

# *Incrementando Ganancias en Corto Plazo*

*Karla A. Meléndez  
Programa de Gerencia de Ingeniería  
Dr. Héctor J. Cruzado  
Escuela Graduada  
Universidad Politécnica de Puerto Rico*

---

**Abstracto** — *Para este proyecto se escogió un problema actual en una compañía de consultoría de ingenieros. Basándose en las pérdidas de varios proyectos, se vieron en la obligación de buscar una solución al estancamiento de pérdidas para la compañía. El tiempo máximo para resolver el problema era de tres meses. Se evaluaron varios proyectos con el fin de elegir el correcto para generar esas ganancias que necesitaban. Se utilizaron varios recursos, entre esos está la tecnología (servidor de la compañía y tabletas para documentar en la inspección), monitoreo de horas trabajadas, orientación y asesoramiento de expertos en el proyecto, reuniones semanales, entre otros. Al realizar el proyecto, hubo contratiempos que atrasaron algunas de las tareas. Se logró anivelar los resultados de cada tarea y se cumplió con el objetivo de recuperar las pérdidas de esos proyectos y generar más del doble de ganancias esperadas.*

**Palabras Claves** — *Compañía de Consultoría, Pérdidas, Presupuestos, Proyectos, Tareas*

## **INTRODUCCIÓN**

Las compañías privadas de consultoría dependen de la cantidad de proyectos en las que trabajan y el manejo del presupuesto inicial de estos proyectos. Estas compañías prestan servicios profesionales a industrias y agencias privadas en donde solicitan expertos para realizar una mejora o realizar algún servicio que ellos no pueden completar. El mal manejo de presupuesto en estas compañías de consultoría conllevan a obtener pérdidas, realizar despidos de empleados o cierres de estas compañías.

## **Motivación**

En base a la situación que se presenta en la compañía, se motivó a realizar una búsqueda de problemas que existían en el manejo de proyectos y presupuestos de una compañía con el fin de proponer nuevas técnicas para mejorar y lograr estabilidad económica.

## **Problemas y Objetivos**

Los problemas presentados en la compañía que se trabaja se basan en la mala administración de los presupuestos iniciales de proyectos, la mala administración de horas trabajadas de los empleados y la falta de un plan para realizar estos proyectos. La compañía se ha visto afectada en los pasados meses por dos proyectos donde las pérdidas fueron significativas. Esto provocó que los ingresos y ganancias anuales disminuyeran.

Los objetivos principales de la compañía basándose en estas pérdidas son:

- Aumentar el ingreso de la compañía entre 15% a un 20%
- Recuperar la perdida obtenida en los últimos proyectos
- Aumentar el rendimiento de trabajo de cada empleado
- Disminuir horas extras

## **Propósito Del Artículo**

El propósito de este proyecto es demostrar que los objetivos principales de una compañía se pueden cumplir basándose en otras experiencias de compañías semejantes donde presentaban el mismo problema y lograron superar y recuperar esas pérdidas anteriores. En adición a eso, se investiga si es posible que a corto plazo se puede recuperar las perdidas adquiridas en una compañía, además de

generar ganancias sin poner en riesgo los proyectos subsiguientes.

## **INVESTIGACIÓN**

La investigación se enfoca en compañías que han quebrado o han bajado de nivel económico tras tomar métodos no adecuados para subsistir la compañía o por llevar un mal manejo de proyectos. Entre varias compañías investigadas, se escogieron dos como base para resolver el problema actual de la compañía de consultoría de ingenieros.

### **Primer Caso**

La primera compañía es Genesis Communication, Inc [1]. Esta compañía de contratistas realiza trabajos relacionados con las comunicaciones como lo son el internet, cable y telefonía. Se entrevistó a uno de los gerentes en donde nos notificó que para el 2016 la compañía contaba con una gran cantidad de empleados y pocos proyectos. Esto afectó a corto plazo ya que no supieron manejar el poco presupuesto que adquirirían para ese entonces y se tomó la decisión de despedir empleados o cerrar la compañía.

[2] Según el gerente de la compañía, analizaron los errores cometidos y encontraron que los empleados trabajaban horas extras innecesariamente por falta de monitoreo de horas trabajadas y por falta de un plan de trabajo para los proyectos. Esto resultó en despidos de la mayoría de los empleados. Para el 2017, la compañía logró adquirir varios proyectos en donde, antes de comenzar a trabajarlos, realizaron un plan de horas a trabajar. Utilizaron una aplicación con la cual podían monitorear horas de trabajos, trabajos realizados por cada empleado y trabajos incompletos. Al final de la semana se discutía el estatus de los proyectos con el fin de cumplir con sus objetivos y así lograron que la compañía saliera a flote y hoy en día es una compañía con un buen ingreso.

### **Segundo Caso**

La segunda compañía es Bobby's Supermarket localizado en BVI, Tortola [3]. Esta compañía se fue

a quiebra al invertir 23 millones en un edificio para propósitos de expandir el negocio. Se entiende que para crecer como compañía se tiene que arriesgar e invertir, siempre y cuando ya se haya evaluado los pros y los contras. En este caso, la inversión no fue estudiada antes de realizarla y esto provocó que la compañía tuviera que incurrir en préstamos para subsistir. El mal manejo de horas trabajadas de los empleados y la falta de conocimiento de los dueños de la compañía y gerenciales de la misma provocó cerrar la compañía por un tiempo. Durante ese periodo, los propietarios de la compañía evaluaron en dónde fallaron y contrataron un buen manejador de operaciones con el fin de realizar un estudio de lo ocurrido y recibir orientación para reabrir nuevamente la compañía. En el 2017 reabrieron la compañía con nuevos empleados incluyendo nuevos gerentes con nuevas ideas para evolucionar. Actualmente la compañía genera millones anualmente y se considera la mejor y más grande compañía suplidora de alimentos en las Islas Vírgenes.

## **ENFOQUE DEL ANÁLISIS**

Luego de la investigación realizada en varias compañías, se tomó en consideración varias opciones que lograron que esas compañías generaran ganancias. Como antes mencionado, el problema a resolver establecido en la compañía de consultoría era la mala administración en los proyectos y presupuestos iniciales de cada uno.

La compañía se vio afectada en dos proyectos significativamente: Muestra de agua subterránea bajo la influencia directa de aguas superficiales, conocido por sus siglas en ingles como GWUDI y Permisos de fuente de emisión (PFE). A continuación, se discuten estos proyectos.

### **Proyecto 1 – GWUDI**

El Proyecto GWUDI consistía en toma de muestras a pozos de agua potable con el fin de descubrir si los mismos eran impactados por aguas superficiales. El presupuesto inicial fue de \$284,500. Las tareas realizadas en este proyecto,

los empleados utilizados en cada tarea y el presupuesto utilizado por cada tarea se reflejan en la Tabla 1.

**Tabla 1**  
**Resultado de pérdidas en el Proyecto 1**

Tareas	Núm. de Empleados	Horas Trabajadas	Presupuesto Utilizado
Trabajo de campo	14	1,120	\$283,660
Trabajo de Oficina	2	56	\$20,160
Tarea de Documentar	2	41	\$14,819.40
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>1,217</b>	<b>\$318,639.40</b>
		<b>Total de Ganancias</b>	<b>\$(34,139.40)</b>

En este proyecto se hicieron las siguientes observaciones:

- Mal manejo de horas trabajadas en la tarea de campo lo cual consumió la mayoría del presupuesto inicial. Esta tarea consistía en visita a la facilidad, realizar muestra y enviar a laboratorio.
- Exceso de empleados en una tarea. La tarea se podía realizar entre 2 a 4 personas dependiendo de la cantidad de facilidades que se tuviera que visitar.
- Las tareas se podían realizar sin incurrir en gastos de hospedaje.

#### **Proyecto 2 – PFE**

El Proyecto consistía en realizar permisos de emisión a generadores de electricidad de emergencia a una agencia gubernamental. El presupuesto inicial fue de \$68,000. Las tareas realizadas en este proyecto, los empleados utilizados en cada tarea y el presupuesto utilizado por cada tarea se reflejan en la Tabla 2.

En este proyecto se hicieron las siguientes observaciones:

- Mal manejo de horas trabajadas en la tarea de oficina. Esta tarea consistía en realizar cálculos, formularios y conseguir firmas de autorización de la agencia gubernamental. Las

horas se excedieron por falta de conocimiento del proceso de realizar estos permisos.

**Tabla 2**  
**Resultado de pérdidas en el Proyecto 2**

Tareas	Num. de Empleados	Horas Trabajadas	Presupuesto Utilizado
Trabajo de campo	2	120	\$31,800
Trabajo de Oficina	1	300	\$48,918.60
Tarea de Documentar	1	20	\$3,600
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>400</b>	<b>\$84,318.60</b>
		<b>Total de Ganancias</b>	<b>\$(16,318.60)</b>

#### **Proyecto 3 – PED**

Para recuperar las pérdidas de los proyectos anteriores, se realizó un estudio de los próximos proyectos a trabajar y los errores cometidos anteriormente para así evitarlos en un futuro. En base a la cantidad necesaria para recuperar lo perdido y el tipo de tareas necesarias para completar estos proyectos, se escogió el proyecto más sencillo en donde no se tenía que utilizar tantos recursos en empleados: PED.

El proyecto consiste en realizar un plan de emergencias para derrames de aceite en ciertas facilidades de una agencia gubernamental donde se exige, por reglamentación de agencias que protegen el medio ambiente [4][5], se realice un plan de prevención y mitigación contra derrames donde se almacenen aceites o derivados del petróleo.

Se realizaron tres tareas diferentes.

- Tareas de Campo
- Tareas de Oficina
- Tarea de documentar

#### **Métodos utilizados en la primera tarea**

Para comenzar el proyecto luego de un plan de trabajo, se establecieron las tareas a realizarse en el Proyecto 3. La primera tarea lo es el Trabajo de Campo. El trabajo de campo consiste en realizar visitas e inspecciones a las facilidades que almacenaban aceites o derivados del petróleo. Estas

inspecciones consistían en tomar medidas a los contenedores existentes, verificar si había algún derrame que afectara el medio ambiente y realizar un dibujo representando de la ubicación de la facilidad. Tomando en consideración el error cometido en el Proyecto 1, utilizar exceso de empleados en una tarea en específica, se estableció que trabajaran 3 empleados en la tarea para así no excederse del presupuesto inicial estipulado. El monitoreo de horas trabajadas se llevaba diariamente con el fin de no excederse en horas extras.

#### Métodos utilizados en la segunda tarea

La segunda tarea consistía en trabajo de oficina. Esto incluía realización de plano de mapa de localización, dibujo de las especificaciones de la ubicación del área potencial de derrame y documento con información de la facilidad. Para esto se utilizó lo que se le llama “Company Server” donde la información ya realizada se colocaba en el servidor para que los empleados y gerentes de la compañía tuvieran conocimiento del trabajo realizado y el trabajo incompleto.

#### Métodos utilizados en la tercera tarea

La tercera tarea consistía en crear una carpeta para cada facilidad donde se colocaba documento con especificaciones de la facilidad y todos los dibujos, planos y fotos de la facilidad. El documento debía ser sometido a la Junta de Calidad ambiental con el fin de ser aprobado y entregado al cliente que en este caso es la agencia gubernamental. Para culminar con el proceso se necesitó asesoría de un especialista con el fin de entregar el documento correctamente y evitar atrasos a cliente.

### RESULTADOS

Luego de culminar con el Proyecto 3, se verificó si del presupuesto estipulado inicial, se había generado ganancias a la compañía. La Tabla 3 muestra las ganancias obtenidas en el Proyecto 3 luego de recuperar y generar el 20% estipulado

desde el principio. Además, muestra el presupuesto utilizado por tarea y el costo final del Proyecto 3.

**Tabla 3**  
**Resultados de pérdidas en Proyecto 3**

Tareas	Num. de Empleados	Horas Trabajadas	Presupuesto Utilizado
Trabajo de campo	3	450	\$120,214
Trabajo de Oficina	1	385	\$80,555
Tarea de Documentar	1	65	\$12,460
Total	5	900	\$213,229
Total de Ganancias			\$83,311

Para recuperar esta pérdida y cumplir con el 20% de las ganancias del Proyecto 3, el presupuesto inicial de este proyecto bajó de \$500,000 a \$296,540. Una vez se estipuló este presupuesto inicial, se realizó los arreglos pertinentes para poder cumplir con este presupuesto. Se logró obtener \$83,311 de ganancias adicional a lo estipulado como objetivo. En la Figura 1 se muestra la comparación de las pérdidas obtenidas de los Proyectos 1 y 2 y la recuperación que se obtuvo por el Proyecto 3.



**Figura 1**  
**Presupuesto Inicial vs. Costo Final**

#### Resumen de resultados de la primera tarea

La Tarea de Campo resultó ser costo efectivo ya que se realizaban diariamente más visitas de facilidades que las estipuladas en un principio. Se logró utilizar el 40% del presupuesto disponible para el proyecto y se ahorró en hospedaje para los empleados.

### **Resumen de resultados de la segunda tarea**

Los resultados de las tareas de oficina fueron más efectivos que los trabajos de campos ya que se contrató un empleado temporero para realizar solo este tipo de trabajo el cual resultó ser organizado y eficiente con el tiempo y esto ayudó a cumplir con el cliente.

### **Resumen de resultados de la tercera tarea**

El resultado de la documentación del plan de emergencias se pudo realizar antes de la fecha estipulada. Una vez ese documento sea aprobado por la Junta de Calidad Ambiental, se entregará al cliente con el fin de que se distribuya a sus respectivas facilidades.

## **DISCUSIÓN**

La compañía de consultoría obtuvo una pérdida de 12 % en el Proyecto 1 y 19% en el Proyecto 2. Para poder recuperar las perdidas y poder generar ganancias con el fin de invertir o arriesgar en otros proyectos, se escogió un proyecto que se semejara a los antes mencionados y que simultáneamente se le pudiera realizar arreglos extremos para lograr los objetivos. El Proyecto 3 se basaba en tareas que con gran esfuerzo se podían realizar con 2 o 3 empleados. Hubo inconvenientes que provocaron que el proyecto se atrasara, pero con un buen manejo de proyecto y un buen monitoreo se logró adelantar trabajo y satisfacer al cliente. La tarea de campo tuvo un costo de \$120,214, lo que significó el 40% del presupuesto disponible en el proyecto, la tarea de oficina tuvo un costo de \$80,555, lo que significó un 26% del presupuesto disponible del proyecto y la tarea de documentación tuvo un costo de \$12,460, lo que significó un 4% del presupuesto disponible para el proyecto. En total se utilizó un 70% del presupuesto disponible y se generó una ganancia de 27% adicional que no se esperaba obtener.

## **CONCLUSIÓN**

Se cumplieron con todos los objetivos presentados al inicio del proyecto. Los resultados

obtenidos en el Proyecto 3 ayudaron a recuperar la pérdida de los Proyectos 1 y 2 y en adición a eso, se generó una ganancia de 47% del presupuesto inicial en un periodo de tres meses. Se entiende que el manejo de proyecto en este caso fue uno con éxito y de gran ayuda para proyectos futuros en la compañía.

### **Resumen de objetivos y enfoque del documento**

El primer objetivo estipulado al inicio del proyecto fue aumentar el ingreso de la compañía entre 15% a un 20%. Cumpliendo con este objetivo, se logró recuperar un 27% más de lo esperado. Lo que ayuda a colocar la compañía en un nivel de confianza a la hora de arriesgar o invertir en otros proyectos.

El primer objetivo llevó de la mano a el resto de los objetivos ya que sin duda se recuperó la perdida obtenida en los últimos proyectos, se aumento el rendimiento de trabajo de cada empleado y se disminuyó horas extras que afectaban los presupuestos iniciales de los proyectos.

### **Principales hallazgos de este documento**

En el proceso de realizar este documento, se halló que, con un buen sistema de monitoreo de trabajo, una buena comunicación entre empleados, un buen enfoque de los objetivos a lograrse, y utilizando la tecnología, se pueden incrementar las ganancias a corto plazo en una compañía.

## **REFERENCIAS**

- [1] K.Tarra. (Consultado el 01/01/2020). Genesis Communications. (n.d.). Disponible en: <https://www.genesiscommunications.com.pr/>
- [2] K.Tarra "Estatus de Empresa", no publicado
- [3] E.Leonard "Entrevista de Superación", comunicación privada (Mayo 2017)
- [4] United States Environmental Protection Agency. Drinking water contaminants - standards and regulations. (Consultado el 2 dic. 2019.) Disponible en: <http://www2.epa.gov/dwstandardsregulations>
- [5] eCFR.io. (2020). e-CFR Title 40 Part 112. [en línea] Disponible en: <https://ecfr.io/Title-40/pt40.24.112> [Consultado el 2 Feb. 2020].