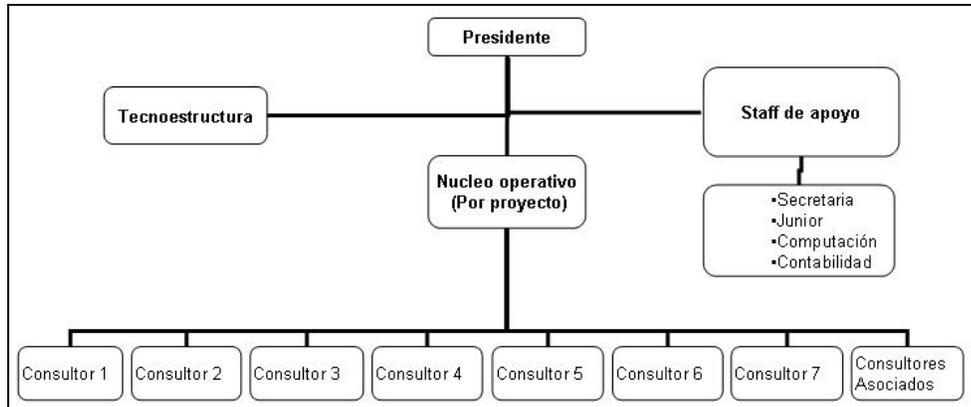
Estafeta.

Aseo.

El Ápice estratégico está formado por el dueño de la empresa y sub equipo de apoyo. Este último formado por el contador auditor y el gerente de administración y finanzas.

La línea media desaparece, al no existir unidades sino proyectos a realizar.

Ilustración 13 Organigrama organizacional propuesto



Fuente: Elaboración propia

Algunas dificultades que se pueden presentar con el modelos adhocrático son que en ocasiones se presentan desequilibrios en las cargas de trabajo; no existe la referencia a un jefe específico para cada tarea; en general las personas se ven mas vinculadas a proyectos específicos que a la organización como tal; la capacitación del personal no es igual y se dará según la interacción que cada persona tenga con las personas más calificadas en los proyectos asignados.

8.2 Gestión financiera

8.2.1 Análisis financiero

Este análisis se hará considerando los balances de la empresa para los años 2001 y 2005. Estos años se seleccionaron por las siguientes razones.

2001: Fue el último año en que la empresa trabajó sin adquisición de activos fijos. Adicionalmente fue cuando se empezó a implementar el cambio organizacional.

2005: periodo financiero cerrado y más cercano al momento del análisis.

Se ordenaron las partidas del balance según los criterios de contabilidad para gestión. Los balances utilizados se presentan en anexos (ver Ilustración 19 e Ilustración 20) y los ordenados se presentan en la tabla siguiente.

En el año 2001 la empresa no tenía activos fijos a su haber, su pasivo estaba compuesto principalmente por capital propio. En el año 2005 esta situación cambió dado que la empresa adquirió dos propiedades, una para instalar sus oficinas y otra con fines de uso extrafuncionales.

Al ser la empresa prestadora de servicios, los ítems de *Stock* en el balance están vacíos. No se pueden aplicar políticas de control de inventarios o afines.

Tabla 3 Balances ordenados para los años 2001 y 2005

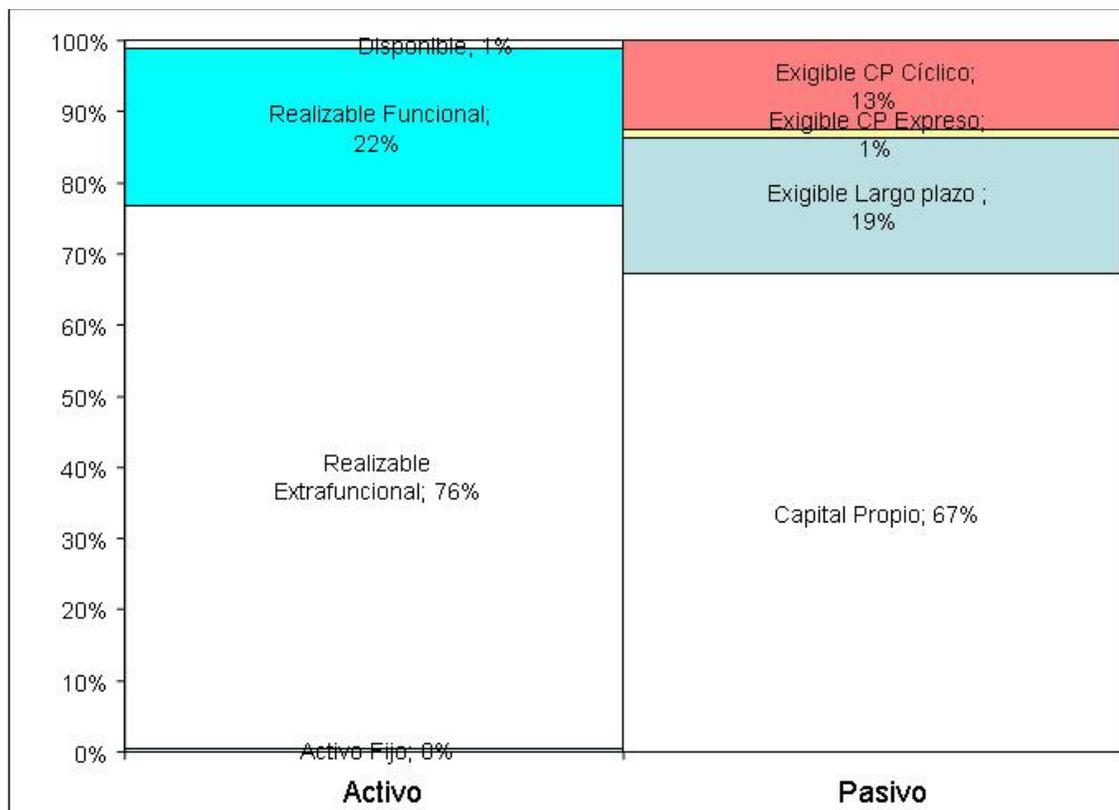
		Año 1		Año 5	
	ACTIVOS				
1	Activo Circulante		\$ 604,381,814		\$ 485,689,296
1.1	Funcional	\$ 140,608,935		\$ 126,505,925	
1.1.1	Disponible	\$ 7,206,176		\$ 42,019,550	
1.1.2	Realizable	\$ 134,972,270		\$ 100,234,221	
1.1.3	Stocks				
1.1.4	Otros				
1.1.5	Depreciación	-\$ 1,569,511		-\$ 15,747,846	
1.2	Extrafuncional	\$ 463,772,879		\$ 359,183,371	
	Realizable			\$ 379,453,703	
	Depreciación			-\$ 20,270,332	
2	Activo Fijo		\$ 2,942,885		\$ 581,542,202
2.1	Funcional	\$ 2,942,885		\$ 245,169,211	
	Material	\$ 2,942,885		\$ 245,169,211	
	Inmaterial				
2.2	Extrafuncional	\$ 0		\$ 336,372,991	
	Material			\$ 308,881,270	
	Inmaterial			\$ 27,491,721	
3	Activo Interino		\$ 0		\$ 0
	Material				
	Inmaterial				
4	Activo Financiero		\$ 0	\$ 37,865,418	\$ 37,865,418
	TOTAL ACTIVO		\$ 607,324,699		\$ 1,105,096,916
	PASIVOS				
1	Exigible		\$ 198,961,137		\$ 628,482,400
1.1	Corto plazo	\$ 83,918,937		\$ 71,749,541	
	Cíclico	\$ 76,106,950		\$ 16,136,895	
	Expreso	\$ 7,811,987		\$ 55,612,646	
1.2	Largo plazo (+ de X año)	\$ 115,042,200		\$ 556,732,859	
2	Capital Propio		\$ 408,363,562		\$ 476,614,516
2.1	Previsiones	\$ 2,565,698		\$ 6,530,724	
2.2	Reservas	\$ 392,708,231		\$ 455,623,745	
2.3	Aportes de capital	\$ 13,089,633		\$ 14,460,047	
	TOTAL PASIVO		\$ 607,324,699		\$ 1,105,096,916

Se realizó un análisis estático del equilibrio patrimonial para el año 2001 y 2005. Las diferencias por año se muestran en forma gráfica en las Ilustración 14 e Ilustración 15.

En el año 2001 la distribución de activos y pasivos estaba compuesta por activo circulante en un 100%, del cual un 76% eran activos extrafuncionales destinados a inversiones en empresas relacionadas y bursátiles. El financiamiento en un 67% estaba cubierto por capital propio. La composición de activos estaba desbalanceada, ya que los activos circulantes estaban siendo financiados por Exigible de corto y largo plazo y por capital propio.

El índice de endeudamiento es de 0.5, dado el bajo nivel de financiamiento vía créditos de terceros (bancos u otros).

Ilustración 14 Equilibrio patrimonial, año 2001



Fuente: Elaboración propia

En el año 2005 la composición del equilibrio patrimonial cambió, dado la aparición de los activos fijos. Un 53% del activo es destinado a activos fijos (oficinas y vivienda). El financiamiento de este activo se hace en parte con capital propio y con exigible de largo

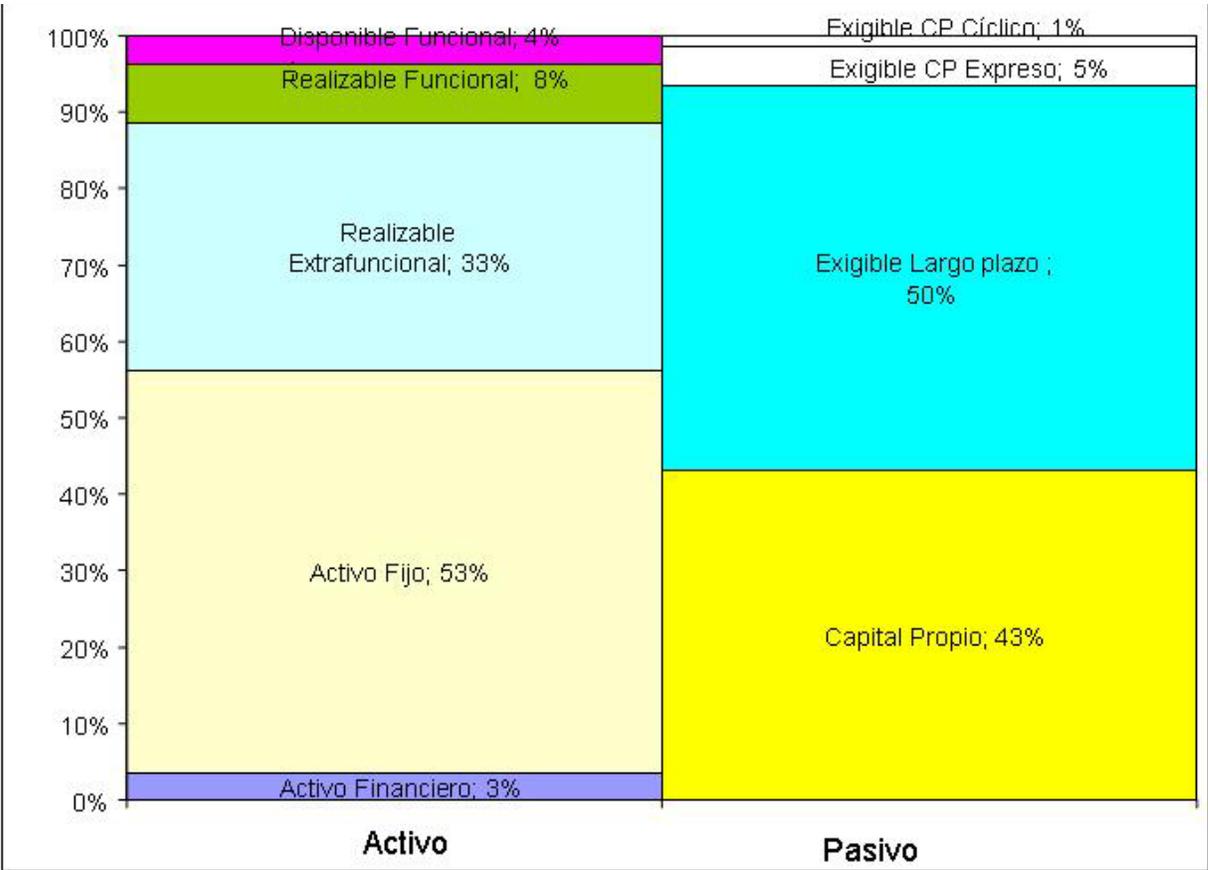
plazo, que es de un 50%. El activo funcional disponible y realizable es de un 12%, el cual puede cubrir el exigible de corto plazo (cíclico y expreso) que ascienden a un 6% y con el otro 6% se puede financiar parte del Exigible de largo plazo.

El exigible de largo plazo está compuesto por créditos hipotecarios tomados a 12 y 8 años los años 2002 y 2004 respectivamente. Adicionalmente se tomó un crédito de fines generales el año 2004 para la habilitación de la oficina.

El activo circulante extrafuncional representa un 33% del activo y está compuesto por inversiones en empresas relacionadas e inversiones en activos de rentabilidad variable.

El endeudamiento, dado por la razón Exigible sobre el Capital propio, es de 1.31 veces el capital propio.

Ilustración 15 Equilibrio patrimonial, año 2005



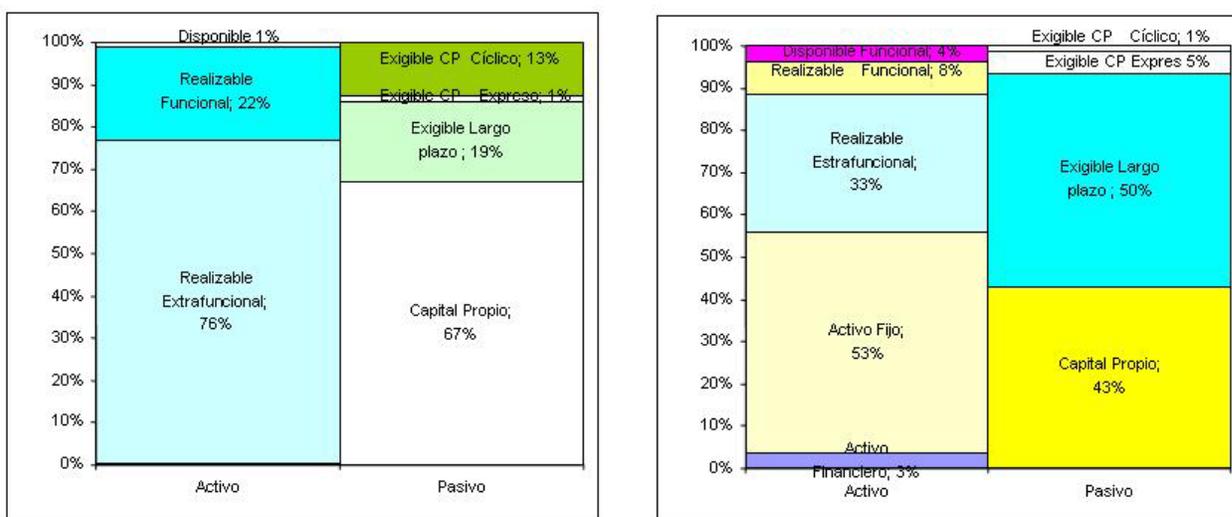
Fuente: Elaboración propia

El análisis dinámico surge de comparar los dos períodos de tiempo y analizar las diferencias en las estructuras patrimoniales.

Esto permite visualizar en forma gráfica el cambio de situación. Ya hemos dicho que el endeudamiento cambió de un 0,5 el 2001 a 1,3 el 2005. Esto debido al aumento del Exigible de largo plazo, que se destinó a cubrir las inversiones en activos fijos.

El año 2001 el activo fijo no alcanzaba el 1% y en el año 2005 es de un 53%. El activo circulante funcional disponible y realizable puede cubrir el exigible de corto plazo y una fracción del exigible de largo plazo en ambos casos.

Ilustración 16 Equilibrio patrimonial, años 2001 y 2005



Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración 16 se muestran ambos diagramas y podemos concluir que en ambos años la gestión financiera ha estado equilibrada, aunque el endeudamiento aumentó en 0,8 puntos, igual la empresa puede cumplir sus obligaciones. En resumen, la tendencia a la liquidez es mayor que la tendencia a la exigibilidad.

Para complementar el análisis se realizó un estudio de fuente y empleo viendo las diferencias contables en cada una de las partidas del balance. En las Tabla 4 y Tabla 5 se presentan el esquema de diferencias y un resumen de las fuente y empleo de las diferencias.

Tabla 4 Esquema de diferencia contables años 2001 y 2005

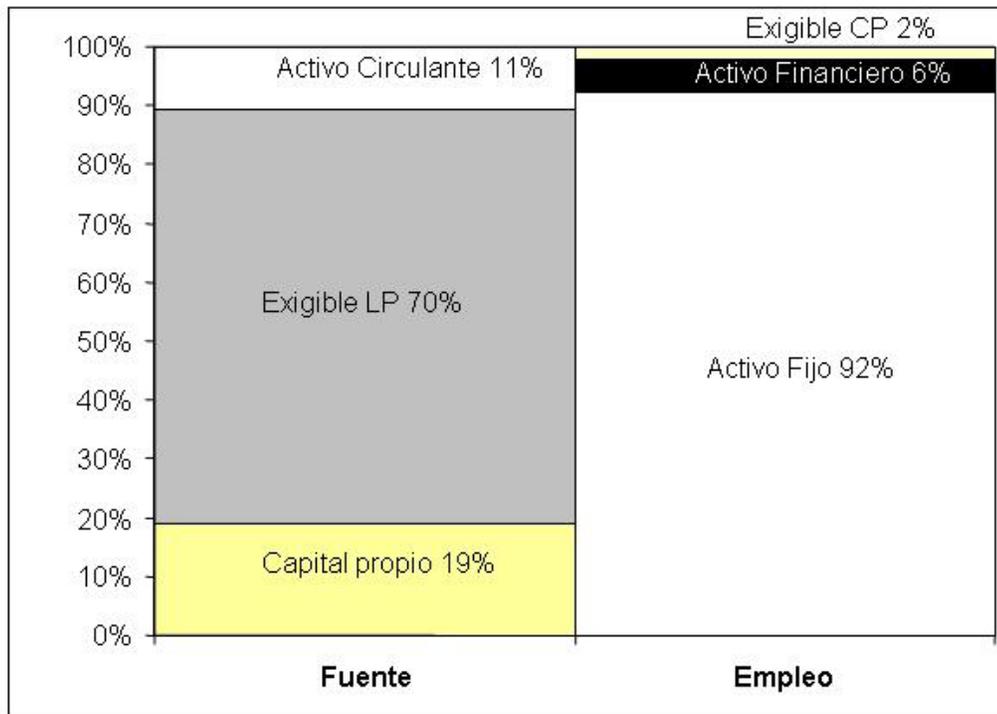
	Año 1		Año 5		Diferencia contable	Tipo de fuente
Activos						
Activo Circulante		\$ 604.381.814		\$ 485.689.296	-\$ 118.692.518	Fuente
<i>Funcional</i>	\$ 140.608.935		\$ 126.505.925		-\$ 14.103.010	Fuente
Disponible	\$ 7.206.176		\$ 42.019.550		\$ 34.813.374	Empleo
Realizable	\$ 134.972.270		\$ 100.234.221		-\$ 34.738.049	Fuente
Stocks					\$ 0	
Otros					\$ 0	
Depreciación	-\$ 1.569.511		-\$ 15.747.846		-\$ 14.178.335	Fuente
<i>Extrafuncional</i>	\$ 463.772.879		\$ 359.183.371		-\$ 104.589.508	Fuente
Realizable			\$ 379.453.703		\$ 379.453.703	Empleo
Depreciación			-\$ 20.270.332		-\$ 20.270.332	Fuente
Activo Fijo		\$ 2.942.885		\$ 581.542.202	\$ 578.599.317	Empleo
<i>Funcional</i>	\$ 2.942.885		\$ 245.169.211		\$ 242.226.326	Empleo
Material	\$ 2.942.885		\$ 245.169.211		\$ 242.226.326	Empleo
Inmaterial					\$ 0	
<i>Extrafuncional</i>	\$ 0		\$ 336.372.991		\$ 336.372.991	Empleo
Material			\$ 308.881.270		\$ 308.881.270	Empleo
Inmaterial			\$ 27.491.721		\$ 27.491.721	Empleo
Activo Interino		\$ 0		\$ 0	\$ 0	
Material					\$ 0	
Inmaterial					\$ 0	
Activo Financiero		\$ 0	\$ 37.865.418	\$ 37.865.418	\$ 37.865.418	Empleo
TOTAL ACTIVO		\$ 607.324.699		\$ 1.105.096.916	\$ 497.772.217	Empleo
Pasivos						
Exigible		\$ 198.961.137		\$ 628.482.400	\$ 429.521.263	Fuente
<i>Corto plazo</i>	\$ 83.918.937		\$ 71.749.541		-\$ 12.169.396	Empleo
Cíclico	\$ 76.106.950		\$ 16.136.895		-\$ 59.970.055	Empleo
Expreso	\$ 7.811.987		\$ 55.612.646		\$ 47.800.659	Fuente
Largo plazo (+ de X año)	\$ 115.042.200		\$ 556.732.859		\$ 441.690.659	Fuente
Capital Propio		\$ 408.363.562		\$ 476.614.516	\$ 68.250.954	Fuente
Previsiones	\$ 2.565.698		\$ 6.530.724		\$ 3.965.026	Fuente
Reservas	\$ 392.708.231		\$ 455.623.745		\$ 62.915.514	Fuente
Aportes de capital	\$ 13.089.633		\$ 14.460.047		\$ 1.370.414	Fuente
TOTAL PASIVO		\$ 607.324.699		\$ 1.105.096.916	\$ 497.772.217	Fuente

Tabla 5 Esquema de fuentes y empleo 2001 – 2005

Fuente		Empleo	
Activo Circulante	\$ 118.692.518	\$ 578.599.317	Activo Fijo
Exigible Largo plazo	\$ 441.690.659	\$ 37.865.418	Activo Financiero
Capital Propio	\$ 68.250.954	\$ 12.169.396	Exigible Corto Plazo
Total	\$ 628.634.131	\$ 628.634.131	

Las diferencias se producen producto del aumento de Activo fijo (92%) y financiero (6%) el cual fue financiado con Activo circulante en un 9%, por Exigible en un 70% y por Capital propio en un 19%. Estos resultados se presentan en la Ilustración 17.

Ilustración 17 Equilibrio diagrama fuente y empleo, años 2001 y 2005



Fuente: Elaboración propia

Al analizar la solvencia de la empresa en estos dos periodos de tiempo vemos que esta ha mejorado. Tanto los ratios de solvencia general y solvencia final han mejorado. El aumento del ratio de solvencia general significa que la empresa ha aumentado su capacidad de garantizar el pasivo circulante con activo circulante. La solvencia final nos indica que la empresa tiene una capacidad de mayor endeudamiento o de responder ante pérdidas de valor del activo. Además el Fondo maniobra ha sido positivo en ambos periodos. Si se comparan, el Fondo de maniobra ha caído en un 25%.

El fondo maniobra a mantenido su importancia con respecto al activo circulante.

Tabla 6 Análisis del circulante

Ratios	2001	2005
Ratio solvencia		
Ratio general= AC/ EX CP	7,2	15,4
Solvencia final= AT-EX	\$ 408.363.562	\$ 476.614.516
Ratios del Fondo de Maniobra (FM)		
Fondo de Maniobra= AC-EX CP	\$ 520.462.877	\$ 413.939.755
Importancia de FM=FM/AC	0,9	0,9

No se pudo calcular la liquidez del Fondo de Maniobra, ya que la empresa no maneja *stock*, por ser prestadora de servicio. Si se aplicara la fórmula de liquidez del fondo de maniobra el ratio sería infinita, por ende es muy líquido el fondo de maniobra.

8.2.2 Análisis económico.

Para el análisis económico revisaremos el estado de resultado de la empresa para los años seleccionados. Para este fin se ordenaron las partidas y se calcularon los incrementos por año y en forma comparativa.

El resultado neto en el periodo pasó de un 3% a un 12% en función de las ventas netas. El resultado de explotación bajó de un -4% a un -12%. El aumento de este resultado negativo se debe principalmente a un aumento en las remuneraciones y la incorporación de activo fijo, que involucró un aumento en las partidas de gastos comunes y depreciación.

Tabla 7 Análisis de la cuenta de resultado años 2001 y 2005

	2001		2005	
	\$	%	\$	%
Ingresos operacionales				
Ingresos proyectos	\$ 351.174.605	100%	\$ 458.427.726	100%
Total ingresos operacionales	\$ 351.174.605	100%	\$ 458.427.726	100%
Costos operacionales				
Honorarios y remuneraciones proyectos	-\$ 172.207.646	-49%	-\$ 221.111.784	-48%
Gastos de viajes proyectos	-\$ 57.010.422	-16%	-\$ 72.517.503	-16%
Gastos varios proyectos	-\$ 67.377.646	-19%	-\$ 59.527.607	-13%
Total costos proyectos	-\$ 296.595.714	-84%	-\$ 353.156.894	-77%
Margen de Explotación	\$ 54.578.891	16%	\$ 105.270.832	23%
Gastos de administración				
Remuneraciones	-\$ 44.856.640	-13%	-\$ 88.464.553	-19%
Arriendo de oficina	-\$ 10.787.156	-3%		0%
Gastos comunes y otros	-\$ 11.001.074	-3%	-\$ 42.354.850	-9%
Depreciación	-\$ 2.130.536	-1%	-\$ 18.705.879	-4%
Total gastos de administración	-\$ 68.775.406	-20%	-\$ 149.525.282	-33%
Resultado operacional	-\$ 14.196.515	-4%	-\$ 44.254.450	-10%
Costos no operacionales				
Costo en venta de acciones	-\$ 1.167.428	0%	-\$ 82.355.989	-18%
Intereses y comisiones pagadas	-\$ 1.611.851	0%	-\$ 27.744.806	-6%
Perdida por inversión en acciones	-\$ 382.422	0%	-\$ 5.354.388	-1%
Resultado en empresas relacionadas	-\$ 2.603.825	-1%	-\$ 9.061.646	-2%
Otros gastos	-\$ 5.933.390	-2%	-\$ 11.047.784	-2%
Total costos no operacionales	-\$ 11.698.916	-3%	-\$ 135.564.613	-30%
Ingresos no operacionales				
Venta de Acciones	\$ 1.302.207	0%	\$ 93.939.639	20%
Dividendos percibidos	\$ 1.498.162	0%	\$ 2.891.562	1%
Intereses y reajustes ganados	\$ 30.285	0%	\$ 163.698	0%
Otros Ingresos	\$ 157.432	0%	\$ 144.391.986	31%
Utilidad empresa relacionada		0%		0%
Diferencia tipo de cambio		0%	-\$ 2.988.464	-1%
Corrección monetaria	\$ 38.260.001	11%	-\$ 2.466.619	-1%
Total ingresos no operacionales	\$ 41.248.087	12%	\$ 235.931.802	51%
Resultado no operacional	\$ 29.549.171	8%	\$ 100.367.189	22%
Resultado antes de impuesto				
Resultado antes de impuesto	\$ 15.352.656	4%	\$ 56.112.739	12%
Impuesto renta	-\$ 4.169.271	-1%		0%
Resultado del ejercicio	\$ 11.183.385	3%	\$ 56.112.739	12%

El resultado operacional creció en un 7%, por la disminución de los costos operacionales. La utilidad antes de gastos financieros aumentó de un 5% el año 2001 a un 18% el 2005. Al incorporar los gastos financieros el resultado neto baja a un 4% y 12% respectivamente. Esto se explica debido a que la empresa aumentó su endeudamiento para financiar el aumento en el activo fijo.

Tabla 8 Resultado operacional

Ítems	2001		2005		Variación
Ingresos	\$ 351.174.605	100%	\$ 458.427.726	100%	31%
Costo Explotación	-\$ 296.595.714	-84%	-\$ 353.156.894	-77%	19%
Margen de Explotación	\$ 54.578.891	16%	\$ 105.270.832	23%	93%
Gastos administrativos y ventas	-\$ 68.775.406	-20%	-\$ 149.525.282	-33%	117%
Resultado operacional (BAIT)	-\$ 14.196.515	-4%	-\$ 44.254.450	-10%	212%
Ingresos no operacional	\$ 41.248.087	12%	\$ 235.931.802	51%	472%
Egresos no operacional	-\$ 10.087.065	-3%	-\$ 107.819.807	-24%	969%
Resultado no operacional	\$ 31.161.022	9%	\$ 128.111.995	28%	311%
Utilidad antes de gastos financieros	\$ 16.964.507	5%	\$ 83.857.545	18%	394%
Gastos financieros	-\$ 1.611.851	0%	-\$ 27.744.806	-6%	1621%
Resultado neto (BAT o BPT)	\$ 15.352.656	4%	\$ 56.112.739	12%	265%

El aumento del resultado neto BAT de 265% es producto del aumento del resultado no operacional que entre el 2001 y el 2005 se triplico , este aumento fue producto del incremento de cinco veces de los ingresos no operacionales del periodo 2001-2005.

Las ventas aumentaron en un 31% de \$351.174.605 a \$458.427.726. Los gastos de administración aumentaron un 117%.

En resumen la empresa está rentabilizando en función de los resultados no operacionales.

Para terminar este análisis revisaremos los ratios de rendimientos de los activos y del capital.

La rentabilidad del activo (ROA) como resultado operacional sobre el activo de explotación es negativo en ambos años, de -9,9% en el 2001 y dos puntos porcentuales

mayor el 2005 en relación al 2001. Para completar se calculará el ROA global. Este corresponde a:

$$\text{ROA global} = (\text{Resultado operacional} + \text{Resultado no operacional}) / \text{Activo Total.}$$

La rentabilidad del capital (ROE) es positivo en ambos años, pero a diferencia del ROA específico el ROE 2005 de 11.8% a triplicado al resultado obtenido en el 2001.

Tabla 9 Rentabilidad de los activos y del capital

Indicador	2001	2005
Rendimiento específico del Activo ROA= (Resultado operacional/Activo de explotación	-9,9%	-11,9%
Margen de explotación	-4%	-10%
Rotación del activo explotación	2,4	1,2
Rendimiento global del Activo ROA= (Resultado operacional+Resultado no operacional)/Activo total	2,8%	7,6%
Margen de explotación	5%	18%
Rotación del activo total	0,6	0,4
Rentabilidad Capital Propio ROE= BNT/Capital propio	3,8%	11,8%
Margen neto total	4%	12%
Rotación del capital propio	0,9	1,0
ROE	3,8%	11,8%
BAIT/ ATN	-9,9%	-11,9%
ATN/Capital Propio	0,4	0,8
BAT/BAIT	-1,1	-1,3
Apalancamiento Financiero	-0,38	-0,99
Costo deuda=gasto financiero/Exigible total	0,8%	4,4%

El ROE aumentó aunque el rendimiento global cae en 2 puntos.

El ROA global aumenta de un 2,8% el 2001 a un 7,6% el 2005. Esto influenciado por un aumento del margen de explotación de un 5% a 18% en el periodo de análisis.

8.3 Análisis de procesos

Para visualizar los procesos se realizó un listado de los distintos productos involucrados en la gestión de la empresa. Para estos productos se identificó el tipo de productos (Intermedio, final o continuo); cliente (interno o externo).

Tabla 10 Listado de productos de la empresa

Ítem	Área	Producto	Tipo de producto	Cliente
1	Administración	Facturación a cliente (rendiciones o facturas o Invoice)	Final	Externo
2	Administración	Selección de personal (staff / Consultores externos)	Final	Interno
3	Administración	Control de correspondencia	Continuo	Interno
4	Administración	Control de facturas recibidas	Continuo	Interno
5	Administración	Remuneraciones y pagos a RRHH	Continuo	Interno
6	Administración	Contabilidad	Continuo	Interno
7	Administración	Control de proyectos	Intermedio	Interno
8	Administración	Gestionar viajes	Final	interno
9	Administración	Compras de materiales y equipos	Final	interno
10	Administración	Pago de facturas	Final	Interno
11	Administración/Venta	Actualización de CV	Intermedio	Interno
12	Administración/Venta	Actualización de Fichas de proyectos	Intermedio	Interno
13	Ejecución	Informes intermedio de consultoría	Intermedio	Externo
14	Ejecución	Informes finales de consultorías (paper o informes)	Final	Externo
15	Ejecución	Rendiciones de gastos de viaje	Final	Interno
16	Ejecución	Coordinación de proyectos	Intermedio	Interno
17	Ejecución	Control de uso de tiempo	Continuo	Interno
18	Ejecución	E-mail a clientes	Continuo	interno
19	Ejecución	Carta firmada por e-mail	Continuo	interno
20	Ejecución	Cartas a clientes oficiales (fax o correo)	Continuo	interno
21	Venta	Propuestas de precalificación	Intermedio	Externo
22	Venta	Preparación de Propuestas	Final	Externo
23	Venta	Preparación de propuesta técnicas	Intermedio	Interno
24	Venta	Preparación de propuesta económica	Intermedio	Interno
25	Venta	Preparación de presupuestos de propuestas	Intermedio	Interno

Descripción de los procesos

Selección de los procesos claves

Generar indicadores para mejorar los procesos claves

Un proyecto se compone de varios procesos, a modo de ejemplo:

Presupuesto.

Coordinación de viajes.

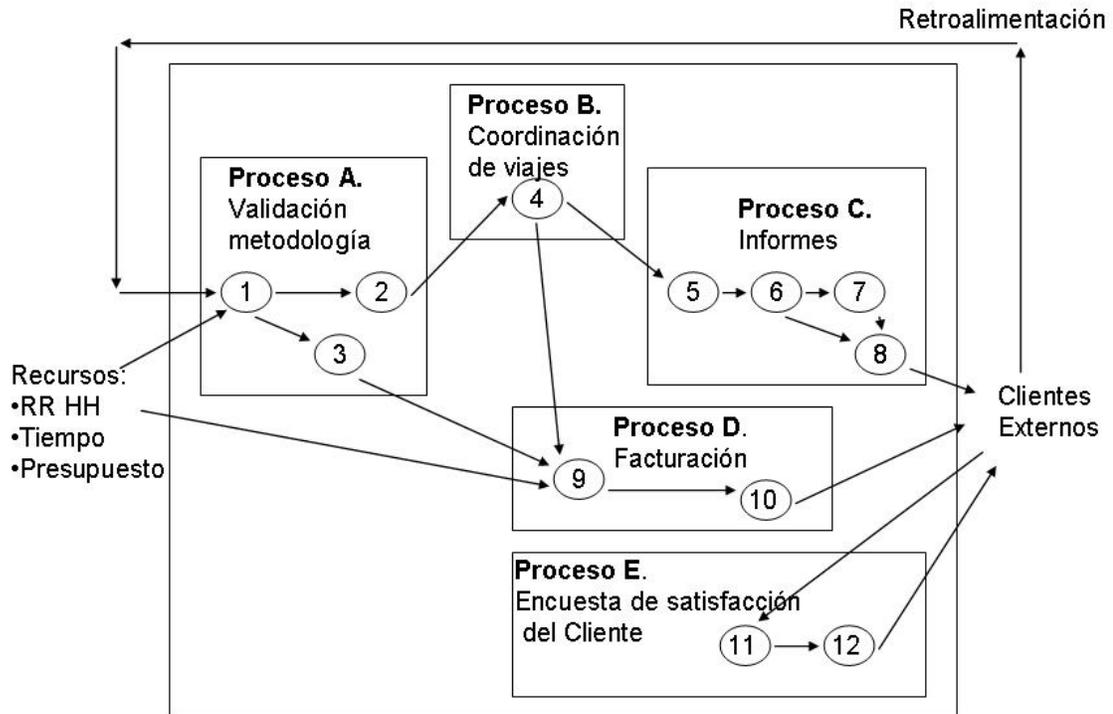
Entrega de informes.

Facturación al cliente.

Encuesta de satisfacción de cliente.

En la figura se muestra como interactúan distintos procesos y sus actividades en una especie de tela de araña que atraviesa la organización para lograr los resultados planificados.

Ilustración 18 Descripción de proceso de realizar un proyecto



Fuente: Gestión de operaciones, Iván Braga 2006

A continuación se presenta una tabla con 25 procesos de la empresa y sus características principales.

Tabla 11 Descripción de los 25 principales procesos

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
1	Preparación de una precalificación	<p>Persona encargada.</p> <p>Información legal de la empresa.</p> <p>Información financiera</p> <p>Certificados actualizados, según el caso.</p>	<ol style="list-style-type: none"> CV actualizados del personal a presentar. Fichas de proyectos relacionados al tema a presentar (seleccionar y actualizar). Carta de presentación de la empresa. Preparar documento de presentación. Traducir según el país. Vincular a personal clave o empresas. Coordinar la entrega de la precalificación en el país (por mano, por correo o solo e-mail). Solicitar los documentos legales y financieros de la empresa. 	Cuando llega el llamado a propuesta, o cuando hay recursos para hacer el trabajo	Fecha de entrega del llamado (puesto por el cliente)	Externos: Ministerios, agencias u organismos multilaterales	Número de presentaciones = Número de precalificaciones presentadas/ Número total de llamados aplicables.
2	Preparación de una propuesta	<p>Si viene de una precalificación:</p> <p>Personas para desarrollar el trabajo.</p> <p>Si no viene de un precalificación:</p> <p>Persona encargada.</p> <p>Información legal de la empresa.</p> <p>Información financiera</p> <p>Certificados actualizados, según el caso.</p>	<p>Si viene de una precalificación:</p> <p>Sólo necesita propuesta técnica, personal asignado, carta Gantt, presupuesto.</p> <p>Si no viene de un precalificación:</p> <ol style="list-style-type: none"> CV actualizados del personal a presentar. Coordinar la firma de los documentos (representante legal y consultores). Fichas de proyectos relacionados al tema a presentar. Carta de presentación de la empresa. Traducir según el país. Vincular a personal clave o empresas. Coordinar el envío según los plazos de entrega. Ver si contrata en el país una persona que arme los sobres y documentos de entrega o si se envía sólo por e-mail o por DHL desde Chile. 	Cuando llega el llamado a propuesta, o cuando hay recursos para hacer el trabajo.	Fecha de entrega del llamado (puesto por el cliente).	Externos: Ministerios, agencias u organismos multilaterales.	<p>Número de presentaciones = Número de propuestas presentadas/ Número total de llamados aplicables.</p> <p>Factor de Éxito = Número de propuestas ganadas/número de propuestas presentadas.</p>

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
3	Preparación de presupuesto	1 persona (Administración). 1 persona del equipo técnico.	<ol style="list-style-type: none"> Definir actividades a costear. Requerimientos de viajes y número de días en el país. Definición del equipo (interno y externo). Restricción presupuestaria (dado por el cliente). Normativas de impuestos en el país que solicita el trabajo. Conocer los formatos proporcionados por el cliente para llenar con el nivel de esfuerzo y las tasas. Conocer los criterios de evaluación: Si son por precios, por calidad o un mix ponderado por pesos específicos calidad/precio. Negociar con empresas externas presupuestos por tareas específicas a desarrollar. Parametrizar algunas actividades claves: Valor por hogar de una encuesta, # de días que toma hacer una revisión de literatura, # de días que toma hacer un instrumento de encuesta. 	Una vez estén definidas las actividades en la propuesta técnica.	Fecha de entrega del llamado (puesto por el cliente).	Interno	Número de propuestas perdidas por precio=propuestas presentadas y perdidas por precio/número total de propuestas presentadas en 1 año.
4	Realizar proyectos	Equipo técnico propuesto. Recursos económicos. Equipos. Equipos para trabajo de campo. Equipos de consultores locales. Gestión de viajes (pasajes, viáticos, hoteles, trámites de	<ol style="list-style-type: none"> Revisar el contrato firmado. Ajustar Metodología. Definir equipo final de trabajo. Ver la contratación de consultores por proyecto. Definir viaje de inicio de estudio o reunión de inicio. Hacer una carta Gantt revisada del estudio. Hacer un protocolo ajustado y aprobado por el cliente. Revisar fechas de hitos claves: entrega de informes de avance, metodología, 	Comienzo del estudio	Fecha de finalización del contrato	Externo	Encuesta de satisfacción de cliente. Rentabilidad del proyecto. Reunión interna para discutir problemas y éxitos del estudio

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
		visa).	<p>instrumentos de recolección de datos, fechas de viaje, informe final, etc.).</p> <p>8. Control de gastos del proyecto.</p> <p>9. Enviar encuesta de satisfacción del cliente.</p> <p>10. Completar ficha de proyecto.</p> <p>11. Hacer un resumen de una página que describa el proyecto y los principales hallazgos</p>				
5	Gestión de viajes	1 Recurso (administración)	<p>1. Solicitar itinerario y presupuesto de viaje (según requerimiento del equipo técnico).</p> <p>2. Comparar itinerario con otras alternativas de vuelos (ojalá tres presupuestos).</p> <p>3. Ver con los consultores el proceso de tramitación de la visa con las embajadas (plazos de tramitación, documentos requeridos, pago de documentos oficiales, carta de la empresa, gestionar cartas con los clientes).</p> <p>4. Estimar el avance en efectivo (según si tienen tarjeta de la empresa o no).</p> <p>5. Determinar el viático, según el tipo de contrato y el cliente.</p> <p>6. Gestionar reservas de hotel (o reservar en hoteles en convenio con la empresa.</p>	3 semanas previo al viaje	Sale el pasajero	Interno (consultores o staff)	Tasa de problemas=# de problemas/total de viaje

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
6	Apoyo	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar convenios con empresas de taxi (principalmente viaje Aeropuerto). 2. Gestionar convenios con Líneas áreas para descuentos (Ej. Copa). 3. Gestionar tarifas preferenciales con hoteles (países con mayor frecuencia de viaje). 4. Mantener una carpeta con los documentos legales de la empresa escaneados: Constitución de la empresa, Protocolo del Extracto, Balances años recientes (peso y dólar), Certificados de vigencia, RUT, Acreditación del representante legal, etc. 5. Mantener los servicios de Internet, Teléfonos, Courier y otros. Convenios de calidad y precios competitivos. 	Continuo	Continuo	Interno	# Convenios revisados anualmente/total de convenios.
7	Gestión de contrato de proyectos	Recurso (administrativo) Recurso (técnico)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento con fechas de entrega 2. Control de gastos de proyectos y cumplimiento de los presupuestos. 3. Cumplimiento con fechas de entrega 	Continuo	Continuo	Interno	Encuesta de satisfacción de clientes.
8	Contrato de consultores externos	Recurso (administrativo) Recurso (técnico)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar si el perfil del consultor se adecua al trabajo a realizar (técnico). 2. Definir el tipo de acuerdo: por tarea o producto o por día. 3. Acordar una tasa, para estimar el monto del contrato. 4. Definir el esquema de pago y la forma de pago. 5. Hacer TDR para su trabajo que incluya las actividades detalladas, la responsabilidad, los plazos, el monto y tipo del contrato, esquema de pago y forma de pago, cláusula en caso de inconvenientes. 6. Lugar donde se realizará el trabajo. 	Comienzo del estudio	Fecha de finalización del contrato	Externo	<p>Tasa de contratos consultores externos con problema=# contratos con consultores externos con problemas/ # total de contrato consultores externos.</p> <p>Listado de principales problemas.</p> <p>Porcentaje de contrato bien ejecutados=(# contratos consultores externos con TDR definidos/ # contratos totales con consultores externos)*100.</p>

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
			7. Apoyo que se brindará para su trabajo y aspectos administrativos que deberá cumplir (rendiciones de viajes, rendiciones de gastos, formato de entrega de informes, etc.).				
9	Revisión de Contratos de consultoría	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Leer el contrato detalladamente. 2. Validar la información de la empresa, representante legal y otros aspectos legales. 3. Comparar los requerimientos del llamado a consultoría y la propuesta entregada. 4. Revisar los montos. 5. Revisar el esquema de pago y la forma en que se realizará. 6. Ver las cláusulas de impuestos locales. 7. Firma del contrato por el representante legal. 8. Verificar que llegue una copia del contrato, firmada por ambas partes para el archivo de proyectos. 	Fecha emisión del contrato	5 días de recibido el contrato (firmar)	Externo	Porcentaje Contratos revisados = # de contratos revisados/ # total de proyectos

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
10	Rendiciones de viaje	Recurso (administrativo). Persona que ejecutó el viaje (administrativo).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando el consultor vuelve de viaje debe entregar un formulario con los gastos de viaje. No más de 5 días después de su arribo al país. 2. Entregar los comprobantes de gastos (Facturas de hotel, pagos de impuestos, gastos de traslados (taxis u otros), compra materiales, Internet, llamadas telefónicas, etc.). 3. La persona de contabilidad ingresa al formulario oficial los gastos entregados por el consultor, más los gastos pagados directamente por la empresa (Facturas de pasajes, gastos de visas, tasas de embarque, gastos pagados con la tarjeta de crédito) y los valida. 4. Se revisa la primera versión con consultor, para ver información inconsistente. 5. La rendición es aprobado por la persona de administración. 	Regreso del viaje	15 días desde que arribó al país (2 semanas)	Interno	Porcentaje de rendiciones entregadas en el plazo de 5 días = # rendiciones entregadas en el plazo de 5 días/ total de rendiciones
11	Recepción de Facturas proveedores	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se sacan del sobre (si lo tuviesen) 2. Se anotan en el libro de correspondencia, (Razón Social, N° factura, Fecha) 3. Se entregan a contabilidad. 4. Contabilidad confirma la recepción. 	Fecha recepción	En el día de recepción	Interno	Número de facturas con Problemas = # de facturas con problemas (perdidas, trasapeladas) / # total de facturas recibidas.

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
12	Emisión de cobros a clientes	Recurso (administrativo). Recurso (técnico).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar en los contratos las formas de pago. 2. Coordinar con los jefes de proyectos el cumplimiento de hitos que condicionan los pagos. 3. Enviar al cliente el <i>Invoice</i> o factura de cobro. 4. Confirmar con el cliente la recepción del cobro de servicios. 5. Insistir una vez a la semana para obtener fecha estimada de pago. 6. Una vez recibido el pago (transferencia, cheque o pago en efectivo) 7. Confirmar al cliente la recepción del pago. 8. Para aquellos clientes que los cobros son por medio de rendiciones de gastos, se prepara un <i>Invoice</i> con todos los gastos y los respaldos respectivos, según sea el requerimiento: mensuales, por actividad, por proyecto, etc. 	Cumplimiento o de entrega de producto asociado al pago	Hasta que pague el cliente	Externo	Recepción de pago de clientes % de cliente morosos
13	Compra de insumos y materiales fungibles	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. En función de los pedidos de materiales se hace un pedido el último día hábil de cada mes (librería y supermercado). 2. Se revisan requerimientos especiales. 	Fin de mes	5 días	Externo	Por definir

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
14	Compra de equipos	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de compra interna. 2. Se solicita cotización a 3 proveedores de preferencia. 3. Una vez aceptada la cotización se confecciona una orden de compra para el proveedor. La aceptación lo da el gerente o el dueño de la empresa según el monto. 4. Se archiva la orden de compra con la cotización. 5. Según el tipo de pago se envía la orden de compra a contabilidad para emitir el cheque para cuando se paga contra entrega o se envía la orden de compra junto con la factura para procesar el pago a fecha. 	Fecha del requerimiento	Máximo 10 días	Interno	Por definir
15	Actualización de CV	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar en los CV los nuevos proyectos. 2. Actualizar datos de direcciones personales. 3. Homologar formato de la empresa (CV consultores externos) 4. Poner en el formato requerido por algún cliente específico (Biodata, Fichas personales, Reseña de experiencia, etc.). 5. Tener la información de cada consultor (interno o externo) en relación a sus grados académicos, copia de pasaporte y firma digitalizada. 	Continuo	Continuo	Interno	Por definir
16	Actualización de Fichas de proyectos	Recurso (administrativo) Recurso (técnico)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener en una carpeta en la red todas las fichas de proyectos confeccionadas. (español, inglés y francés) 2. Cada vez que termina un proyecto el jefe de proyecto de completar la ficha del proyecto. 3. Escanear el contrato del proyecto. 4. Preparar fichas especiales según 	Continuo o a pedido según propuesta específica	Continuo o a pedido según fecha de entrega de propuesta específica	Interno / Externo	Porcentaje de fichas realizadas = # de fichas escritas (en carpeta)/ total de proyectos ejecutados

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
			solicitudes de los clientes				
17	Preparación de informes	Recurso (técnico)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar informe. 2. Todas las tablas y gráficos deben tener título y referencia. 3. Todo dato presentado debe tener una referencia de respaldo. 4. Usar formato de la empresa. 5. Revisar ortografía. 6. Entregar un documento impreso para revisión interna, antes de enviar al cliente. 	Inicio de proyectos	Entrega del informe (según cronograma del proyecto)	Interno / Externo	Por definir
18	Reporte de Uso de tiempo	Todos los miembros del <i>staff</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada vez que llegue un pedido de propuesta o un nuevo contrato, el administrador debe ingresarlo al programa de control de Uso de tiempo. 2. Todos los consultores deben ingresar a diario el tiempo dedicado a cada proyecto... 3. La jornada básica es de 9.00 a 18.30, incluido una hora de colación. Jornada de 8,5 horas por día. 4. Se ingresan los días hábiles de vacaciones, y de licencias médicas. 5. El administrativo extrae las fichas de cada consultor mensual, el primer día hábil del mes que sigue. 6. Cada consultor debe entregar una copia firmada a la contadora del resumen de horas trabajadas en el mes. 	A diario	Último día del mes	Interno	Por definir

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
19	Remuneraciones	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de planillas de sueldo. 2. Pago de honorarios. 3. Pago de cotizaciones previsionales. 4. Descuento de gastos de caja chica de los consultores. 5. Pago de retenciones de impuestos a los consultores a honorarios en Chile. 6. Envío de transferencias bancarias a consultores en el extranjero (según programas de pagos). 7. Actualizar matriz de emisión de cheques, para sacar la firma del representante legal 	Tres días hábiles antes del día de pago de sueldo y honorarios	<p>Día de pago: último día hábil del mes.</p> <p>Día de pago de cotizaciones: día 10 de cada mes.</p>	Interno	Por definir
20	Pago a proveedores	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de facturas recibidas. 2. Verificar con la orden de compra. 3. Verificar el gasto con los directores de proyectos. 4. Actualizar matriz de emisión de cheques, para sacar la firma del representante legal. 	Día de recepción	Plazo de pago	Externo	Por definir
21	Recepción de correspondencia	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se revisa a quién va dirigido y se lleva al escritorio correspondiente (Sin registrar). 2. Las del dueño las archiva la secretaria en su carpeta, excepto las de Inversiones, que también se entregan a contabilidad. 3. La correspondencia de la empresa se entrega a la administradora o contabilidad directamente si es información bancaria o de inversiones. 	Día de recepción	En el transcurso del día de recepción	Interno	Por definir
22	Comunicaciones externas (impresas, por e-mail o por fax)	Recurso (administrativo) Recurso (técnico)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todo mensaje escrito que salga impreso, vía fax o por e-mail debe tener chequeada la ortografía. 2. Cualquier documento que incluya firma y se envíe en formato electrónico debe ir impreso como documento PDF. 	Continuo	Continuo	Externo/Interno	Por definir

N°	Proceso	Recurso	Actividades o Procedimientos	Inicio	Fin	Cliente	Indicador (referencia 1 año)
23	Coordinación de Proyectos	Recurso (administrativo). Recurso (técnico).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Todos los días lunes se realiza una reunión donde participan todos los miembros del equipo técnico. 2. Se revisan las actividades de la semana y se priorizan los recursos según los requerimientos de los proyectos. 3. Se coordinan las reuniones internas de proyectos. 4. Se revisan las posibilidades de ventas. 5. Se trabaja en una minuta que contiene todos los proyectos, los productos enviados y las actividades pendientes. 	Continuo	Lunes de cada semana	Interno	Porcentaje de reuniones de coordinación de proyectos realizadas = (# de reuniones realizadas/reuniones totales que debían hacerse (56))*100
24	Reuniones de gerencia	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez al mes se realiza una reunión de gerencia. 2. Se revisa el acta de la reunión anterior y se revisa en detalle el informe de gestión. 	Continuo	Segunda semana de cada mes	Interno	Porcentaje de reuniones de gerencia realizadas = (# de reuniones realizadas/reuniones totales que debe hacerse (12))*100
25	Preparación de Informe de Gestión	Recurso (administrativo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se comparan los resultados del mes anterior con los resultados del cierre del último mes. 2. Se actualizan los datos: Ventas nuevas, ventas potenciales, ingresos recibidos, grado de ejecución proyectado, actualizar el precio de mercado de las inversiones, etc. 3. Se actualiza el patrimonio de la empresa y el patrimonio personal del socio. 4. Se presentan los temas de administración que requieren resolución a este nivel. 5. Se discuten las proyecciones de la empresa. 	Primer día hábil del mes	Fecha de reunión de gerencia	Interno	Por definir

9 CONCLUSIONES

El modelo que este tipo de empresas consultoras debiera adoptar es de una estructura Adhocrática, donde se realza la importancia del conocimiento y la información. Esto está dado por el entorno dinámico y complejo que enfrenta la organización día a día.

El análisis financiero nos muestra que la composición de los balances cambio entre los años 2001 y 2005. Este cambio se debe principalmente a la adquisición de activo fijo (funcional y extrafuncional) por parte de la compañía. Esto último trae como consecuencia el aumento del exigible, dado el uso de exigible de largo plazo para financiar dichas inversiones.

El índice de endeudamiento de la empresa aumentó de un 0.5 en 2001 a un 1.33 en 2005, pero aún así la empresa mantiene una tendencia a la liquidez de su estructura financiera.

La solvencia se ha mantenido positiva en ambos periodos de tiempo y el fondo de maniobra ha sostenido su importancia relativa con respecto al activo circulante. Ambos son buenos indicadores del funcionamiento financiero de la compañía.

El análisis económico muestra un desequilibrio en el funcionamiento de la empresa. Este desequilibrio está dado por un resultado de operación negativo para ambos periodos, que ha su vez es cubierto por un resultado no operacional positivo y creciente en ambos cortes de tiempo. Esto último permite que la compañía tenga un resultado neto positivo de 4% y 12% para los años 2001 y 2005 respectivamente.

Algunos indicadores claves como el ROA cayeron de -9.9% el 2001 a un -11.9% el 2005. Sin embargo el ROA global y el ROE aumentaron en el mismo periodo de tiempo.

Los indicadores presentan la situación financiera saludable en que la empresa se encuentra, dado por el buen resultado no operacional que ha obtenido de sus inversiones. Sin embargo debe centrarse la gestión y el control en la parte operacional, que tiene resultados negativos. Este resultado negativo de las actividades operacionales pone en riesgo la viabilidad del negocio en el futuro.

Cabe señalar que es necesario dividir los gastos administrativos de la empresa entre gastos operacionales y no operacionales. Los gastos administrativos han aumentado y son cargados completamente a la parte operacional, lo que castiga el resultado en ese aspecto.

La identificación de los 25 procesos más relevantes, el funcionamiento de la empresa y la implementación de indicadores contribuirán, en conjunto, a mejorar el funcionamiento de la empresa y por ende debería mejorar el desempeño operacional.

10 BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, J.: “Análisis de balances”, Editorial Donostorio, San Sebastián, 1995.

Amat, O. y Carenys, J.: “Consolidación de Balances”, Ediciones Gestión 2000 Barcelona, 1993.

Amat, O.: “Análisis Económico Financiero”, editorial Gestión 2000, 1997.

Ansoff, H.: “El Planeamiento Estratégico: Nueva tendencia de la administración” Trillas, México, 1983.

Hax, A. y Majluf, N., “Gestión de Empresa con una visión estratégica”, Colección economía y gestión, Ediciones Dolmen, Santiago, 1993.

Barros, O., “Patrones de Procesos de Gestión: Compartiendo Conocimiento para aumentar la Productividad”. CEGES N°9 publica sus Documentos de Trabajo en la Serie de Gestión del DII, 1999.

Birkinshaw, Julian, DiStefano, Joseph J., “Global account management: newstructures, new tasks” Oxford: Blackwell Publishing, 2004.

Jean-Jacques Lambin, “Marketing Estratégico”, tercera edición, Mc Graw-Hill, Madrid, España, 1996.

Mallo, C.: “Informe de gestión e imagen empresarial”, Revista de Economía, número 6, Tercer trimestre de 1990.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, “Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización”, quinta edición, Thomson, 2003

Mintzberg H. “The Structuring of Organizations” Prentice Hall, 1979.

Nonaka, I y Takeuchi, H “The Knowlegde – Creating Company: How Japanese”

Porter, M., “Estrategia Competitiva”, Editorial Continental S.A, México, 1983.

Rocafort, A.: “Análisis e integración de balances”, Hispano europea, Barcelona, 1983.

Santandreu, E.: “El Chequeo de la empresa”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1993.

11 ANEXOS

Anexo A Antecedentes Análisis Financiero

Ilustración 19 Balance año 2001

ACTIVOS

	\$ Peso Chileno	USD
Tipo de cambio		\$ 573,65
Circulante		
Disponible	61.526	107
Cuentas bancarias	7.144.650	12.455
Valores negociables	182.088.964	317.422
Provisión	- 6.151.046	- 10.723
Inversiones con Banco		
Deudores Varios	63.362.280	110.455
Impuesto por recuperar	10.409.990	18.147
Otros Activos Circulantes	11.982.718	20.889
Total activo circulante	<u>268.899.082</u>	<u>468.751</u>
Activo fijo		
Muebles e instalaciones	2.942.885	5.130
Bienes Raíces		
Depreciación Acumulada	- 1.569.511	- 2.736
Total activo fijo	<u>1.373.374</u>	<u>2.394</u>
Otros activos		
Inversión en empresas relacionadas	337.052.243	587.557
Otras Inversiones		-
Total otros activos	<u>337.052.243</u>	<u>587.557</u>
Total activos	<u>607.324.699</u>	<u>1.058.703</u>

PASIVOS

	\$ Peso Chileno	USD
		\$ 573,65
Circulante		
Obligaciones con bancos	4.896.519	8.536
Proveedores	2.350.575	4.098
Cuentas por pagar	66.216.417	115.430
Cuentas Corrientes	- 180.408	- 314
Provisiones	2.565.698	4.473
Retenciones	10.635.834	18.541
Total pasivo circulante	<u>86.484.635</u>	<u>150.762</u>
Pasivos de Largo Plazo		
Obligaciones con bancos		-
Cuentas Corrientes	19.248.473	33.554
Acreedores Varios	95.793.727	166.990
Total pasivo circulante	<u>115.042.200</u>	<u>200.544</u>
Patrimonio		
Capital	10.000.000	17.432
Revalorización de capital propio	3.089.633	5.386
Utilidades acumuladas	377.355.575	657.815
Resultado del ejercicio	15.352.656	26.763
Total patrimonio	<u>405.797.864</u>	<u>707.396</u>
Total pasivos	<u>607.324.699</u>	<u>1.058.703</u>

Ilustración 20 Balance año 2005

ACTIVOS

	\$ Peso Chileno	USD
Tipo de cambio		\$ 514,21
Circulante		
Disponible	164.707	320
Cuentas Bancarias	41.854.843	81.396
Valores negociables	91.177.429	177.316
Provisión	- 10.438.745	- 20.301
Inversiones con Banco		0
Deudores Varios	62.415.292	121.381
Impuesto por recuperar	13.826.769	26.889
Otros Activos Circulantes	10.967.674	21.329
Total activo circulante	<u>209.967.969</u>	<u>408.331</u>
Activo fijo		
Muebles e instalaciones	15.699.183	30.531
Bienes Raíces	565.843.019	1.100.412
Depreciación Acumulada	- 36.018.178	- 70.046
Total activo fijo	<u>545.524.024</u>	<u>1.060.897</u>
Otros activos		
Inversión en empresas relacionadas	336.814.417	655.013
Otras Inversiones	12.790.506	24.874
Total otros activos	<u>349.604.923</u>	<u>679.887</u>
Total activos	<u>1.105.096.916</u>	<u>2.149.116</u>

PASIVOS

	\$ Peso Chileno	USD
		\$ 514,21
Circulante		
Obligaciones con bancos	114.731.795	223.122
Proveedores	3.330.494	6.477
Cuentas por pagar	7.252.609	14.104
Cuentas Corrientes		
Provisiones	6.530.724	12.700
Retenciones	5.592.786	10.876
Total pasivo circulante	<u>137.438.408</u>	<u>267.281</u>
Pasivos de Largo Plazo		
Obligaciones con bancos	288.362.377	560.787
Cuentas Corrientes	21.735.534	42.270
Acreedores Varios	187.476.804	364.592
Total pasivo circulante	<u>497.574.715</u>	<u>967.649</u>
Patrimonio		
Capital	10.000.000	19.447
Revalorización de capital propio	4.460.047	8.674
Utilidades acumuladas	399.511.006	776.941
Resultado del ejercicio	56.112.739	109.124
Total patrimonio	<u>470.083.792</u>	<u>914.186</u>
Total pasivos	<u>1.105.096.916</u>	<u>2.149.116</u>

Tabla 12 Balance ordenado año 2001 – 2005

		Año 1		Año 5	
	Activos				
1	Activo Circulante		\$ 604.381.814		\$ 485.689.296
1.1	Funcional	\$ 140.608.935		\$ 126.505.925	
1.1.1	Disponible	\$ 7.206.176		\$ 42.019.550	
1.1.2	Realizable	\$ 134.972.270		\$ 100.234.221	
1.1.3	Stocks				
1.1.4	Otros				
1.1.5	Depreciación	-\$ 1.569.511		-\$ 15.747.846	
1.2	Extrafuncional	\$ 463.772.879		\$ 359.183.371	
	Realizable			\$ 379.453.703	
	Depreciación			-\$ 20.270.332	
2	Activo Fijo		\$ 2.942.885		\$ 581.542.202
2.1	Funcional	\$ 2.942.885		\$ 245.169.211	
	Material	\$ 2.942.885		\$ 245.169.211	
	Inmaterial				
2.2	Extrafuncional	\$ 0		\$ 336.372.991	
	Material			\$ 308.881.270	
	Inmaterial			\$ 27.491.721	
3	Activo Interino		\$ 0		\$ 0
	Material				
	Inmaterial				
4	Activo Financiero		\$ 0	\$ 37.865.418	\$ 37.865.418
	TOTAL ACTIVO		\$ 607.324.699		\$ 1.105.096.916
	Pasivos				
1	Exigible		\$ 198.961.137		\$ 628.482.400
1.1	Corto plazo	\$ 83.918.937		\$ 71.749.541	
	Cíclico	\$ 76.106.950		\$ 16.136.895	
	Expreso	\$ 7.811.987		\$ 55.612.646	
1.2	Largo plazo (+ de X año)	\$ 115.042.200		\$ 556.732.859	
2	Capital Propio		\$ 408.363.562		\$ 476.614.516
2.1	Previsiones	\$ 2.565.698		\$ 6.530.724	
2.2	Reservas	\$ 392.708.231		\$ 455.623.745	
2.3	Aportes de capital	\$ 13.089.633		\$ 14.460.047	
	TOTAL PASIVO		\$ 607.324.699		\$ 1.105.096.916

Anexo B. Antecedentes análisis económico

Tabla 13 Estado resultado 2001 y 2005

	2001	2005	Variación
	\$	\$	
Ingresos Operacionales			
Ingresos proyectos	351.174.605	458.427.726	107.253.121
Tota ingresos operacionales	351.174.605	458.427.726	107.253.121
			0
Costos operacionales			0
Honorarios y remuneraciones proyectos	- 172.207.646	-221.111.784	-48.904.138
Gastos de viajes proyectos	- 57.010.422	-72.517.503	-15.507.081
Gastos varios proyectos	- 67.377.646	-59.527.607	7.850.039
Total costos proyectos	- 296.595.714	-353.156.894	-56.561.180
Margen de Explotación	54.578.891	105.270.832	50.691.941
			0
Gastos de administración			0
Remuneraciones	- 44.856.640	-88.464.553	-43.607.913
Arriendo de oficina	- 10.787.156		10.787.156
Gastos comunes y otros	- 11.001.074	-42.354.850	-31.353.776
Depreciación	- 2.130.536	-18.705.879	-16.575.343
Total gastos de administración	- 68.775.406	-149.525.282	-80.749.876
Resultado operacional	- 14.196.515	-44.254.450	-30.057.935
			0
Costos no operacionales			0
Costo en venta de acciones	- 1.167.428	-82.355.989	-81.188.561
Intereses y comisiones pagadas	- 1.611.851	-27.744.806	-26.132.955
Perdida por inversión en acciones	- 382.422	-5.354.388	-4.971.966
Resultado en empresas relacionadas	- 2.603.825	-9.061.646	-6.457.821
Otros gastos	- 5.933.390	-11.047.784	-5.114.394
Total costos no operacionales	- 11.698.916	-135.564.613	-123.865.697
			0
Ingresos no operacionales			0
Venta de Acciones	1.302.207	93.939.639	92.637.432
Dividendos percibidos	1.498.162	2.891.562	1.393.400
Intereses y reajustes ganados	30.285	163.698	133.413
Otros Ingresos	157.432	144.391.986	144.234.554
Utilidad empresa relacionada			0
Diferencia tipo de cambio		-2.988.464	-2.988.464
Corrección monetaria	38.260.001	-2.466.619	-40.726.620
Total ingresos no operacionales	41.248.087	235.931.802	194.683.715
Resultado no operacional	29.549.171	100.367.189	70.818.018
			0
Resultado antes de impuesto	15.352.656	56.112.739	40.760.083
Impuesto renta	- 4.169.271		4.169.271
Resultado del ejercicio	11.183.385	56.112.739	44.929.354