



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Economía y Finanzas

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS
CENTROS DE CAPACITACIÓN: CASO NEW HORIZONS
PERÚ 2019**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional
de Licenciado en Economía y Finanzas**

LUIS FELIPE VERA BAILLY

**Asesor:
Mag. Lissy Salinas Calderón**

**Lima- Perú
2020**

“Estrategias para mejorar la gestión de los centros de capacitación:
Caso New Horizons Perú 2019”

Fecha de Sustentación y Aprobación: **Viernes 23 de Octubre del 2020.**

Presidente de Jurado

Dr. Bazán Navarro, Ciro

Jurados:

Dr. Mougenot, Benoit

Mg. Castañeda Limas, Roberto Oliver

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	2
1.1.Datos Generales	2
1.2.Nombre o razón social de la Organización.	2
1.3.Ubicación de la Organización	2
1.3.1.Ubicación geográfica.	2
1.3.2.Dirección de la Organización.	2
1.4.Giro de la Organización	3
1.5.Tamaño de la organización.....	3
1.5.1.Importe de facturación anual.....	4
1.5.2.Cantidad de colaboradores.	4
1.5.3.Años de experiencia en el Mercado.	6
1.6.Breve reseña histórica de la organización	6
1.7.Organigrama de la organización.....	8
1.8.Misión, Visión y Objetivos estratégicos.....	8
1.8.1.Misión.....	8
1.8.2.Visión.	9
1.8.3.Valores	9
1.9.Productos, servicios y clientes.....	9
1.9.1.Productos	9
1.9.2.Clientes	11
1.10.Premios y logros obtenidos.....	12
CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN RELACIONADA AL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN	14

2.1.Funciones que desempeña en su puesto laboral	14
2.1.1.Brindar soporte a la Gerencia General.....	14
2.1.2.Liderar el área de Finanzas.....	14
2.1.3.Liderar el área de Administración.....	15
2.1.4.Liderar el área de Facturación y Cobranzas	16
2.1.5.Liderar el área de Talento Humano.....	17
2.2.Responsabilidades que tiene a su cargo	18
2.3.Objetivos de su puesto laboral, vinculados y/o alineados a los objetivos de la organización	19
2.3.1.Objetivos institucionales:.....	19

CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y/O

HABILIDADES.....	21
3.1.Cómo han contribuido sus conocimientos teóricos a los principios, visión, misión, plan estratégico y operacional, etc. de la empresa donde laboró.....	21
3.2.Identificar, como han contribuido las teorías de Economía, de Finanzas y de Negocios internacionales, así como las herramientas (punto de Equilibrio, la eficiente asignación y distribución de recursos), análisis FODA, elaboración e interpretación de ratios financieros, identificación de mercados internacionales para los productos que vende la empresa, análisis de las variables macroeconómicas, conformación de portafolio de activos de la empresa, participación en el mercado secundario; a lo largo de los años, solucionando los problemas cotidianos y/o contingentes, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.....	27
3.2.1.Análisis FODA de New Horizons Perú	27
3.2.2.Punto de equilibrio	28

3.2.3.Análisis Marginal y Teoría de Costos	29
3.2.4.Elaboración e interpretación de ratios financieros.....	31
3.2.5.Presupuestos y control de gestión	32
3.3.Identifique y explique el logro más importante que logró en su empresa, susténtelo con cifras y/o variables cuantitativas.	33
3.3.1.Aspecto financiero:.....	35
3.3.2.Aspecto Administrativo:.....	37
3.3.3.Aspecto de gestión del Talento Humano:.....	38
3.4.Identifique el problema más grave que tuvo que solucionar dentro de las responsabilidades de su cargo, explique cómo lo solucionó, considere todos los elementos del contexto que puedan ser relevantes. (Económico, político, social, histórico, etc.).	39
3.5.El conocimiento empírico que haya acumulado, resultado de la observación directa de la situación o problema establecido.....	45
CAPITULO 4. CONCLUSIONES EMPIRICAS DE LAS SITUACIONES	47
4.1.Controlar los niveles de rentabilidad de los servicios brindados.....	47
4.2.Definir la estructura organizacional óptima para la compañía	47
4.3.Optimizar el proceso de facturación y cobranzas	48
4.4.Dimensionar adecuadamente la infraestructura	48
BIBLIOGRAFÍA	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Facturación anual de New Horizons Perú para el periodo 2014 – 2019 en miles de Soles.....	4
Tabla 2 Número de colaboradores administrativos por Gerencia de New Horizons Perú en el 2019.....	5
Tabla 3 Número de colaboradores administrativos de New Horizons Perú en el 2019.....	5
Tabla 4 Conocimientos aplicados relacionados a la función de brindar soporte a la gerencia general.....	22
Tabla 5 Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de finanzas	23
Tabla 6 Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de administración.....	25
Tabla 7 Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de facturación y cobranzas.....	26
Tabla 8 Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de gestión humana.....	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Satelital de la Sede Central de New Horizons Perú en la ciudad de Lima	3
Figura 2. Facturación anual de New Horizons Perú para el periodo 2010 – 2019 en millones de Soles. Fuente: New Horizons Perú. Elaboración propia.	7
Figura 3. Organigrama de New Horizons Perú 2019. Fuente: New Horizons Perú. Elaboración propia.	8
Figura 4. Premio Five Stars a la Excelencia New Horizons Perú. Fuente: New Horizons Perú.	13
Figura 5. Punto de equilibrio. Elaboración propia.	28
Figura 6. Contribución marginal por clase cerrada.	31

INTRODUCCION

New Horizons Perú es una organización dedicada a brindar servicios de capacitación tecnológica a clientes particulares y corporativos, forma parte de New Horizons Corp., una franquicia que opera más de 100 centros de entrenamiento en 35 países. La franquicia en Perú inició sus actividades en 1996 y durante 23 años ha operado atendiendo a un nicho de mercado definido por los profesionales del sector de las tecnologías de la información y las compañías que buscan capacitar a sus colaboradores en ese rubro. En los últimos 3 años se han realizado importantes cambios en la organización debido a que en el 2015 y 2016 se obtuvieron resultados financieros y de satisfacción muy negativos que pusieron en riesgo la continuidad del negocio, esto llevó a que un nuevo equipo gerencial asuma la gestión de la organización a inicios del 2017.

Desde el 02 de mayo del 2017 a la actualidad desempeño el cargo de gerente de administración y finanzas en New Horizons Perú, periodo en el cual gracias a la formación profesional recibida en la Universidad San Ignacio de Loyola y a la experiencia adquirida en el sector educativo donde he trabajado por más de 15 años, he implementado varios cambios en la gestión administrativa que tienen como objetivo incrementar la eficiencia y llevar a la compañía a un escenario de crecimiento y autosostenibilidad.

El presente informe tiene como objetivo evidenciar la aplicación de los conocimientos aprendidos durante mi formación profesional en USIL en el ejercicio de las funciones asumidas en New Horizons Perú y aportar a la gestión de los centros de capacitación mediante la presentación de las estrategias que, en mi experiencia, han generado buenos resultados en la gestión financiera y administrativa de este tipo de organizaciones.

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Datos Generales

New Horizons Perú S.A., es un centro de entrenamiento en tecnologías de la información, con 23 años de experiencia en el mercado peruano, a lo largo de los cuales ha capacitado a más 500,000 estudiantes. La empresa es una franquicia que forma parte de New Horizons Worldwide Inc., franquicia mundial en entrenamiento de TI con presencia en 35 países y con más de 100 locales en Europa, Asia, Norte América, Latino América y África; siendo elegida en el 2018 dentro del top 20 del ranking anual de empresas de entrenamiento en tecnologías de la información por el Training Industry.¹

1.2. Nombre o razón social de la Organización.

La razón social de la organización es New Horizons Perú S.A., identificada con RUC 20306532201.

1.3. Ubicación de la Organización

1.3.1. Ubicación geográfica.

El ámbito territorial de la franquicia que posee New Horizons Perú tiene un alcance nacional; es decir, que es el único centro autorizado para operar locales de la franquicia New Horizons en el territorio peruano, haciendo posible la generación de sub franquicias en provincias y/o desplegar educación a distancia a clientes legalmente domiciliados en el Perú.

1.3.2. Dirección de la Organización.

La sede central de New Horizons Perú está ubicada en la Avenida Santa Cruz 870, distrito de Miraflores, en la ciudad de Lima, cuya ubicación satelital se detalla en la Figura 1. El número de la central telefónica de la organización es el (01) 619-2900. Adicionalmente, el modelo de

¹ <https://trainingindustry.com/about/> es una plataforma digital de especializada que tiene como objetivo proporcionar la información, los conocimientos y los recursos necesarios para gestionar de manera más eficaz el negocio del aprendizaje.

negocio de la organización permite que las sesiones de entrenamiento puedan ser impartidas en locales de aulas alquilados ubicados de acuerdo a la preferencia de los clientes o incluso en sus propias instalaciones en la Figura 1.

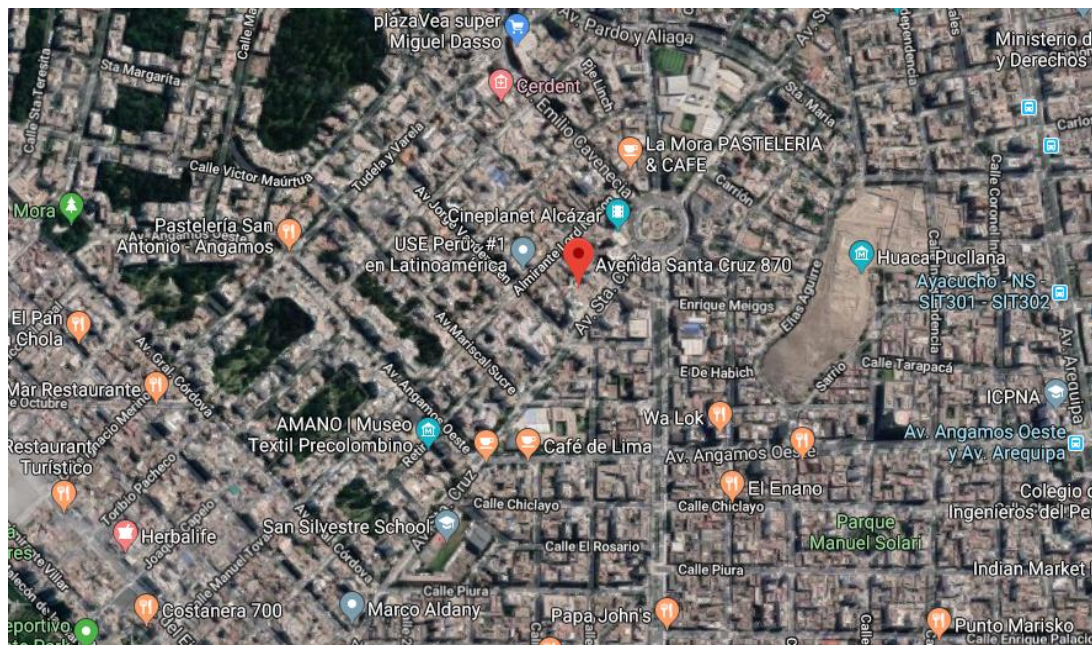


Figura 1. Ubicación Satelital de la Sede Central de New Horizons Perú en la ciudad de Lima

1.4. Giro de la Organización

New Horizons Perú es una institución educativa que opera bajo la licencia de un Centro de Educación Técnico Productivo Privado (CETPRO), de acuerdo a la RD N° 004049-2010-DRELM, reconocido por el Ministerio de Educación. Su actividad económica según SUNAT está clasificada con el CIU 4.0: 8549 – Otros Tipos de Enseñanza N.C.P.²

1.5. Tamaño de la organización

En el presente informe se consideran como variables que reflejen el tamaño de la organización: El Importe de facturación anual, el número de trabajadores y los años de experiencia en el mercado.

² Al ser Un CETPRO, de acuerdo al artículo II del TUP de la Ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo, las transferencias de bienes y servicios efectuadas por Instituciones Educativas públicas o Privadas, no se encuentran gravadas con IGV.

1.5.1. Importe de facturación anual

La facturación de New Horizons en el año 2018 ascendió a 6.8 millones de Soles; en los últimos 5 años el importe anual facturado por la organización ha oscilado entre los 5.5 y los 7.7 millones de Soles, y la proyección de cierre de facturación del año 2019 es de 7.3 millones de Soles, de acuerdo a lo indicado en la Tabla 1.

Tabla 1

Facturación anual de New Horizons Perú para el periodo 2014 – 2019 en miles de Soles

	2014	2015	2016	2017	2018	2019(*)
Facturación	7,759	7,561	6,922	5,522	6,800	7,300
Valor de UIT	3.80	3.85	3.95	4.05	4.15	4.20
N° de UIT	2,042	1,964	1,752	1,363	1,639	1,738

Nota: (*) Proyección de cierre anual ³. Fuente: New Horizons Perú. Elaboración propia.

La organización se encuentra inscrita ante SUNAT dentro del Régimen General del Impuesto a la Renta, pues de acuerdo a lo determinado por la ley N° 30056⁴, no califica dentro del rango de facturación máximo para ser considerada una micro o pequeña empresa.

1.5.2. Cantidad de colaboradores.

Los colaboradores de New Horizons Perú son categorizados en dos grupos: Personal administrativo e instructores.

Personal administrativo: está compuesto por 34 colaboradores, quienes realizan labores de gestión, coordinación y ventas, y se encuentran divididos en tres gerencias que trabajan físicamente en la sede central de Miraflores.

Instructores: son los responsables de brindar el servicio de entrenamiento a los estudiantes, son profesionales que cuentan con certificaciones internacionales que los acreditan como

³ La proyección se realizó tomando 9 meses reales de enero a septiembre del 2019 y proyectado los 3 meses restantes de octubre a diciembre.

⁴ La Ley determina que el importe de facturación máximo que debe facturar una compañía para ser considerada una PYME es de 1,700 UIT.

instructores de los programas que enseñan. El número de instructores varía de acuerdo a la demanda de los programas que se dictan; a continuación, se muestra el número de colaboradores de los últimos 4 años en la Tabla 2.

Tabla 2

Número de colaboradores administrativos por Gerencia de New Horizons Perú en el 2019

Gerencia	2016	2017	2018	2019
Comercial	12	13	16	18
Operaciones	9	9	11	11
Administración y Finanzas	10	9	9	5
Instructores	29	30	50	46
Total	60	61	86	80

Fuente: New Horizons Perú. Elaboración propia.

Los colaboradores se encuentran debidamente declarados ante el Ministerio de Trabajo con contratos de trabajo indeterminado, a plazo fijo y en el caso de los instructores con un contrato laboral a tiempo parcial intermitente⁵. según se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3

Número de colaboradores administrativos de New Horizons Perú en el 2019

Tipo de contrato	N° de colaboradores
Indeterminado	12
Plazo fijo	22
Tiempo parcial	46
Total	80

Fuente: New Horizons Perú. Elaboración propia.

⁵ Los contratos a tiempo parcial intermitente se precisan en el Informe N° 136-2018-MTPE/2/14.1 emitido por la Dirección de Políticas y Normativa de Trabajo, de la Dirección General de Trabajo del MTPE.

1.5.3. Años de experiencia en el Mercado.

New Horizons Perú tiene 23 de años de experiencia en el nicho de mercado del entrenamiento para profesionales del sector de Tecnologías de la Información, tiempo durante el cual ha capacitado a más de 500,000 estudiantes, siendo proveedor de capacitación para las compañías líderes en el sector, tales como Microsoft Perú, IBM, Canvia, Softline International Perú, Telefónica del Perú, Eversis, Belltech, Indra, entre otros.

Analizando las tres variables; facturación, número de colaboradores y presencia en el mercado; New Horizons calificaría como una empresa mediana.

1.6. Breve reseña histórica de la organización

New Horizons Perú nace en septiembre de 1996, siendo fundada por Liliana Hameau de Ruiz de Somocurcio, con una estructura accionaria y un gobierno empresarial de carácter familiar. Inicia sus actividades en 1997 en el local ubicado en Paseo de la República 1157, siendo *partner* oficial de Microsoft para ser un centro de entrenamiento certificado de todos sus cursos.

En el año 2006 abre un segundo local en el distrito de Miraflores, ubicado en la Avenida Santa Cruz 870, donde además de los cursos de tecnología empieza a dictar cursos de inglés técnico y empresarial. Desde ese año en adelante consolida *partnerships* de entrenamiento en TI con las principales organizaciones a nivel mundial tales como:

- PMI Institute®
- VMEdU®
- Red Hat®
- CompTIA®
- PeopleCert®
- EC-Council®
- Android ATC®

En el año 2016, todo el equipo gerencial fue cesado de sus cargos debido a que se identificaron acciones en su gestión que se alejaban de los lineamientos básicos de la ética empresarial. Como consecuencia de ese proceso de transición en la dirección de la compañía, se replanteó el plan estratégico, la estructura organizacional y los procesos de control administrativos de la organización. El cambio en el equipo ha llevado a que 27 de los 34 colaboradores administrativos que actualmente trabajan en New Horizons Perú fueran contratados entre los años 2017 y 2019, lo que refleja una renovación de más del 85% de los colaboradores que formaron parte de la gestión en el año 2016.

Debido a todos estos cambios, las ventas de la empresa en el 2017 fueron las más bajas de los últimos 10 años, como se muestra a continuación en la Figura 2.

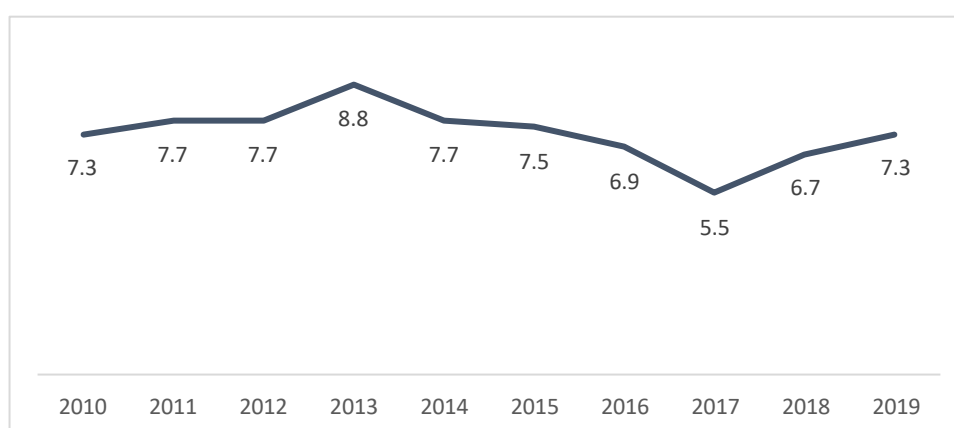


Figura 2. Facturación anual de New Horizons Perú para el periodo 2010 – 2019 en millones de Soles.

Fuente: New Horizons Perú. Elaboración propia.

En los últimos dos años, siguiendo los lineamientos definidos en el plan estratégico 2017-2022, se ha reformulado la estrategia del negocio tanto en el aspecto comercial como del servicio. Ello ha permitido que los últimos resultados evidencien una recuperación en el desempeño de la organización llegando incluso a ser reconocida en el 2019 con el premio “Five Star” a la excelencia, reconocimiento que otorga New Horizons Worldwide Inc. a los mejores centros franquiciados a nivel mundial.

1.7. Organigrama de la organización

La estructura organizacional de New Horizons Perú está compuesta por tres gerencias que le reportan al Gerente General. A continuación, se muestra el organigrama institucional de New Horizons Perú en la Figura 3, donde se resalta la posición de gerente de administración y finanzas ocupada actualmente.

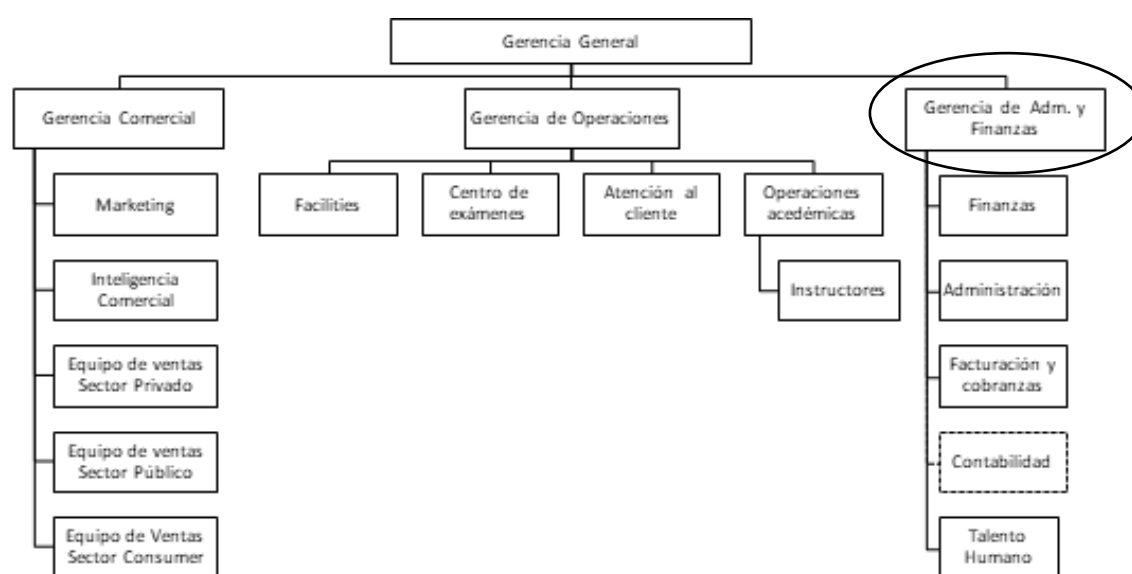


Figura 3. Organigrama de New Horizons Perú 2019. Fuente: New Horizons Perú. Elaboración propia.

1.8. Misión, Visión y Objetivos estratégicos

1.8.1. Misión.

Al ser parte de una franquicia internacional, la misión de New Horizons Perú fue desarrollada en una conferencia internacional y es la misma para todos los centros a nivel mundial.

“Empoderamos a la gente alrededor del mundo para que tengan éxito a través de la capacitación”.

1.8.2. Visión.

Por diseño de la franquicia, cada centro (unidad franquiciada) define su propia visión, en el caso de New Horizons Perú la visión definida es la siguiente: “Ser una organización donde sus miembros se realicen personal y profesionalmente, lo que nos permitirá exceder nuestros objetivos y lograr la satisfacción de nuestros clientes; convirtiéndonos en la primera opción de capacitación para profesionales y empresas”.

1.8.3. Valores

Los valores de la organización fueron modificados en el último proceso de planeamiento estratégico de la organización, donde en conjunto los Directores y el Comité de Gerencia plantearon los siguientes valores, que posteriormente fueron ratificados por el conjunto de colaboradores de New Horizons Perú en una sesión de workshop:

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Sentido de urgencia
- Accountability
- Innovación

1.9. Productos, servicios y clientes

1.9.1. Productos

New Horizons Perú es una organización que brinda el servicio de capacitación a través del dictado de cursos, principalmente referidos al campo de las tecnologías de la información. Estos cursos, de acuerdo a su diseño pueden clasificarse en dos tipos:

Cursos oficiales: Tienen un sílabo y contenido estandarizado a nivel mundial, tienen que ser dictados por instructores certificados por entidades internacionales que avalan que el instructor cumple con las competencias necesarias para enseñarlo. Los estudiantes deben dar un examen también estandarizado a nivel mundial que los certifica de haber aprobado el curso.

Cursos a medida: Son cursos que son diseñados específicamente para cubrir una necesidad de capacitación de algún cliente en la mayoría de los casos corporativos. Estos cursos no son certificados a nivel mundial, pero cuentan con la certificación internacional de New Horizons Worldwide Inc., que es reconocida y tiene validez en todos los países donde opera un centro New Horizons.

Si tomamos en cuenta los campos de conocimiento que abarcan, los cursos dictados por New Horizons Perú están categorizados en 4 grupos:

Cursos Técnicos de TI: Cursos de programación, manejo de bases de datos y servidores entre los principales tenemos:

- Cursos técnicos oficiales Microsoft®
- Programación en Android®
- Java®
- Ethical Hacking
- Linux®

Cursos de Gestión de la innovación: Son cursos especializados en gestión de procesos ágiles y *Desing Thinking*, los principales son:

- Scrum®
- DevOps®
- Business Process Management BPM®
- Metodologías ágiles

Cursos de Gestión de TI: Cursos de gestión de arquitectura de TI, ciberseguridad y proyectos de TI, entre ellos están:

- ITIL® – Information Technology Infrastructure Library
- COBIT® – Control Objectives for Information and related Technology

- TOGAF® – The Open Group Architecture Framework
- ISTQB® – International Software Testing Qualification Board
- Gestión de Ciberseguridad
- Gestión de proyectos (PMP®)

Cursos Aplicativos: Son principalmente cursos de MS Office y otros varios en los que el entrenamiento consiste en aprender a utilizar las herramientas del software, tales como:

- MS Excel (básico, intermedio y avanzado)
- MS Office
- Power BI

Adicional a este portafolio de cursos, New Horizons Perú ofrece cursos de inglés técnico y elabora cursos a medida para cubrir los requerimientos específicos de capacitación de los clientes corporativos que maneja.

1.9.2. Clientes

New Horizons Perú segmenta sus clientes en tres segmentos que se diferencian entre sí porque cada uno requiere de una estrategia comercial específica para poder cerrar efectivamente las negociaciones con los clientes:

Segmento Privado:

Conformado por personas jurídicas, que pueden ser empresas que forman parte del sector de TI o pertenecientes a cualquier otro sector, suelen comprar cursos a medida para necesidades puntuales de su operación, o también comprar cursos certificados para entregarlos a sus clientes como valor agregado al desarrollar un proyecto de implementación de TI a gran escala.

Segmento Público:

Este segmento está conformado por empresas y entidades del Estado Peruano, los vendedores que gestionan esta cartera de clientes son especializados en procesos de licitaciones

y contrataciones con el Estado. Para poder atender a estos clientes, New Horizons Perú está inscrito en el Registro Nacional de Proveedores del Estado de la OSCE.

Segmento Consumer:

Consiste en venta *retail* de cursos a personas naturales, utiliza estrategias de venta “Business to Consumer”.

1.10. Premios y logros obtenidos

New Horizons Perú fue premiado por Microsoft Corporation® en el 2015 con la distinción Gold Partner en la categoría Learning Partners & Providers, lo que garantiza que cada curso Microsoft sigue la currícula oficial y es impartida por instructores Certificados por Microsoft.

Además, es *partner* de Comptia, Android Training Center, Project Management Institute, cuenta con acreditación de Peoplecert para dictar cursos de ITIL y COBIT y tiene la certificación de VMedu para dictar cursos de metodología Scrum.

En el año 2019 ha sido premiado con la distinción a la excelencia “Five Star”, premio otorgado por el franquiciante New Horizons Worldwide Inc. a los centros que cumplen con excelencia los seis criterios de evaluación detallados a continuación a nivel mundial:

- Satisfacción del cliente
- Calidad de instructores
- Partnerships con *vendors* autorizados
- Impacto positivo en el desarrollo profesional de los clientes
- Portafolio de cursos
- Instalaciones y ambientes de aprendizaje

Estas métricas son tomadas mediante la plataforma Metrics That Matter, que garantiza la validez y consistencia de los datos obtenidos. En el 2019, este premio fue entregado solo a cuatro centros New Horizons de entre los más de 100 centros que operan actualmente a nivel mundial.

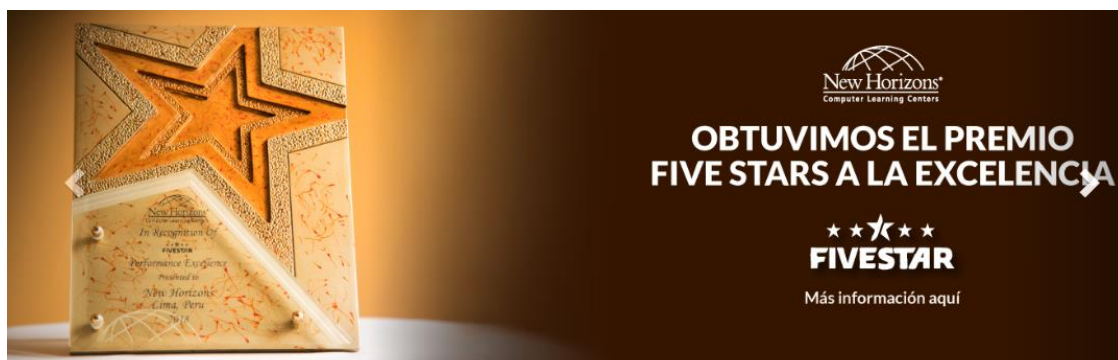


Figura 4. Premio Five Stars a la Excelencia New Horizons Perú. Fuente: New Horizons Perú.

CAPÍTULO 2. INFORMACIÓN RELACIONADA AL PUESTO EN LA ORGANIZACIÓN

2.1. Funciones que desempeña en su puesto laboral

La posición desempeñada actualmente dentro de la estructura organizacional de New Horizons Perú es la de gerente de administración y finanzas. Esta gerencia lidera las áreas de Finanzas, Créditos y Cobranzas, Administración y Talento Humano, a continuación, se enumera las funciones generales y específicas consideradas en el perfil de puesto definido para la posición.

2.1.1. Brindar soporte a la Gerencia General

- Analizar y preparar reportes que permitan a la Gerencia General resolver problemas transversales a la organización
- Revisar los documentos legales referentes a convenios y contratos antes que sean elevados a la firma del representante legal
- Preparar la presentación del informe al Directorio para las reuniones de directorio mensuales
- Participar en la formulación del Plan Estratégico, controlar su cumplimiento y actualizar el Business Case de la organización

2.1.2. Liderar el área de Finanzas

- Formular y gestionar el presupuesto de la organización, definir el modelo presupuestal y controlar su ejecución
- Gestionar el flujo de caja de la organización, actualizarlo semanalmente y revisar la proyección anual para identificar desviaciones respecto al plan anual
- Controlar la rentabilidad de los servicios brindados, revisando las cotizaciones de clases a medida y validando el cumplimiento de los ratios clave que aseguran la rentabilidad de la operación

- Gestionar las cuentas por pagar de la compañía, programar oportunamente los pagos de diferentes tipos alineándolos a la política comercial aprobada
- Evaluar la rentabilidad de proyectos de inversión y nuevas iniciativas, asesorando en la priorización de los proyectos de acuerdo a criterios estratégicos y financieros
- Proponer alternativas de ahorro u optimización, encontrando alternativas a los procesos de la empresa que aumenten la productividad
- Gestionar la relación con los bancos y otras entidades financieras, siendo el primer aprobador de cualquier comunicación enviada a esas entidades
- Autorizar los pagos a proveedores y colaboradores, definiendo los medios de pago y aprobando la carga de los pagos electrónicos y los cheques emitidos
- Gestionar la caja chica de la organización, controlando que todos los pagos realizados por esta vía cumplan con las políticas establecidas
- Supervisar el servicio de outsourcing contable, el cual es tercerizado con la empresa Riva – PKF Perú, siendo el nexo entre la consultora que brinda el servicio tercerizado y la organización
- Revisar las declaraciones y el cumplimiento de pago de impuestos, asegurándose el pago dentro de los plazos y de utilizar la estrategia tributaria más óptima
- Supervisar los cierres contables y la presentación de los EEFF de la organización, validando el cumplimiento de los plazos y la calidad de la información contable procesada

2.1.3. Liderar el área de Administración

- Gestionar las compras de la organización siguiendo los lineamientos vigentes
- Gestionar el inventario de mobiliario, material publicitario y útiles de oficina
- Aprobar las órdenes de compra una vez completado el proceso de cotización
- Revisar los procesos administrativos para encontrar oportunidades de mejora de

ahorro de tiempo y dinero

- Formular y revisar las políticas de cotización, compras e inventario de la organización
- Gestionar los trámites con empresas de servicio de público tales como energía eléctrica, agua y desagüe, telefonía fija y móvil
- Gestionar el servicio tercerizado de seguridad
- Gestionar el servicio tercerizado de limpieza
- Gestionar las pólizas de seguro de la organización
- Gestionar los trámites administrativos con entidades gubernamentales (Ministerio de Trabajo, Sunat, Municipalidad, etc).
- Realizar el plan de mantenimiento preventivo en las instalaciones de la organización
- Gestionar los trabajos correctivos de servicios generales, priorizándolos y respondiendo rápidamente a las incidencias reportadas

2.1.4. Liderar el área de Facturación y Cobranzas

- Definir y actualizar las políticas de Facturación y Cobranza de las ventas de la organización
- Administrar el registro de ventas de la organización, generando información comercial valiosa que es procesada por el equipo de Inteligencia Comercial
- Revisar y aprobar que las órdenes de venta ingresadas al sistema CRM cumplan con las políticas de ventas vigentes
- Gestionar las Cuentas por Cobrar de la organización, reportando información y proponiendo acciones que permitan mejorar sus resultados
- Realizar la provisión de devengados de ingresos de acuerdo a la normativa contable y tributaria
- Revisar la conciliación bancaria de ingresos en conjunto con el equipo contable

tercerizado

- Supervisar el proceso de emisión de facturas, boletas y notas de crédito, asegurándose de cumplir con la normativa contable y tributaria
- Diseñar y supervisar las acciones de cobranza a los clientes corporativos de acuerdo a las políticas vigentes

2.1.5. Liderar el área de Talento Humano

- Revisar y mantener actualizado el Reglamento Interno de Trabajo
- Elaborar y gestionar el plan de clima laboral, supervisando la ejecución de las acciones tácticas definidas
- Monitorear el estricto cumplimiento de lo indicado en la ley laboral, asegurarse que la relación con los colaboradores de New Horizons Perú se mantenga dentro de lo establecido en la legislación laboral vigente
- Diseñar y supervisar los procesos de selección de personal, de acuerdo a la definición del perfil del puesto y a la estrategia de incorporación definida por la organización
- Aprobar el cálculo de la planilla mensual de colaboradores
- Supervisar el proceso de administración de personal, registro de permisos, faltas, tardanzas, descansos médicos y otros
- Controlar el cumplimiento de toma de vacaciones del personal, de acuerdo lo estipulado por ley
- Revisar los contratos laborales, aprobar los contratos antes de ser firmados por el representante legal
- Mantener actualizado el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Revisar las liquidaciones de pago a los instructores, asegurándose que se cumpla con las tarifas y horas establecidas en las políticas vigentes
- Realizar el cálculo de pago de comisiones para el equipo de ventas, asegurándose

que cumpla con las políticas internas vigentes

- Gestionar los procesos de desvinculación del personal, asegurándose de cumplir con la legislación laboral vigente
- Fomentar una cultura de seguridad y salud en la organización

2.2. Responsabilidades que tiene a su cargo

De acuerdo a las funciones desempeñadas en el ejercicio de la posición de Gerente de Administración y Finanzas, durante el periodo 2017- a la actualidad, las responsabilidades encomendadas son las siguientes:

- Validar que las iniciativas de inversión o gasto propuestas por las demás áreas de la organización estén alineadas con los objetivos definidos en el plan estratégico
- Asegurar que la organización cuente con el capital de trabajo necesario para financiar sus operaciones
- Cumplir con el objetivo de rentabilidad del negocio, controlando la contribución marginal de los servicios brindados y proponiendo iniciativas de ahorro u optimización en los procesos de la organización
- Asegurar que los estados financieros sean presentados de manera oportuna y contengan información real, confiable y cumpliendo estrictamente con los principios contables y tributarios sin generar contingencias que puedan afectar a la organización en el futuro
- Brindar todos los recursos logísticos necesarios de manera oportuna y eficiente para que la organización pueda cumplir con brindar el servicio dentro de los estándares de calidad definidos
- Gestionar eficientemente los activos fijos de la organización, brindando las condiciones administrativas óptimas para la adecuada experiencia del cliente dentro de nuestras instalaciones

- Atraer y retener colaboradores motivados que estén alineados con la cultura de la organización cuenten con las competencias y habilidades necesarias para cumplir los objetivos de sus posiciones
- Asegurarme que todo documento legal que llegue a la firma del representante legal, esté dentro del marco de la legalidad y alineado con los objetivos estratégicos de la institución

2.3. Objetivos de su puesto laboral, vinculados y/o alineados a los objetivos de la organización

El planeamiento estratégico desarrollado en New Horizons Perú en el 2017 fue desarrollado en equipo por el Directorio, el Comité de Gerencia y el apoyo de una consultora externa. En el mismo se definieron los objetivos de la institución para el periodo comprendido entre los años 2017 al 2022, y se marcaron los lineamientos a seguir para cumplir con la misión de la compañía.

La metodología utilizada consistió en tomar como punto de partida la misión de la organización y, articulándola con el contexto en que se encontraba, formular los siguientes objetivos institucionales:

2.3.1. Objetivos institucionales:

- Incrementar las ventas totales durante los próximos 5 años
- Alcanzar una rentabilidad positiva
- Incrementar la efectividad organizacional logrando la certificación de gestión de la calidad ISO 9001 en los procesos de la organización

Estos objetivos institucionales se articulan a su vez con estrategias institucionales que sientan los lineamientos de cómo cumplir con dichos objetivos. Las estrategias institucionales son transversales a toda la organización y tienen vinculadas objetivos específicos, cuya responsabilidad de cumplimiento es asignada a cada gerencia.

Como parte final del proceso de planeación, para cumplir con cada objetivo específico la gerencia que lo lidera diseña iniciativas que posteriormente son costeadas y trasladadas al presupuesto de la organización, de esta manera se busca que todos los recursos asignados en el proceso de presupuestación estén orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales, pues el control presupuestal es tanto por centro de costos como por iniciativa.

De esta manera, el proceso de planeamiento utilizado plantea que el despliegue de las iniciativas lleve al cumplimiento de los objetivos específicos, y el cumplimiento de estos objetivos específicos, al estar alineados con las estrategias institucionales, nos lleva al cumplimiento de los objetivos institucionales definidos.

CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES

3.1. Cómo han contribuido sus conocimientos teóricos a los principios, visión, misión, plan estratégico y operacional, etc. de la empresa donde laboró.

La formación recibida durante el periodo de estudio de la carrera de Economía y Finanzas en la Universidad San Ignacio de Loyola, no solo se orientó en desarrollar las competencias necesarias para desempeñar la profesión en específicos propios de la economía y las finanzas; sino que tuvo un importante componente de desarrollo de competencias de gestión y liderazgo que han permitido tener un correcto desempeño en ámbitos laborales más amplios, como la administración, logística, gestión del talento humano, liderazgo de equipos y planificación estratégica.

En las Tablas 4, 5, 6, 7 y 8, se relacionan las funciones realizadas en el ejercicio del cargo de gerente de administración finanzas en New Horizons Perú, con los cursos impartidos como parte de la formación académica de la Carrera de Economía y Finanzas de la Universidad San Ignacio de Loyola. Entre los cursos que han tenido mayor incidencia en la formación de competencias utilizadas en el desempeño de las funciones, se encuentran los de Finanzas Corporativas, Contabilidad Gerencial, Gerencia Estratégica, Evaluación de proyectos, Administración General, Comportamiento Organizacional, Análisis de Estados Financieros y Ética Profesional.

Tabla 4

Conocimientos aplicados relacionados a la función de brindar soporte a la gerencia general

Tópicos	Cursos	Función específica
-Análisis de proyecciones y tendencias -Análisis del impacto del entorno en los resultados de la empresa -Ética en el manejo de la información y responsabilidad profesional -Articulación de las diferentes fuentes de información en la empresa para encontrar soluciones eficientes	-Gerencia estratégica -Finanzas Corporativas -Macroeconomía y Empresa -Análisis de Estados Financieros -Ética Profesional -Sociedades	Analizar y preparar reportes que permitan a la Gerencia General resolver problemas transversales a la organización
-Normativa Laboral -Gestión de contratos -Normativa tributaria y administrativa -Ética en el ejercicio de la profesión con la sociedad	-Derecho Tributario y Laboral -Derecho Empresarial -Ética Profesional	Revisar los documentos legales referentes a convenios y contratos antes que sean elevados a la firma del representante legal
-Planeamiento estratégico de corto y largo plazo -Formulación de Casos de Negocio -Manejo de toma de decisiones en incertidumbre y gestión del riesgo -Articulación de la Misión de la empresa con los objetivos planteados -Ética en el manejo de la información y responsabilidad profesional	-Gerencia Estratégica -Teoría de las Negociaciones -Finanzas Corporativas -Evaluación de Proyectos -Ética Profesional Microeconomía	Participar en la formulación del Plan Estratégico, controlar su cumplimiento y actualizar el Business Case de la organización

Fuente: INFOSIL. Elaboración propia.

Tabla 5

Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de finanzas

Tópicos	Cursos	Función específica
-Gestión eficiente de los recursos -Integración del planeamiento estratégico con los presupuestos y planes operativos -Proyección de Estados Financieros -Sistemas de control de gestión -Ética en el ejercicio de la profesión y la gestión de los recursos -Instrumentos de financiamiento de corto y mediano plazo -Proyección de tendencias y variables -Gestión del riesgo -Toma de decisiones con incertidumbre -Ética en el ejercicio de la profesión y la gestión de los recursos	-Finanzas Corporativas -Gerencia -Contabilidad Gerencial -Evaluación de Proyectos -Ética Profesional	Formular y gestionar el presupuesto de la organización, definir el modelo presupuestal y controlar su ejecución
-Análisis de punto de equilibrio -Control de costos -Estrategia y negociación -Evaluación económico financiera	-Finanzas Corporativas -Mercados e Instituciones Financieras -Contabilidad Gerencial -Gerencia -Ética Profesional	Gestionar el flujo de caja de la organización, actualizarlo semanalmente y revisar la proyección anual para identificar desviaciones respecto al plan anual
-Gestión del capital de trabajo -Estrategias de negociación -Gestión estratégica de proveedores -Manejo de instrumentos financieros de corto plazo -Ética en el ejercicio de la profesión	-Teoría de los precios -Contabilidad Gerencial -Teoría de las negociaciones -Contabilidad de Costos - Microeconomía -Finanzas Corporativas -Teoría de las negociaciones -Banca -Gerencia -Ética Profesional	Controlar la rentabilidad de los servicios brindados, revisando las cotizaciones de clases a medida y validando el cumplimiento de los ratios clave que aseguran la rentabilidad de la operación Gestionar las cuentas por pagar de la compañía, programar oportunamente los pagos de diferentes tipos alineándolos a la política comercial aprobada

Tópicos	Cursos	Función específica
-Evaluación económico financiera de proyectos -Articulación de las inversiones con el Plan Estratégico -Estimación de demanda	-Evaluación de Proyectos -Gerencia Estratégica -Investigación de Mercados	Evaluar la rentabilidad de proyectos de inversión y nuevas iniciativas, asesorando en la priorización de los proyectos de acuerdo a criterios estratégicos y financieros
-Estrategias de negociación -Gestión de riesgos financieros -Ética en el manejo de las relaciones institucionales	-Banca -Mercados e Instituciones Financieras -Ética Profesional	Gestionar la relación con los bancos y otras entidades financieras, siendo el primer aprobador de cualquier comunicación enviada a esas entidades
-Auditoría contable -Cumplimiento de normas internacionales de contabilidad -Análisis de EEFF -Ética en el manejo de la información	-Derecho Tributario y Laboral -Análisis de Estados Financieros -Contabilidad Gerencial -Ética Profesional	Supervisar los cierres contables y la presentación de los EEFF de la organización, validando el cumplimiento de los plazos y calidad de la información contable procesada

Nota: Fuente: INFOSIL. Elaboración propia.

Tabla 6

Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de administración

Tópicos	Cursos	Función específica
-Optimización de procesos -Gestión por procesos -Políticas de compras -Gestión de inventarios	-Administración de Operaciones -Administración General -Administración de Operaciones -Administración General	Revisar los procesos administrativos para encontrar oportunidades de mejora de ahorro de tiempo y dinero Formular y revisar las políticas de cotización, compras e inventario de la organización
-Ética en el ejercicio de la profesión y la gestión de los recursos -Sistema de control interno -Auditoría de cumplimiento	-Ética Profesional -Administración General -Derecho Empresarial -Ética Profesional	Gestionar los trámites administrativos con entidades gubernamentales (Ministerio de Trabajo, Sunat, Municipalidad, etc.)
-Ética en el manejo de las relaciones institucionales -Control de gestión -Planificación de operaciones	-Administración de Operaciones -Gerencia	Gestionar los trabajos correctivos de servicios generales, priorizándolos y respondiendo rápidamente a las incidencias reportadas

Nota: Fuente: INFOSIL. Elaboración propia.

Tabla 7

Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de facturación y cobranzas

Tópicos	Cursos	Función específica
-Optimización de la política comercial -Gestión de cobranzas -Análisis del ciclo de efectivo	-Finanzas Corporativas -Contabilidad Gerencial -Administración General	Gestionar las Cuentas por Cobrar de la organización, reportando información y proponiendo acciones que permitan mejorar sus resultados
-Cumplimiento de normas internacionales de contabilidad -Auditoría contable -Ética en el ejercicio de la profesión	-Derecho Tributario y Laboral -Contabilidad Gerencial -Ética Profesional	Revisar la conciliación bancaria de ingresos en conjunto con el equipo contable tercerizado

Nota: Fuente: INFOSIL. Elaboración propia.

Tabla 8

Conocimientos aplicados relacionados a la función de liderar el área de gestión humana

Tópicos	Cursos	Función específica
-Gestión del clima laboral -Atracción y retención del talento humano	-Comportamiento Organizacional -Administración General -Gerencia	Elaborar y gestionar el plan de clima laboral, supervisando la ejecución de las acciones tácticas definidas.
-Normativa laboral -Gestión de contingencias administrativas -Manejo de conflictos -Ética en el ejercicio de la profesión	-Derecho Tributario y Laboral -Administración General -Teoría de las negociaciones -Ética Profesional	Monitorear el estricto cumplimiento de lo indicado en la ley laboral, asegurarse que la relación con los colaboradores de New Horizons Perú se mantenga dentro de lo establecido en la legislación laboral vigente.
-Formación de equipos -Desarrollo del capital humano -Optimización de recursos -Ética en el ejercicio de la profesión	-Comportamiento Organizacional -Psicología General -Administración General -Gerencia	Diseñar y supervisar los procesos de selección de personal, de acuerdo a la definición del perfil del puesto y a la estrategia de incorporación definida por la organización

Nota: Fuente: INFOSIL. Elaboración propia.

3.2. Identificar, como han contribuido las teorías de Economía, de Finanzas y de Negocios internacionales, así como las herramientas (punto de Equilibrio, la eficiente asignación y distribución de recursos), análisis FODA, elaboración e interpretación de ratios financieros, identificación de mercados internacionales para los productos que vende la empresa, análisis de las variables macroeconómicas, conformación de portafolio de activos de la empresa, participación en el mercado secundario; a lo largo de los años, solucionando los problemas cotidianos y/o contingentes, con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa.

A continuación, se mencionan las teorías y herramientas aplicadas en la resolución de problemas de índole estratégico y cotidiano propios de la operación regular; explicando, la metodología de aplicación y los resultados obtenidos dentro del ejercicio de la profesión en la compañía.

3.2.1. Análisis FODA de New Horizons Perú

Dentro del proceso de planeamiento estratégico, que consiste en definir los objetivos y estrategias que nos permitirán alcanzar el logro de la misión de la compañía, el análisis de factores internos y externos es muy importante porque representa el punto de partida para articular las potencialidades de la compañía con el contexto en que se desempeña.

Thompson, Gamble, Peteraf y Strickland (2012) profundizan la utilización del análisis FODA, el cual se realiza de manera cualitativa mediante el desarrollo de una matriz que lista las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, explicando que lo más importante más allá de su elaboración es llegar a conclusiones sobre la situación general de la empresa y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas. La utilización de esta herramienta en el proceso de

planeamiento estratégico de New Horizons Perú, permitió formular estrategias para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales al 2022.

3.2.2. Punto de equilibrio

Horngren, Datar y Rajan (2012) definen el punto de equilibrio como aquella cantidad de producción vendida a la cual los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, la cantidad de producción vendida que da como resultado cero de utilidad, toda unidad adicional vendida generará beneficios para la empresa, tal como se muestra en la figura 10.

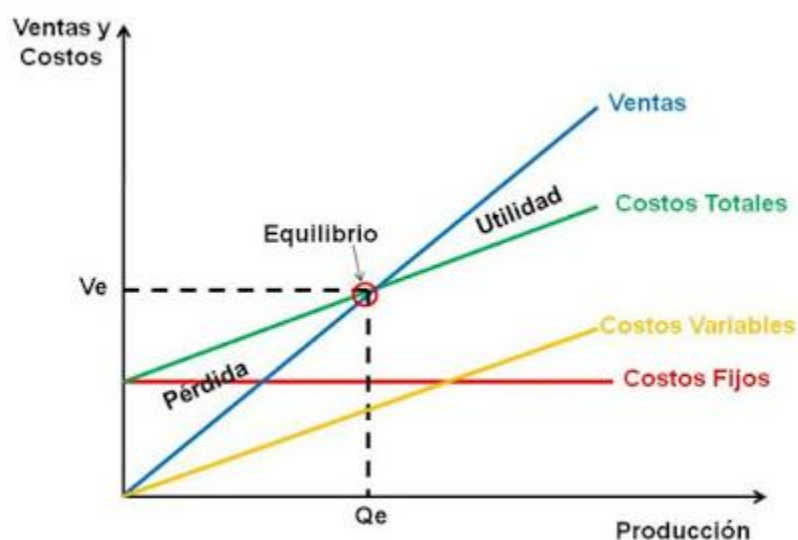


Figura 5. Punto de equilibrio. Elaboración propia.

La dinámica de la operación de New Horizons consiste en la prestación del servicio de capacitación, el cual puede darse de manera presencial o virtual. Las clases presenciales pueden ser dictadas en dos modalidades:

Clases abiertas al público en general, en las cuales cada cliente se matricula de manera individual y las sesiones de clase son impartidas en las instalaciones de New Horizons Perú.

Clases cerradas, que son preparadas con cursos a medida de acuerdo a necesidades específicas de clientes corporativos.

Dentro del modelo de operación de New Horizons Perú, la aplicación de la herramienta del análisis del punto de equilibrio es muy útil para controlar la rentabilidad de las clases abiertas

al público en general. Estas clases suelen presentar estructuras de costos distintas entre ellas, porque pueden variar de acuerdo al tipo de curso dictado.

La herramienta permite evaluar el punto de equilibrio de cada tipo de clase abierta y tomar la decisión de habilitar o cancelar una clase, bajo el criterio si se tiene el número de estudiantes matriculados suficientes para cumplir con el punto de equilibrio, de tal manera que no se aperturen clases que generen pérdidas para la compañía y destruyan valor económico.

Como complemento al análisis de punto de equilibrio básico, en New Horizons Perú se utiliza una variación al modelo básico de punto de equilibrio donde Horngren, Datar y Rajan (2012) incorporan la utilidad de operación meta para cada clase abierta; de esa manera, solo necesitamos saber el número de alumnos matriculados en una clase abierta para asegurarnos que se esté cumpliendo con los objetivos de rentabilidad definidos y tomar la decisión de aperturarla o cancelarla rápidamente.

3.2.3. Análisis Marginal y Teoría de Costos

Pindyck y Rubinfeld (2013) define el costo marginal como el aumento que experimenta el costo total cuando se produce una unidad adicional y lo expresa de la siguiente manera: $CM = \Delta CV / \Delta q = \Delta CT / \Delta q$

En el caso de New Horizons Perú, se identificó que el costo marginal de dictar una clase está definido como los costos adicionales en que se incurre al abrirla:

- Costo de instructor
- Costo de material de enseñanza
- Costo de exámenes de certificación
- Costo de transporte de instructor
- Costos de regalías por la franquicia
- Costos de comisiones para el ejecutivo de cuenta que cierra la venta
- Costo de comercial de captación

Además de identificar los costos marginales de New Horizons, fue necesario también, identificar correctamente los costos irre recuperables, que son definidos por Pindyck como gastos realizados que pueden ser visibles, pero que una vez realizados no pueden ser recuperados y deben dejarse de lado al tomar decisiones económicas.

De acuerdo al modelo operativo de New Horizons Perú mencionado en el punto anterior, la rentabilidad de las clases abiertas es controlada utilizando el análisis de punto de equilibrio. En el caso de las clases cerradas, la mayoría de las clases son dictadas en las instalaciones del cliente, este es un elemento diferenciador clave para el análisis de rentabilidad, porque al no utilizar espacio en las aulas de la institución, ya no hay un costo de oportunidad que justifique la incorporación de costos fijos al análisis. El incorporar ambos conceptos de costos en el proceso de costeo de ese tipo de clases, generó que los precios calculados sean eficientes y nos permitan competir en las licitaciones del mercado al no cargarles los costos irre recuperables, ni el costo de oportunidad del uso de las aulas del local.

Varian (2010) define el ingreso marginal con la siguiente expresión, en la cual se observa que cuando la cantidad es cero, el ingreso marginal es igual al precio para la primera unidad vendida.

$$IM = \frac{\Delta R}{\Delta q} = p + q \frac{\Delta p}{\Delta q}.$$

En el caso del análisis de utilidad de las clases cerradas, la maximización la utilidad marginal para la empresa se da cuando se da cuando se maximiza la diferencia entre el ingreso marginal y el costo marginal de cada clase cerrada cotizada. Para estos casos el ingreso marginal viene a ser el precio pactado con el cliente, en la figura 11 podemos observar gráficamente que el área comprendida por debajo de la curva de ingreso marginal y encima de la de costo marginal corresponde a la utilidad marginal de cada clase.

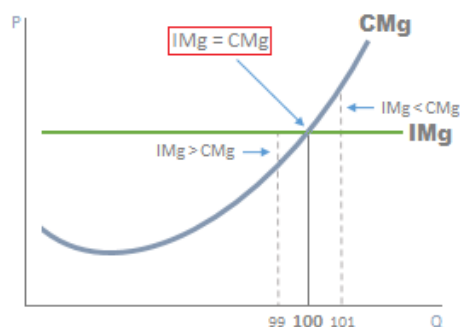


Figura 6. Contribución marginal por clase cerrada.

Para reducir el riesgo que el análisis de rentabilidad marginal para este tipo de clases este siendo ineficiente, al no maximizar la utilidad marginal que se puede obtener de cada clase cerrada vendida, se definió que las comisiones que perciben los ejecutivos de cuenta, que son los que negocian los precios de venta con los clientes en este tipo de clases, sean calculadas tomando como base el importe total cobrado a los clientes por el dictado de las clases, generando el incentivo correcto para que la diferencia entre el ingreso marginal (precio) y costo marginal de cada clase cerrada sea la mayor posible.

3.2.4. Elaboración e interpretación de ratios financieros

Ehrhardt y Brigham (2007) señalan que el análisis de los estados financieros consiste en 1) comparar el desempeño de la compañía con el de otras de la misma industria y 2) evaluar las tendencias de la posición financiera a través del tiempo. Además, ayuda a los ejecutivos a identificar las deficiencias y a tomar las medidas adecuadas para mejorar el desempeño.

En New Horizons Perú los estados financieros son elaborados por un servicio contable tercerizado, dentro de las responsabilidades del gerente de Administración y Finanzas se encuentra la de supervisar su elaboración y analizar los resultados recibidos.

Ross, Westerfield, y Jaffe (2012) agrupan los ratios financieros en cinco categorías definidas como: Razones de solvencia de corto plazo, razones de rotación de activos, razones de rentabilidad, razones de solvencia a largo plazo y razones de valor de mercado. Al analizar la situación financiera de la empresa e identificar que tenía un problema de insuficiencia de capital de trabajo, se consideró pertinente utilizar los siguientes ratios en la gestión financiera de la

compañía poniendo énfasis en los referidos a la solvencia de corto plazo, la rotación de activos y la rentabilidad:

Razón circulante, que nos permite evaluar la capacidad para cumplir las obligaciones de corto plazo

Activo circulante / Pasivo circulante

Periodo promedio de cobranza, que representa el tiempo que demora convertirse en efectivo una venta

Cuentas por cobrar / (Ventas anuales/360 días)

Rotación de cuentas por pagar, que representa el tiempo en que la compañía demora en pagar el costo de los bienes vendidos

360 / (Compras totales a proveedores / promedio de las cuentas por pagar)

Razón de deuda, que nos permite medir el apalancamiento de la organización

Pasivo / Activo total

Margen de utilidad sobre ventas

Utilidad neta / Ventas

El análisis de los estados financieros de la compañía ha permitido identificar y monitorear la resolución de problemas como la falta de liquidez, la baja rentabilidad de los servicios brindados, las necesidades de financiamiento, la concordancia de la política comercial con clientes y proveedores, entre otros.

3.2.5. Presupuestos y control de gestión

Burbano (2011) luego de analizar varios conceptos de presupuesto planteados por otros autores anteriormente, define al presupuesto como una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un periodo, en desarrollo de las estrategias

adoptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución.

Estos permiten materializar lo realizado en la planeación estratégica, siendo un complemento al plan financiero diseñado que orienta a la empresa al cumplimiento de las metas definidas. Es igualmente el cimiento de los estados financieros proyectados y representa la base de la toma de decisiones, por cuanto permite prever las condiciones económicas de la empresa en áreas como el endeudamiento, la situación de liquidez, la naturaleza de las transacciones financieras y la movilización o rotación de los fondos invertidos.

Al momento de asumir la responsabilidad de la posición de gerente de administración y finanzas en New Horizons Perú, se identificó que la compañía no realizaba su control de gestión mediante la utilización de presupuestos que vincularan la planeación estratégica con planes operativos. Solo se realizaba una proyección de ventas anuales aislada que servía para definir las metas mensuales del equipo de ventas. Sin embargo, no se realizaba ningún control de costos ni gastos, presupuesto de efectivo ni presupuesto de capital.

Ante ese contexto, al culminar el proceso de planeación estratégica realizado en el tercer trimestre del 2017, se implementó un sistema de control de gestión que incluía la elaboración de los presupuestos comercial, de producción, de gastos operacionales y administrativos, de gastos de personal y de capital; todos articulados con los objetivos estratégicos definidos en la planeación estratégica. Se definieron las políticas de compras y control de gestión, formalizando procesos operativos para la adecuada gestión del presupuesto asignado para cada área de la organización.

3.3. Identifique y explique el logro más importante que logró en su empresa, susténtelo con cifras y/o variables cuantitativas.

Analizando el desempeño realizado en ejercicio de la profesión en los dos años y medio de ejercicio de la posición de gerente de administración y finanzas en New Horizons Perú.

Considero que el logro más importante alcanzado, como resultado de un conjunto de acciones correctivas aplicadas de manera articulada y trabajando en equipo con las otras gerencias de la organización, ha sido lograr la estabilidad financiera y la autosostenibilidad de la compañía.

Como resultado de las malas gestiones realizadas en el año 2016 en los aspectos comercial, operativo y financiero de la compañía, la utilidad neta del año 2016 fue, por primera vez desde el 2009, un resultado de pérdida neta del -5% sobre las ventas. Este resultado, al ser consecuencia de una gestión ineficiente y con serias implicancias éticas que provocó el cese de todo el equipo gerencial en diciembre del 2016, originó que la operación en el 2017 se vea afectada y arroje por segundo año consecutivo un resultado neto negativo con una pérdida del -4% sobre las ventas.

En el segundo trimestre del 2017 se realizó una auditoría externa y se encontraron contingencias tributarias y administrativas que representaban un riesgo para la institución.

En el aspecto financiero, además de lo mencionado en el punto anterior respecto a la ausencia de planificación financiera, se encontró un inadecuado manejo de la política comercial de la compañía, donde el ciclo de pago de las cuentas por pagar era de 25 días mientras que el ciclo de conversión de las cuentas por cobrar era de 55 días. Se identificó también que a pesar de haber contado con un historial de resultados financieros positivos en años anteriores al 2016, no se estableció ningún tipo de línea de crédito, ni historial con el sector financiero para poder acceder a líneas de crédito de contingencia en caso de necesitarlas en el futuro.

Por el lado administrativo, la empresa no contaba con procesos definidos ni formalizados, ni con un sistema de control de gestión y que algunas licencias necesarias para la correcta operación del local se encontraban vencidas. Además, al revisar las encuestas de calidad completadas por los clientes, se identificó que la ubicación y las condiciones de mantenimiento del local eran los puntos más bajos en la valoración y factores que afectaban negativamente el cumplimiento de las metas comerciales.

Por el lado de la gestión del Talento Humano, al revisar el acervo documental heredado por la gestión anterior se encontró que solo el 20% de colaboradores contaba con contratos formales de trabajo, que no se llevaba un control efectivo de las vacaciones tomadas por los trabajadores, por lo que el promedio de vacaciones pendientes por tomar de los trabajadores excedía los 45 días vencidos, y que no se contaba con un Reglamento Interno de Trabajo formal. Sumado a ello, al realizar la primera medición de clima laboral se encontró que solo el 55% de colaboradores se encontraba conforme con el clima laboral vivido en la organización y manifestado su disconformidad con la salida de la administración anterior y su temor debido a la significativa disminución de las ventas.

En junio del 2017 y luego de diagnosticar la magnitud del impacto negativo sobre los procesos claves del negocio que habían tenido las decisiones tomadas por la administración anterior, el equipo gerencial propuso al Directorio de la compañía desarrollar un planeamiento estratégico para el periodo 2017 - 2022, que tenía como objetivo llevar a la compañía a ser nuevamente rentable como lo había sido consecutivamente cada año desde el 2010 hasta el 2015. En ese proceso de planeamiento estratégico se definieron los nuevos objetivos institucionales y objetivos específicos para cada gerencia.

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en los ámbitos que estuvieron bajo la responsabilidad de la gerencia de Administración y Finanzas.

3.3.1. Aspecto financiero:

Cuentas por cobrar

El periodo promedio de cobranza en el 2017 era de 55 días, al cierre de septiembre del 2019 el periodo promedio de cobranza es menor a 35 días. Esta mejora es resultado de un conjunto de medidas tales como la implementación de un nuevo proceso de facturación y cobranzas, con políticas más eficientes, de la implementación de la facturación electrónica y un nuevo sistema de reportes que permite una mejor gestión de la cartera por cobrar.

Cuentas por pagar

En el 2017 la rotación de las cuentas por pagar era de 17 días, al cierre de septiembre 2019 el ratio fue mayor de 30 días. Ese resultado es consecuencia de las mejoras implementadas en el proceso de compras y selección de proveedores, además de las mejores condiciones de negociación que se obtuvo con proveedores clave gracias al incremento de las ventas en los dos últimos periodos.

Rentabilidad de productos

La rentabilidad de los cursos dictados por New Horizons Perú no era controlada en el 2017, solo se medía la contribución marginal de las clases cerradas dictadas a clientes corporativos, pero sin incluir costos variables como las regalías a pagar o las comisiones de ventas.

Entre los cambios implementados para asegurar la rentabilidad de los servicios brindados por la organización se diseñó una nueva política de aprobación de precios de cursos que establece que las clases cerradas a clientes corporativos dictadas en las aulas de New Horizons Perú deben tener un mínimo de utilidad operativa.

Por el lado de las clases abiertas, la nueva política define que el criterio para aperturar las clases es que estas superen el número de alumnos matriculados de equilibrio. Cada tipo de curso tiene un análisis de punto de equilibrio donde se define el número de alumnos mínimo que se debe tener matriculados para asegurar la rentabilidad de la clase. En el modelo de la franquicia New Horizons, la responsabilidad de velar por la rentabilidad de la operación es del Gerente de Operaciones, pero en la nueva política se ha determinado que sea el área Administración y Finanzas quien monitoree el cumplimiento de los estándares de rentabilidad definidos para la operación.

Control de gastos administrativos

Los gastos administrativos se han reducido del 2017 al 2019. Esta reducción se logró gracias a medidas de eficiencia implementadas en los procesos administrativos y también gracias a la

implementación del control presupuestal. Entre las principales medidas de eficiencia estuvo la simplificación de los procesos de transporte de instructores, el envío de documentos y el proceso de viajes para cursos dictados en provincias; la renegociación de tarifas con proveedores recurrentes, al establecer contratos anuales que nos beneficiaban con tarifas preferenciales, y la renegociación de tarifas de proveedores prestadores de servicios como vigilancia, limpieza, telefonía móvil e internet.

Margen de contribución marginal

En el 2017 el margen de contribución de las clases cerradas dictadas a clientes corporativos se incrementó en 10% en el 2019.

Margen de utilidad

Como se mencionó anteriormente, en el año 2016 se generó el resultado financiero más negativo del periodo, donde la utilidad neta resultante fue de -5%; en el año 2017 esta pérdida se redujo en solo 1% debido a que los cambios en la gestión y la estrategia se realizaron a mediados del año 2017. Para el año 2019 la proyección de cierre anual arroja un resultado de utilidad del 3%, este será el año donde se consolide el “*turn over*” en los resultados de la compañía como consecuencia de todas las medidas correctivas realizadas.

3.3.2. Aspecto Administrativo:

Infraestructura

En el 2018 se trasladó el local de New Horizons Perú de la Av. Paseo de la República 3570, La Victoria, al local actual ubicado en la Av. Santa Cruz 870, Miraflores. Ese cambio significó una mejora sustancial de las instalaciones elevando calificación promedio de satisfacción del cliente con las instalaciones en 10%, además de operar cumpliendo con todas las normativas municipales y de seguridad.

Procesos

Se rediseñó y optimizó el 100% de los procesos administrativos, definiendo nuevas políticas que han permitido incrementar la productividad del área.

3.3.3. Aspecto de gestión del Talento Humano:

Formación de nuevo equipo de colaboradores

Se reformuló la estructura organizacional de la compañía adoptando lo que Robbins y Coulter (2010) definen como estructura funcional, que consiste en un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas; redefiniendo las posiciones y los perfiles de puesto requeridos para cada posición. Como consecuencia de estos cambios se renovó el 75% del equipo de colaboradores de la compañía entre los años 2017 y 2018. Los nuevos colaboradores fueron seleccionados bajo un nuevo proceso de selección basado en la medición de competencias, el cual permite medir la capacidad de los candidatos para adaptarse a la nueva cultura organizacional que se viene implementando en New Horizons Perú.

Clima laboral

Robbins y Coulter (2010) plantean que la cohesión de un grupo tiene una relación positiva con la productividad, fue por eso que luego de haber reclutado un nuevo equipo de colaboradores que contaban con las competencias necesarias y estaban comprometidos con los objetivos de la compañía, en el año 2018 se implementó un plan de mejora para el clima laboral basado en los valores definidos para la compañía en el planeamiento estratégico del 2017. Con el objetivo de internalizar estos valores dentro de la cultura organizacional, fortaleciendo la cohesión del equipo para incrementar la productividad del mismo. Para cumplir con esta tarea se realizaron talleres de trabajo con dinámicas grupales entre los colaboradores, donde se reforzaron la comprensión y el compromiso con el cumplimiento de estos valores:

- Trabajo en equipo
- Comunicación

- Sentido de urgencia
- Hacerse cargo

Al cierre del mes de agosto del 2019 en la última medición de clima laboral el resultado arrojó que más del 70% de colaboradores recomendarían New Horizons Perú como un lugar donde trabajar.

Implementación de RIT y SST

Se implementó el nuevo reglamento interno de trabajo (RIT) y se realizaron todas las medidas correctivas correspondientes para cumplir con las normas de seguridad y salud en el trabajo según la legislación vigente.

Gestión de vacaciones

El promedio de días de vacaciones pendientes por tomar de los colaboradores de New Horizons Perú era de 53 días en el 2017. Luego de implementar las nuevas políticas de vacaciones, al cierre de septiembre del 2019 el promedio de días de vacaciones pendientes por tomar es 21 días.

3.4. Identifique el problema más grave que tuvo que solucionar dentro de las responsabilidades de su cargo, explique cómo lo solucionó, considere todos los elementos del contexto que puedan ser relevantes. (Económico, político, social, histórico, etc.).

Dentro las responsabilidades asumidas en ejercicio de la profesión en la posición de gerente de administración y finanzas el problema más grave fue una crisis de liquidez de efectivo que se agudizó en segundo semestre del 2018, al cierre de septiembre del 2019 la crisis fue superada gracias a medidas adoptadas tanto para superarla como también para prevenir futuros escenarios similares.

En el último semestre del 2017, luego de culminar el proceso de planeación estratégica, la compañía inició el proceso de puesta en marcha del conjunto de actividades definidas para el

cumplimiento de las estrategias elaboradas en el planeamiento estratégico, a este proceso se le llamo “Relanzamiento NH 2.0”, donde se ponían en ejecución las estrategias en todos los frentes: Comercial, operativo y administrativo. Dentro de ese plan de Relanzamiento NH se fijó como fecha central el día de la inauguración del nuevo local y el re lanzamiento de la marca en el mes de abril 2018.

El Relanzamiento NH 2.0, incluía la modernización del logo y la línea gráfica, la ejecución de una fuerte campaña de publicidad digital, renovar el equipo de ventas, crear nuevos cursos y programas que estuvieran a la vanguardia de la tendencia en las Tecnologías de la Información, consolidar y ampliar las alianzas con *partners* oficiales de cursos con certificación, y cambiar la ubicación el local donde operaba la organización, que en ese año se encontraba en el distrito de La Victoria a una ubicación que sea más atractiva para nuestros clientes.

Todas estas actividades requerían realizar una inversión que, en ese momento, se calculó que podría ser cubierta con los fondos que la compañía mantenía en sus cuentas. Siempre y cuando las proyecciones de ventas para el año 2018, preparadas por el área comercial como resultado de la campaña de relanzamiento se cumplieran. De acuerdo a lo planificado se fueron ejecutando todas las actividades definidas para el Relanzamiento NH 2.0 en paralelo, se alquiló, remodeló y habilitó un local ubicado en la Avenida Santa Cruz 870, Miraflores, que es el que actualmente funciona como sede central de la compañía, y todas las demás actividades programadas se ejecutaron entre el último trimestre del 2017 y el primer trimestre del 2018.

Al no cumplirse con las metas de ventas en el primer semestre del 2018, el desfase de las ventas acumuladas al cierre julio 2018 versus lo presupuestado ascendía al 15%. Sin embargo, todas las actividades previstas para el re lanzamiento ya se habían ejecutado y los fondos habían sido gastados, esta brecha en el cumplimiento del presupuesto de ventas 2018 originó que esos gastos sean pagados con parte del capital de trabajo de la compañía.

Como consecuencia, el capital de trabajo de la compañía se redujo considerablemente, una muestra de ello es que la razón de liquidez al cierre de diciembre 2017 era 3.3 y al cierre de julio 2018 cayó a 1.17. Al analizar las razones por las que el capital de trabajo se redujo tan rápido, se encontró que fueron varias las causas que impactaron negativamente la salud financiera de la organización las cuales se detallan a continuación:

- **No estimar el impacto negativo de la renovación del equipo de ventas**, al ejecutar la renovación del equipo de ventas se consideró el efecto positivo que tendría en el desempeño de las ventas, pero no se consideró el tiempo de entrenamiento que necesitaba un nuevo vendedor para alcanzar los niveles de productividad deseados. Esto generó un efecto negativo en el volumen total de las ventas en los primeros meses, mientras los nuevos vendedores cumplían con su curva de aprendizaje.
- **No contar con líneas de crédito de contingencia**, debido a que, en los años anteriores, donde los resultados financieros fueron positivos, no se tomó la previsión de habilitar líneas de crédito de contingencia de capital de trabajo, y a que en los años 2016 y 2017 la empresa no había obtenido resultados positivos, no fue posible habilitar líneas de crédito de capital de trabajo de contingencia que permitirán mitigar riesgos en la implementación del Relanzamiento NH 2.0.
- **Relanzamiento de NH 2.0 en una sola etapa**, cuando lo ideal hubiese sido realizarlo de manera modular: El sentido de urgencia por revertir los malos resultados financieros obtenidos en los años 2016 y 2017 llevó a que se ejecutaran todas las actividades en paralelo; y que ante los primeros malos resultados medidos al cierre del primer trimestre del 2018, donde se revelaba un desfase entre los ingresos reales versus lo presupuestado del 10%, no se lograra detener o retrasar la ejecución de alguno de los proyectos que venían ejecutándose.

Ante esta situación de falta de liquidez en la compañía, el objetivo principal fue alcanzar lo que Cibrán, Prado y Crespo (2016) definen como equilibrio financiero, que se entiende como el estado que sitúa a una empresa en una posición de solvencia, con capacidad de hacer frente a sus obligaciones de pago. Para ello se utilizó el proceso de planificación financiera que ellos desarrollan, donde partiendo del diagnóstico inicial y los objetivos de la empresa, se fijan los objetivos económicos y financieros que permiten identificar las necesidades financieras.

Clayman, Fridson, y Troughton (2012) plantean que el éxito de una gestión de capital de trabajo efectiva es asegurar que la compañía tiene acceso oportuno a los fondos necesarios para cubrir los gastos de la operación del día a día; mientras al mismo tiempo asegura que los activos de la compañía son invertidos de la manera más productiva. Esto abarca varios aspectos de las finanzas de corto plazo: mantener niveles adecuados de efectivo, convertir activos a corto plazo (cuentas por cobrar e inventario) en efectivo y controlar los pagos salientes a proveedores, empleados y otros. Tomando en cuenta ese análisis se implementaron las siguientes medidas que impactaron positivamente la gestión del capital de trabajo:

- Se tomaron medidas para hacer más eficaz el proceso de facturación y cobranza, implementando nuevas políticas y controles más estrictos al seguimiento de los pagos.
- Se definió que las políticas de cobranza serían también segmentadas de acuerdo al sector al que pertenecía el cliente, de acuerdo a los segmentos definidos para el área de ventas: Público, Privado y Consumer.
- Se estableció una revisión semanal de seguimiento a las clases que se encuentran en proceso de ejecución con la finalidad de reducir el tiempo que se toma entre la finalización de la clase y la emisión de la factura.
- Se modificó el esquema de comisiones a los ejecutivos, con la finalidad de generar los incentivos adecuados para que sean los principales impulsores del

cumplimiento de pago de sus clientes. Esto se hizo aplicando penalidades a la comisión obtenida, por cada día que el cliente se demore en pagar puntualmente su factura.

- Se establecieron políticas de pagos a proveedores mas estrictas, incrementando los plazos de crédito con los proveedores con los que teníamos mayor poder de negociación y en los casos que no se tenía ese poder de negociación, se buscaron proveedores alternativos.

Adicional a estas medidas de gestión internas, se intentó nuevamente acceder a financiamiento bancario sin éxito. Esto llevó a explorar alternativas de financiamiento diferentes a las tradicionales ofrecidas por el sector financiero bancario. En ese proceso de búsqueda encontramos que una alternativa viable de conseguir financiamiento de corto plazo para capital de trabajo era la de negociar nuestras facturas por medio de *factoring* electrónico con instituciones financieras no bancarias.

Vernimmen, Quiry, Dallochio, Le Fur y Salvi (2014) definen el *factoring* como una transacción de crédito mediante la cual una compañía que posee una factura comercial pendiente la transfiere a una institución financiera especializada a cambio del pago de la factura, menos intereses y comisiones, existiendo una variación conocida como *factoring* sin recurso, que consiste en una compra directa de las cuentas por cobrar comerciales sin recurso en caso de incumplimiento. Esta técnica elimina los pasivos contingentes de las cuentas dentro y fuera del balance de la institución financiera

El *factoring* electrónico es una fuente de financiamiento de corto plazo comúnmente utilizada por las empresas para cubrir necesidades de capital de trabajo, que consiste en el pago adelantado de facturas emitidas por clientes antes de su fecha de vencimiento. La operación consiste en que una empresa cede los derechos que tiene sobre una factura a favor de un tercero, que es la institución financiera que estructura la operación, esta cancela por adelantado el

importe de la factura menos el descuento correspondiente a la tasa de interés y costos de transacción, y se encarga del cobro de la factura a la fecha de vencimiento.

Usualmente el *factoring* electrónico con los bancos requiere una previa evaluación tanto del cliente como del emisor de la factura, esto es porque ante la entidad financiera es el emisor el que asume el riesgo de no pago de parte del cliente a la fecha de vencimiento de la factura, este modelo de *factoring* electrónico no era una solución para New Horizons Perú por la baja calificación que generaba los resultados de los años 2016 y 2017. Es por eso que acudimos al sistema financiero no bancario donde una empresa especializada, luego de evaluar a nuestros clientes y las facturas por cobrar que teníamos con ellos, nos ofreció un modelo de *factoring* “sin recurso” en el que se evalúa no al emisor sino al cliente a nombre de quien está emitida la factura, eso favorecía a New Horizons Perú que cuenta con una cartera de clientes de empresas grandes y consolidadas en sus sectores. En esta modalidad de *factoring* es la empresa financiera la que asume el riesgo de no pago de parte del cliente, tomando como garantía un porcentaje del pago de la factura que se fija entre el 10% y 15%, el cual es devuelto al emisor al momento en que el cliente realiza el pago de la misma. A pesar que el costo financiero de la operación calculado resultaba un poco alto para el *benchmark* de empresas del tamaño y sector de New Horizons Perú, se optó por utilizar esta herramienta de financiamiento al ser de ejecución rápida y una alternativa de solución viable al problema de liquidez de corto plazo que atravesaba la compañía.

Estas medidas tomadas permitieron superar el periodo más difícil en términos de liquidez para la compañía, meses después de implementados los cambios en las políticas de facturación y cobranza, el ratio de liquidez al cierre de septiembre 2019 es mayor a 1.8 y la compañía puede cumplir con sus obligaciones financieras. Además, a manera de contingencia, se mantienen abiertas las opciones de ejecutar *factoring* electrónico “sin recurso” ante cualquier anomalía en el flujo normal de las cobranzas a los clientes.

3.5. El conocimiento empírico que haya acumulado, resultado de la observación directa de la situación o problema establecido.

Al observar y analizar directamente las causas y consecuencias del problema establecido, se encontró que ha servido para adquirir conocimiento no solo específico del área de administración y finanzas, sino también conocimiento acerca de la gestión de la compañía en su conjunto y a tener una visión integral de las repercusiones de las decisiones estratégicas tomadas y su efecto en la operación diaria del negocio.

El primer aprendizaje adquirido es que, a nivel gerencial, las decisiones tomadas tienen el potencial de impactar las compañías de maneras impensadas. En este caso en particular, la decisión de adelantar lo más posible la fecha central del proyecto de Relanzamiento NH 2.0 programando la inauguración del local y relanzamiento de la marca para el 18 de abril de 2018, que en principio parecía lo más conveniente, propició que se pierda de vista las señales riesgo que se iban revelando a lo largo del primer trimestre del 2018, o que a pesar de estas se continuara ejecutando todas las actividades a la vez. De esta manera, la que era aparentemente la mejor decisión, terminó siendo perjudicial para la compañía, porque no se tomó en cuenta todo el contexto, ni la posibilidad que los resultados fueran distintos a los planificados, lo ideal hubiera sido tener preparados planes de contingencia alternativos para mitigar riesgos ante resultados distintos a lo planificado.

Otra lección aprendida es que en el desarrollo de un proyecto que se realiza en verdadero trabajo en equipo, toda la información debe ser compartida, articulada y cuestionada de manera crítica y objetiva. Si las proyecciones de ventas elaboradas por el área comercial, hubieran sido analizadas más detalladamente por el resto del equipo y no tomadas solamente como “*inputs*” pre establecidos, se podría haber identificado que las proyecciones no estaban tomando en cuenta el efecto negativo generado por el proceso de curva de aprendizaje de los nuevos integrantes del equipo de ventas y que se estaban sobreestimando los efectos positivos de la

campaña de publicidad digital y del relanzamiento de marca. De haber identificado esos factores no considerados oportunamente, el flujo de caja proyectado del proyecto hubiera reflejado un requerimiento de capital diferente y se habría previsto que era necesario contar con financiamiento externo, ya sea en forma de deuda o de un aporte de capital de parte de los accionistas.

Desde el punto de vista financiero, el aprendizaje es que a pesar de tener resultados positivos y aparentemente no necesitar financiamiento externo, es importante que una compañía tenga habilitadas líneas de crédito para capital de trabajo que sean contingentes; especialmente cuando está próxima a emprender la implementación de un proyecto tan grande e importante. El no habilitar estas líneas de crédito mientras la compañía era atractiva financieramente, llevó a que, llegado el momento de necesitar financiamiento para capital de trabajo, solo tenga como alternativa acceder a una solución de financiamiento que resultó efectiva pero más costosa.

Otro aprendizaje importante adquirido es que siempre hay que buscar soluciones nuevas y creativas ante problemas difíciles de resolver, como en el caso del financiamiento con el “*factoring* sin recurso”; regularmente se acostumbra buscar financiamiento en el mercado financiero bancario, pero existe un mercado financiero no bancario que se desarrolla cada vez más y ofrece soluciones innovadoras para compañías que no encuentran el producto a la medida de sus necesidades dentro del sistema financiero bancario.

CAPITULO 4. CONCLUSIONES EMPIRICAS DE LAS SITUACIONES

A manera de conclusión, se señalarán las estrategias que, fundamentadas en la combinación de los conocimientos teóricos adquiridos y el aprendizaje empírico generado en la superación de las situaciones descritas anteriormente durante el ejercicio de la profesión, se considera que permiten mejorar la gestión administrativa y financiera de los centros de capacitación.

4.1. Controlar los niveles de rentabilidad de los servicios brindados

Determinar correctamente la estructura de costos de los servicios brindados permitirá implementar herramientas de control de rentabilidad específicos para cada categoría de servicio. Por ejemplo, en New Horizons Perú, la rentabilidad de las clases abiertas es controlada con análisis de punto de equilibrio que incorporan una meta de rentabilidad; sin embargo, la rentabilidad de las clases cerradas que se dictan en las instalaciones de los clientes corporativos es controlada con análisis de contribución marginal porque no hay un costo de oportunidad generado por el uso de las aulas de la compañía.

Luego de la observación y el aprendizaje empírico, las dos claves para hacer más rentable la operación son: la optimización del proceso de programación de clases y la implementación de modalidades alternativas de prestación del servicio, como las clases virtuales o, en el caso de New Horizons Perú, las clases dictadas en las instalaciones de los clientes llamadas clases *Onsite*.

4.2. Definir la estructura organizacional óptima para la compañía

En el caso de New Horizons Perú, al iniciar el diseño de la nueva estructura organizacional por procesos, encontramos que había posiciones en las que los colaboradores no contaban con las competencias necesarias para cumplir correctamente con las funciones establecidas para la posición. En ese sentido, se decidió implementar un nuevo proceso de selección por competencias que nos permitió reclutar y seleccionar perfiles que sí cumplían con las

competencias deseadas incrementando su productividad, sin necesariamente incurrir en mayores costos.

Por ejemplo, en New Horizons Perú se identificó que los ejecutivos de cuenta responsables de las ventas de la organización no debían ser vendedores que atendieran a todos los segmentos de clientes, sino que debían estar especializados en cada uno de los segmentos con que trabajan de acuerdo a las competencias que tenían. Esto ha permitido especializarlos en técnicas y estrategias de venta específicas, que han elevado su productividad en un 20% y los han compenetrado como equipo.

4.3. Optimizar el proceso de facturación y cobranzas

Resulta muy importante definir políticas de facturación y cobranza específicas para cada segmento de cliente que se atiende, cada segmento tiene un proceso distinto, requiere controles específicos y tiene puntos clave que tienen que ser monitoreados para hacerlos más eficientes.

Se debe prestar especial atención a las ventas corporativas porque su facturación se realiza según condiciones específicas de cada cliente. Estas características generan que se deba llevar un detallado control de las ventas por facturar, pues en muchos casos existen atrasos en tareas académicas que acaban impactando la fecha de facturación y posterior cobranza del servicio brindado.

Por el lado de la cobranza, una medida efectiva es que las comisiones de los vendedores sean calculadas tomando como base el importe cobrado por los cursos y no el valor de las ventas realizadas.

4.4. Dimensionar adecuadamente la infraestructura

Contar con la infraestructura adecuada no solamente consiste en disponer de la cantidad de aulas necesarias para el dictado de las clases que se programarán. Implementar aulas muy grandes o demasiado pequeñas significará incurrir en costos de oportunidad ya sea por mala

utilización de los m² de las aulas grandes donde se dictan cursos que por disposiciones académicas deben tener máximo diez alumnos por clase, o porque en las aulas pequeñas no se podrán dictar cursos que requieren tener un número elevado de alumnos matriculados para ser rentables. Al dimensionar la capacidad instalada de los centros de capacitación es importante tener en cuenta la proyección de clases a dictarse según el portafolio de cursos que se ofertan.

El comportamiento estacional de las ventas de los centros de capacitación genera que exista un número de aulas máximo de equilibrio que se debe implementar, a partir de ese punto resulta más rentable alquilar aulas en otros locales que serán empleadas en los meses donde se encuentre mayor demanda y pasarán a ser costos variables. Articular esta gestión de las aulas resulta un punto clave para hacer eficiente el uso de la capacidad instalada en este tipo de compañías.

BIBLIOGRAFÍA

Burbano, J. (2011). *Presupuestos: Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (4ª. ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Cibrán, F., Prado, R., & Crespo, C. (2016). *Planificación financiera* (1ª. ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Clayman, M., Fridson, M., & Troughton, G. (2012). *Corporate finance a practical approach* (2nd. ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

Ehrhardt, M. & Brigham, E. (2007). *Finanzas Corporativas*. (2ª. ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.

Hornigren, C., Datar, S., & Rajan M. (2012). *Contabilidad de Costos*. (14ª. ed.) México, D.F.: Pearson Educación.

Pindyck, R. & Rubinfeld, D. (2018). *Microeconomía*. (9ª. ed.). Madrid: Pearson Educación

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. ed.). México D.F.: Pearson Educación.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012) *Finanzas Corporativas*. (9ª. ed.) México, D.F.: McGraw-Hill.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. (18ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Varian, H. (2010). *Microeconomía intermedia: Un enfoque actual* (8ª. ed.). Barcelona: Antoni Bosch editor.

Vernimmen, P., Quiry, P., Dallochio, M., Le Fur, Y. & Salvi, A. (2014). *Corporate finance: Theory and practice* (4^{ta}. ed.). Chichester: John Wiley & Sons.

ANEXO I

New Horizons Perú compete dentro del mercado de centros de capacitación, sus cursos de extensión no otorgan ningún certificado, ni título a nombre de la nación. Por ese motivo no se encuentran regulados por el Ministerio de Educación.

El mercado de centros de capacitación presenta características de un mercado del tipo de competencia monopolística. Donde existen muchas empresas, con fuerte competencia y con pocas barreras de entrada y de salida. Tiene poca capacidad de influir en los precios, pero si existe una relación positiva entre la calidad y el precio para los clientes.

Analizando sus productos, estos pueden ser diferenciados o similares según sean clases cerradas o clases calendario respectivamente. A pesar de contar con esta característica que es propia de los Oligopolios, considero a New Horizons dentro de la competencia monopolística porque por el lado del número de empresas, barreras, grado de competencia e influencia sobre los precios, cumple mayormente con las características de ese tipo de mercados.