

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODALIDAD DE TITULACION:
MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

**TITULO: “LA CONSULTORIA COMO SERVICIO PROFESIONAL
CONTRIBUYE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE EMPRESAS CON
DIFICULTADES”**

**AUTOR: RAÚL TERÁN PEÑA
TUTOR: LIC. MSc. VICTOR HUGO AMURRIO TORREZ**

**LA PAZ – BOLIVIA
2019**

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**MODALIDAD DE TITULACION:
MEMORIA ACADÉMICA LABORAL**

**TITULO: “LA CONSULTORIA COMO SERVICIO PROFESIONAL CONTRIBUYE A LA
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE EMPRESAS CON DIFICULTADES”**

Este trabajo ha sido elaborado con el propósito de finalizar mis estudios realizados en nuestra Superior Casa de Estudios y optar la Titulación Académica en la Carrera de Administración de Empresas a la que fielmente me debo.

**AUTOR: RAÚL TERÁN PEÑA
TUTOR: LIC. MSc. VICTOR HUGO AMURRIO TORREZ**

LA PAZ, AGOSTO DE 2019

***En memoria de mis Padres.
A mi esposa Jacqueline e
hijos Percy y Yaquita.
A mis hermanos.***

***El cariño y la comprensión que me
han dedicado a lo largo de todos
estos años, es verdaderamente
incomparable.***

RESUMEN GENERAL

“LA CONSULTORIA COMO SERVICIO PROFESIONAL CONTRIBUYE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DE EMPRESAS CON DIFICULTADES”

La Consultoría es un servicio profesional que es utilizado frecuentemente para la resolución de problemas de gestión empresarial.

La responsabilidad del consultor por los servicios que desarrolla, tiene su fundamento en la ética, el conocimiento, la profesionalidad y la confidencialidad con el cliente.

El trabajo trata de explicar cómo una empresa privada con algunas dificultades de gestión, logra mejorar su capital de trabajo a través de la emisión de bonos bursátiles.

Las conclusiones, no están dirigidas a profundizar o analizar el mercado de valores de Bolivia, sino simplemente lo que hace es describir y explicar que a través de los servicios de consultoría, la empresa puede beneficiarse de un crecimiento operativo y un fortalecimiento financiero.

En este marco la consultoría, según su propósito, podría entenderse como un servicio de asesoramiento especializado, contratado por la empresa-cliente para redefinir un proceso, introducir un cambio o para optimizar un método organizativo.

La consultoría es un servicio profesional independiente, y no se contrata para dirigir organizaciones o asumir decisiones a nombre de la empresa sino para contribuir a la solución de problemas con los que tropieza una determinada organización.

La consultoría como actividad profesional tiene su propio proceso o fases intervinientes que pueden resumirse de acuerdo a: iniciación o participación inicial (diagnóstico inicial y conocimiento del negocio, propuesta y contrato); diagnóstico (descubrir y conocer los hechos, identificar la problemática, análisis y síntesis); planificación de medidas (plan de acción); aplicación o implementación (contribuir a la implementación de la propuesta, propuesta de ajuste y capacitación o adiestramiento del personal involucrado o afectado) y por último la conclusión del servicio de consultoría (evaluación, informe final, compromisos, planes de seguimiento y retirada de los consultores).

La consultoría clasifica a los problemas empresariales en tres categorías: Problemas de Corrección, Problemas de Perfeccionamiento y Problemas de Creación, esta clasificación permite al consultor identificar con razonable precisión la existencia o no de la dificultad de la empresa.

**“LA CONSULTORIA COMO SERVICIO PROFESIONAL
CONTRIBUYE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
DE EMPRESAS CON DIFICULTADES”**

INDICE

	Pág.
CAPITULO I	
Introducción	1
A. Sector de estudio	3
B. Implicaciones Prácticas	4
C. Relevancia Social	5
CAPITULO II	
Generalidades de la Actividad Profesional	7
2.1 Contexto de la Problemática	8
2.2 Planteamiento del Problema	9
2.3 Objetivos de la Investigación	10
Objetivo General	10
Objetivos específicos	10
CAPITULO III	
Marco Teórico	12
Mercado de Valores	12
Qué es el Mercado de Valores?	12
3.1 Marco Normativo-Regulatorio del Mercado de Valores de Bolivia	12
3.2 Bolsa Boliviana de Valores	13
3.2.1 Objetivo	14
3.2.2 Funciones	14
3.2.3 Obligaciones	14
3.2.4 Principales características de la Bolsa Boliviana de Valores	15
3.2.5 Oportunidades y Bondades que Brinda la Bolsa Boliviana de Valores	16
3.3 Mecanismos y Formas de Negociación	18
3.4 Instrumentos de Emisión	19
3.5 Clasificación de los Valores	20
3.6 Valores Comunes	20
3.7 Valores Negociables	24
3.8 La Consultoría	23
Qué es la Consultoría?	23
3.9 La Relación Consultoría-Cliente	25
3.10 La Consultoría como Servicio Profesional Independiente	26

3.11	Importancia del Trabajo de Consultoría	27
3.12	La Consultoría como Técnica de Aprendizaje	28
3.13	Características del Trabajo de Consultoría	29
3.14	El Proceso de la Consultoría	31
3.15	La Consultoría y los Problemas de la Empresa	33

CAPITULO IV

4.1	Descripción de la Solución al Problema	36
4.2	Desarrollo de la Solución y Resultados logrados	37
4.3	Aportes Principales	38
	Conclusiones y Recomendaciones	48
	Bibliografía	51

CAPITULO I

INTRODUCCION

La consultoría es un servicio diverso, complejo y especializado orientado a la búsqueda de soluciones para los problemas o dificultades por las que atraviesa una empresa, organización o ente, sean de naturaleza privada o pública.

También, es un conjunto de actividades conducentes a mejorar prácticas de dirección, fortalecer el gerentamiento empresarial y desarrollar e implementar métodos operativos de naturaleza multidisciplinaria. Es desarrollada principalmente por firmas privadas independientes o consultores individuales; el carácter de independencia permite que los servicios de consultoría logren objetividad e integridad en el ámbito empresarial.

Una de las principales razones que motivaron el estudio de la temática de la consultoría, es que se trata de una de las pocas actividades profesionales donde se tiene la posibilidad de examinar, observar y analizar “in situ” una empresa u organización, así como entender la naturaleza del negocio, su funcionamiento y la interrelación de sus sistemas, es decir se tiene la oportunidad de investigar y analizar problemas reales en empresas reales. Para muchas personas o profesionales la consultoría es una actividad como otras, han trabajado en algunas firmas de consultoría y no han logrado consolidarse como consultores, porque creen que es un trabajo que conlleva riesgos en la estabilidad laboral y económica.

El campo de la consultoría es inmenso y diverso, su desarrollo se concentra en las organizaciones especialmente privadas, diagnóstica problemas, detecta dificultades, determina deficiencias y establece las soluciones mediante la transferencia de prácticas y conocimientos acordes a las necesidades reales y particulares de cada organización.

Los objetivos que persigue la elaboración de la presente Memoria Académica Laboral son:

- Optar el Grado Académico de Licenciatura en la Carrera de Administración de Empresas.
- Aportar y ampliar el horizonte investigativo-académico de estudiantes de la carrera de administración de empresas.
- Contribuir de alguna manera con el enriquecimiento de temas investigativos relacionados con materias de gerencia y dirección de empresas.

La investigación tiene como guía metodológica general cinco etapas propias de la consultoría: determinación de los hechos o identificación de problema, análisis y diagnóstico de los mismos, aplicación de medidas o acciones, elaboración o formulación de soluciones, y aplicación de las mismas.

Se debe reconocer que al momento de elaborar la presente Memoria Académica Laboral surgió la tentativa de elaborar una guía conceptual o manual práctico de consultoría, sin embargo se vio por conveniente traducir la experiencia en lo que más se acerca a una investigación de un campo específico vinculado a la consultoría como herramienta gerencial para la solución de problemas.

A. SECTOR DE ESTUDIO

El sector económico al que pertenece el estudio está relacionado al ámbito empresarial privado, específicamente al sector importador comercial de bienes de cambio.

El ámbito de la consultoría se desarrolla en el sector de servicios de la economía, sin embargo, la consultoría como servicio profesional no se limita a ningún sector particular. La consultoría se extiende a cualquier tipo de actividad económica, ya sea productiva, comercial, financiera, industrial, bursátil etc. O a sectores de servicios públicos tales como salud, educación y otros e inclusive al sector gubernamental, es decir no tiene limitantes restrictivas.

Cada empresa u organización tiene su propio modelo organizacional. La organización de la empresa comercial Importadora de Repuestos y Accesorios Automotrices SRL está orientada a desarrollar operaciones comerciales mediante importaciones de mercancías para el parque automotor.

Las actividades de la empresa básicamente están organizadas por áreas y funciones: comerciales, de dirección, gestión de importaciones, contabilidad, fuerza de ventas, distribución y almacenaje.

En nuestro medio la organización formal es conocida como empresa legalmente establecida, debido a que cuenta con todos los registros fiscales, municipales, aduaneros y registros de comercio, tal es el caso de la empresa objeto del presente estudio.

El estatus jurídico de las empresas formales y las formas societarias son: Empresa Unipersonal, Sociedad de Responsabilidad Limitada y Sociedad

Anónima, la empresa Importadora de Repuestos y Accesorios Automotrices es una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

B. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Las implicaciones prácticas de la investigación, se destacan según:

- Los resultados del trabajo se ajustaron a las expectativas de la empresa y lograron satisfacer las necesidades de financiamiento del cliente-empresa. Esta situación adyacente contribuyó a la predisposición de la empresa, para contratar otros servicios de consultoría.
- En ningún momento la consultoría sobredimensionó o subestimó el problema de la empresa y tampoco exageró las soluciones, sin embargo, procuró que los resultados logrados, tengan un impacto efectivo en la situación financiera de la empresa.
- El diagnóstico detectó algunas dificultades operativas que obstruían el problema de la empresa, consecuentemente las soluciones propuestas fueron integrales y suficientes, para evitar que las mismas puedan afectar a otros sistemas de la empresa.
- La consultoría resolvió el problema del acceso al financiamiento de la empresa, sin embargo no participó o supervisó la aplicación de los fondos y capital de trabajo obtenido a través de la emisión de bonos bursátiles.

C. RELEVANCIA SOCIAL

Las actividades comerciales de la empresa Importadora de Repuestos y Accesorios Automotrices SRL, revisten importancia económica y tienen un impacto social para los trabajadores que de ella dependen. Sus logros y objetivos alcanzados no solo proporcionan: fuentes de trabajo, bienestar familiar de sus dependientes, seguro social, jubilación, sino que contribuyen a la economía del país a través de las obligaciones fiscales, disminución del desempleo, pero por otra parte también genera empleos indirectos en los servicios de transporte, contratación de agentes y despachantes de aduana, creación de canales de distribución minorista, etc.

Asimismo, la consultoría además de ser una actividad que contribuye a la solución de problemas empresariales, adquiere riesgos cuando el trabajo del consultor afecta la posición o intereses de personas que pertenecen, trabajan o se vinculan con la empresa. En este punto, la responsabilidad del consultor es relevante para definir si únicamente se debe a la empresa que lo contrató o si tiene una responsabilidad más profunda. El trabajo del consultor al igual que otras actividades, se orienta hacia un mayor compromiso social, sin descuidar o desatender el compromiso profesional que tiene con el cliente, velando en todo momento la ética y confidencialidad de su trabajo.

***No hay libertad verdadera
Sin libertad financiera.***

Milton Friedman

CAPITULO II

GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

Para esquematizar genéricamente el concepto de la actividad profesional, se debe señalar que la consultoría ha evolucionado considerablemente. Unas décadas atrás, la labor de consultoría, especialmente en nuestro medio, la ejercían personas aisladas en su profesión con un esquema de conocimientos específicos y limitados. Hoy la consultoría se ha desarrollado de manera multidisciplinaria, las diferencias de años atrás, ya no se miden únicamente por la profesión, sino por la capacidad, experiencia y conocimientos. La dinámica de la consultoría ha avanzado en comunión con el desarrollo y cambio tecnológico acelerado. Acorde a esta situación las consultorías tienen la necesidad de desarrollar y ajustar sus actividades formando cuadros profesionales de personas imbuidas de talento, inteligencia e imaginación y obviamente del conocimiento y experiencia.

Entre las actividades más importantes desarrolladas en el sector público como privado, específicamente en el campo de la consultoría y otros trabajos independientes, se me ha permitido participar en distintas funciones para la asistencia de diagnósticos, manual de funciones, análisis administrativos, actualización de organigramas, flujogramas, manuales de procedimientos, análisis financiero, análisis de mercado, rotación de inventarios, formulación de políticas y procedimientos para adquisiciones de bienes o servicios, elaboración de reportes de control de procesos operativos, etc.

2.1 CONTEXTO DE LA PROBLEMÁTICA

El Registro de Comercio de Bolivia a cargo de FUNDEMPRESA, establece que las empresas se han incrementado de manera gradual durante los últimos diez años, la cantidad de empresas inscritas en el Registro de Comercio de Bolivia creció un 5%, de 272.249 a 276.926¹ empresas, legalmente constituidas y registradas.

La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, en ese orden, lideran la base empresarial vigente con el 77% del total de las unidades productivas asentadas en territorio nacional.

Los departamentos con mayor crecimiento en cantidad de negocios son:

- Santa Cruz con 4.868 adicionales a las registradas.
- La Paz con 4.232 y
- Cochabamba con 1.874

Con base a la estadística de empresas registradas y producto del análisis experimental, se puede inferir, que los problemas que afectan el desenvolvimiento de gran parte de las empresas legalmente registradas y constituidas, se relacionan según: empresas que tratan de resolver sus problemas enfocados en la mercadotecnia, empresas que necesitan aprender a administrar mejor su negocio, empresas que buscan un mayor crecimiento empresarial (efectividad organizacional), empresas que requieren apoyo en capacitación de su fuerza de ventas y empresas que necesitan optimizar sus procesos de producción; pero principalmente empresas que no saben cómo manejar sus finanzas para la obtención de créditos financieros, planes de inversión, interpretación de estados financieros, etc. Estos problemas, son de tipo enunciativo y no limitativo (es decir pueden haber muchas otras situaciones o problemas que afectan a las empresas), sin embargo, el estudio se circunscribe en el análisis de la empresa Importadora

¹ Fundempresia: Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia/Bolivia Emprende.

de Repuestos y Accesorios Automotrices SRL, legalmente constituida y registrada en FUNDEMPRESA que presentó problemas de financiamiento.

Generalidades de la problemática

El diagnóstico de la consultoría, identifica que el principal problema que atraviesa, la empresa esta, relacionado con:

- Dificultades para obtener financiamiento de capital de trabajo para realizar importaciones de mercancías para la venta.
- e inadecuada interpretación de sus Estados Financieros.

La empresa, también presentaba, otros problemas menores relacionados con: clientes e información de mercado. Estos inconvenientes no son temas del presente estudio y tampoco son determinantes para la obtención de créditos financieros, sin embargo, es necesario mencionarlos para que la empresa pueda redefinir y reorientar sus políticas comerciales.

2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Importadora de Repuestos Automotrices SRL requiere capital de trabajo para financiar sus importaciones directas.

Consecuentemente la empresa tiene problemas para resolver el:

- ***Acceso al financiamiento de capital de trabajo para la importación de mercancías mediante la emisión de bonos bursátiles.***

2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos son:

Objetivo General

El objetivo general es:

- *Lograr financiamiento financiero a través de la emisión de bonos bursátiles.*

Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- *Conocer el mercado de valores*
- *Describir el proceso de una emisión bursátil.*
- *Lograr financiamiento para mejorar la posición de capital de trabajo.*

***La Consultoría es el puente
entre la teoría y la práctica...***

CAPITULO III

MARCO TEORICO

MERCADO DE VALORES

Qué es el mercado de valores?

El mercado de valores, forma parte del mercado financiero y su propósito principal es alcanzar un mayor desarrollo económico. Particularmente busca:

- Profundizar el mercado de capitales, a través de:
 - Nuevos títulos valores
 - Nuevos participantes
- Brindar una nueva alternativa de financiamiento a las empresas, para:
 - Potenciar su crecimiento
 - y facilitar la ejecución de sus proyectos

La bolsa de valores es parte del mercado de valores, consecuentemente, es parte de sistema financiero, se encarga de canalizar los recursos financieros de agentes superavitarios hacia los agentes deficitarios a través de la emisión de valores, recurriendo a los intermediarios (agentes de bolsa, fondos financieros privados etc.) con que los cuenta el sistema financiero.

3.1 MARCO NORMATIVO-REGULATORIO DEL MERCADO DE VALORES DE BOLIVIA

El mercado de valores, en Bolivia está conformado por dos recintos de operaciones bursátiles: la Bolsa Boliviana de Valores S.A. (auspiciada por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia) creada el 20 de octubre de 1989 y la Bolsa de Valores de Santa Cruz de la Sierra S.A. creada mediante Resolución de Directorio CNV-RD-20/90 de 26 de noviembre de 1990.

El Mercado de Valores en Bolivia se regula en principio por la Ley de Mercado de Valores (LMV) Nro. 1834 de 31 de marzo de 1998 y por otras

normas complementarias. Dentro de estas últimas podemos citar el Decreto Supremo N° 25514, y la Resolución administrativa N° 052 sobre Normas Prudenciales de Titularización y Disposiciones complementarias específicas de Titularización.

La legislación vigente contempla la figura de la Titularización, incluyendo las condiciones para la autorización de las Sociedades de Titularización, que se han de constituir como sociedades anónimas de objeto exclusivo.

Tanto la Sociedad de Titularización, como cada Patrimonio autónomo que administra, así como los valores que se emiten con respecto a éstos deberán estar registrados en el Registro del Mercado de Valores – RMV -.

Los activos o bienes sujetos de titularización son los siguientes: carteras de crédito y otros activos generadores de flujo de caja; inmuebles, proyectos de construcción, documentos de crédito y contratos; valores inscritos en el RMV, así como obras de infraestructura y servicios públicos.

La Titularización es un mecanismo de financiamiento que permite transformar activos o bienes generadores de flujos de ingresos, en valores negociables en el Mercado de Valores.

3.2 BOLSA BOLIVIANA DE VALORES

La Bolsa Boliviana de Valores es una empresa privada, constituida como sociedad anónima, con fines de lucro, que opera en Bolivia desde 1989.

La Bolsa como institución está encargada de facilitar la negociación de valores registrados en ella. Suministra un servicio a sus asociados (intermediarios o agentes de bolsa) y público en general, brindando los sistemas y mecanismos adecuados para que se ejecuten tales transacciones².

Estas facilidades pueden incluir desde: un recinto físico hasta sistemas tecnológicos sofisticados (sistemas informáticos computarizados) pasando

² Bolsa Boliviana de Valores. Smart BBV

por la definición de reglas claras de funcionamiento y la determinación de los documentos a emplearse en todo el proceso de transacción.

En esencia la Bolsa es un lugar de intercambios de compra y venta de activos financieros que están inscritos en ella. Estos activos son comúnmente acciones de empresas, bonos, certificados de participación de fondos mutuos, certificados de depósitos, etc.

3.2.1 Objetivo

Su objeto es promover un mercado regular, competitivo y transparente para la celebración de transacciones entre agentes de bolsa que representan la oferta y demanda de valores, asegurar la efectividad de esas operaciones, velar por el fiel cumplimiento de las normas legales y procurar que el mercado se desenvuelva en adecuadas condiciones de continuidad de precios y liquidez³.

3.2.2 Funciones

De manera expresa las funciones principales de la bolsa son las siguientes⁴ :

- Inscribir valores.
- Fomentar negociación de valores.
- Proporcionar a sus asociados o miembros facilidades para negociación de valores.
- Ofrecer información veraz y oportuna sobre valores que negocia.
- Resolver controversias entre sus asociados o miembros.
- y Supervisar a sus asociados o miembros.

3.2.3 Obligaciones

La Ley del Mercado de Valores, define las principales obligaciones de la bolsa, según⁵:

³ Bolsa Boliviana de Valores. Smart BBV

⁴ Bolsa Boliviana de Valores. Smart BBV

⁵ Ley del Mercado de Valores Nro. 1834, de 31 de Marzo de 1998.

- Cumplir la Ley, sus reglamentos y demás normas aplicables, así como velar por su cumplimiento por parte de las personas naturales o jurídicas que actúan en ellas.
- Llevar un registro de las agencias de bolsa que sean sus miembros.
- Mantener los locales y sistemas adecuados para la realización de las operaciones bursátiles de valores en forma eficiente, transparente, continua y efectiva.
- Proporcionar y mantener a disposición del público toda la información concerniente a los Valores cotizados y negociados en la bolsa, sus emisores, intermediarios y las operaciones bursátiles, salvo la información de carácter reservada o privilegiada.
- Informar a la ASFI sobre el incumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias en las que incurran los participantes del mercado, cuyos Valores se coticen en dicha bolsa.
- Informar y certificar las cotizaciones y negociaciones de bolsa, proporcionando diariamente amplia información sobre las mismas, incluyendo información sobre aquellos Valores transados además en otra Bolsa de Valores.
- Aceptar en sus registros Valores para ser ofrecidos públicamente, cuando estos y su emisor se encuentren inscritos en el Registro del Mercado de Valores (RMV).
- Establecer los mecanismos necesarios de transparencia de las operaciones realizadas para fines de protección y seguridad de emisores e inversionistas.
- Cumplir los requerimientos de la ASFI (Autoridad del Sistema Financiero).

3.2.4 Principales Características de la Bolsa Boliviana de Valores

La Bolsa Boliviana de Valores reúne las siguientes características⁶:

- Libre concurrencia de compradores y vendedores.

⁶ Bolsa Boliviana de Valores

- Libre competencia para la fijación de los precios y la adquisición de los Valores.
- Transparencia, en el sentido de brindar la misma información a todos los concurrentes.
- Unidad de precio y lugar, es decir idéntico precio para valores similares.
- Eficiente en doble sentido:
 - ✓ La concurrencia de agentes económicos oferentes y demandantes y los mecanismos operativos permiten la más eficiente colocación de los recursos.
 - ✓ La formación de los precios es la mejor, dada la concurrencia y el uso de toda la información disponible de la empresa cuyos valores cotiza en bolsa. La interacción de compradores y vendedores determina el precio del valor transado.
- Creación del mercado secundario: ofreciendo liquidez.
- Reducción del costo de las transacciones, debido a que:
 - ✓ Concentra a todos los oferentes y demandantes de Valores, en un solo lugar y
 - ✓ porque facilita toda la información necesaria para evaluar una inversión.

3.2.5 Oportunidades y Bondades que Brinda la Bolsa de Valores

Se resumen según⁷:

i. Beneficios

La bolsa contribuye a una canalización eficiente, competitiva y transparente de financiamiento, que se encuentra regulada mediante normas y procedimientos previamente acordados. La asignación racional de recursos económicos constituye un elemento importante en toda sociedad para lograr niveles de desarrollo más elevados y la Bolsa de Valores es una institución

⁷ Bolsa Boliviana de Valores

que permite dicha asignación, al facilitar la transferencia de excedentes con criterios de racionalidad y eficiencia económica.

Asimismo, los inversionistas acuden a la bolsa por sus condiciones de seguridad, transparencia y oportunidades de diversificación. La Bolsa también proporciona mejores condiciones de liquidez por efecto de la negociación de los valores inscritos en ella.

ii. **Financiamiento**

La bolsa es una opción de financiamiento para empresas, su principal característica es la canalización de recursos directamente de los capitalistas a las empresas. Las transacciones en Bolsa de Valores se efectúan a través de agentes autorizados, conocidos como Agencias de Bolsa. Éstas cumplen una serie de funciones tendientes a prevalecer los intereses de sus clientes.

iii. **Desempeño**

Al fomentar la participación de distintos tipos de agentes económicos, su comportamiento refleja las percepciones y expectativas que estos agentes tienen sobre el mercado. En este sentido se arguye que la Bolsa es un fenómeno socio-económico donde están presentes las emociones; se dan momentos de “euforia” por las alzas y también de “pánico” por las caídas. En realidad, las reacciones y decisiones de los participantes se gobiernan por la información que fluye al mercado, las que se procesan mediante distintas técnicas o métodos a fin de interpretar sus efectos. La información no sólo es económica, sino también política; no sólo es escrita y cierta, sino que también se basa en rumores.

Existe una fuerte sintonía entre lo que ocurre en un país y su economía y lo que acontece en el comportamiento de la bolsa. De manera general, los participantes afirman que las actividades de la bolsa, es una suerte de termómetro económico.

3.3 MECANISMOS Y FORMAS DE NEGOCIACIÓN

La Bolsa Boliviana de Valores establece los siguientes⁸:

Mecanismos de Negociación:

a. Ruedo

Es un mecanismo utilizado para transar operaciones con valores, tanto de renta fija como de renta variable. Las transacciones con instrumentos de renta fija y operaciones con valores de renta variable funcionan todos los días hábiles.

b. Mesa de negociación

Se utiliza para transar pagarés, facturas cambiarias y letras de cambio de sociedades inscritas y autorizadas únicamente por la BBV S.A. (Empresas S.A. o S.R.L.). Este tipo de transacción se realiza únicamente con valores cuya vigencia no sobrepasa los 270 días calendarios.

c. Subasta pública de acciones no inscritas en bolsa

Se utiliza para negociar acciones de empresas no inscritas en la BBV. Funciona cuando las agencias de bolsa lo solicitan. La subasta de valores se realiza mediante martillero, a la mejor oferta.

Todos estos mecanismos se realizan en la rueda de la Bolsa, en los horarios establecidos en el reglamento de la B.B.V.

Formas de Negociación

El sistema de negociación en la Bolsa Boliviana de Valores, es el de subasta doble competitiva. Se establece un precio de equilibrio sobre la base de la concurrencia de ofertas y demandas en la rueda, a través de un voceo a viva voz, en el que se establecen claramente las características del valor que se desea negociar.

⁸ Bolsa Boliviana de Valores

El precio es el monto expresado en términos de tasa para instrumentos de renta fija y de valor monetario para instrumentos de renta variable.

3.4 INSTRUMENTOS DE EMISION

Los instrumentos de inversión son medios o productos creados, para instrumentar las diversas condiciones o formas de ofrecer productos financieros que son objeto de transacción en el mercado financiero. Una buena parte de estos instrumentos adoptan la forma de títulos valores, lo que da lugar al mercado de valores.

Los instrumentos financieros, desde la lógica de los inversionistas, se pueden clasificar en los siguientes rubros⁹:

- i. **Instrumentos de renta variable**, son aquellos donde la magnitud de la rentabilidad esperada no es segura ni fija desde un inicio y será, en todo caso, de acuerdo a los resultados de la actividad a la cual sea destinada la inversión, resultado que nadie puede asegurar desde un inicio, sino sólo puede calcularse o proyectarse, siendo por ello la inversión de riesgo, o de participación en el resultado final. Las acciones son generalmente nominativas y se pueden vender o transferir. El Código de Comercio boliviano admite la existencia de acciones al portador¹⁰.
- ii. **De renta fija**, en esta clase de instrumentos de inversión la rentabilidad está previamente fijada y determinada desde un inicio, en este caso el riesgo persiste sólo en la seguridad de su pago. Es decir, que las inversiones de renta fija no están ligadas al resultado de la inversión, ni participan de los éxitos o fracasos que tal inversión podría generar. El instrumento principal de renta fija es el **bono**, donde el inversionista gana intereses en un tiempo fijo sobre la cantidad monetaria invertida.

⁹ Bolsa Boliviana de Valores. Smart BBV

¹⁰ Código de Comercio de Bolivia

- iii. **Instrumentos mixtos**, es la combinación de los dos anteriores, es decir, que la inversión no hace al inversionista partícipe del negocio, pero le ofrece utilidades similares a los que obtienen quienes realizan inversiones de participación y riesgo. Son instrumentos que proporcionan al inversionista la seguridad de las inversiones de renta fija (acreencias) de no perder el capital; pero con la ventaja de las inversiones de participación, en cuanto a las utilidades.

3.5 CLASIFICACIÓN DE VALORES

Según su forma de expedición se clasifican en:

- **Nominativos:** Son valores emitidos a la orden de una determinada persona y para los cuales se exige la inscripción de todos los tenedores en el registro que llevará la sociedad emisora. La transmisión de estos Valores debe hacerse mediante endoso.
- **A la orden:** Son valores emitidos a favor de determinada persona en los cuales se expresa el término "a la orden". La transmisión de estos Valores debe hacerse mediante endoso sin registro de la operación por parte del emisor.
- **Portador:** Son los que no están emitidos a favor de determinadas personas, contengan o no la expresión "al portador". La simple exhibición del valor otorga a su tenedor los derechos consignados en el mismo valor. Su transmisión se efectúa por la simple tradición.

3.6 VALORES COMUNES

El mercado de valores es cada vez más creciente, sin embargo los títulos valores más comunes para una emisión son dos: Acción y Bonos¹¹.

A. Acción

La *Acción*, es un típico instrumento de inversión de participación en proporción a lo aportado en la sociedad (capital) que representa la alícuota

¹¹ Bolsa Boliviana de Valores

del capital de una sociedad, concediendo a su titular derechos y obligaciones según correspondan a los socios, en directa proporción al monto de su inversión.

En otras palabras, se puede indicar que la *Acción* representa la alícuota del capital social de una sociedad anónima o de responsabilidad limitada, situación que permite que una **acción** sea exactamente igual a otra. Esta característica posibilita su emisión masiva en series o clases, las mismas que están conformadas por un gran número de acciones, todas de la misma calidad e iguales condiciones, para cada uno de los accionistas. Estas características facilitan su negociación masiva en el mercado de valores.

Clases de Acciones

Son de dos clases:

- Acciones ordinarias: Confieren necesariamente derecho de voto por acción de acuerdo a la legislación boliviana tanto en las asambleas ordinarias como extraordinarias.
- Acciones preferidas o preferenciales: Las acciones preferidas o preferenciales se emiten con ciertas características especiales y generalmente pagan a su poseedor un determinado interés fijo, siempre y cuando la empresa obtenga utilidades.

Normalmente las *acciones* tienen los siguientes valores:

Valor nominal: El precio o valor nominal de una *acción* es el valor contable y aparece impreso en el título físico al momento de la emisión.

Valor de libros: Es el valor resultante de la relación proporcional entre el patrimonio y el número o cantidad de acciones existentes.

Valor de mercado: Es el valor que los inversionistas están dispuestos a pagar por una *acción*. En otras palabras, está determinado por la oferta y la demanda.

B. Bonos

Los Bonos son Valores que incorporan una parte de un crédito colectivo, de corto o largo plazo a cargo de la sociedad o entidad emisora.

Clases de Bonos

Los bonos son títulos-valores de naturaleza crediticia emitidos en series con el propósito de captar directamente recursos financieros del mercado. Son de libre negociación y generan una tasa de interés durante el plazo de duración. Los *Bonos* son papeles de renta fija que se emiten a corto, mediano o largo plazo; entendiéndose por corto plazo hasta 1 año calendario, mediano plazo entre 2 a 3 años y largo plazo superior a los 4 años.

Un *bono* es un instrumento de deuda; es equivalente a un pagaré. El que recibe el dinero, adquiere un compromiso de repago. Un Bono paga normalmente una tasa fija de interés.

3.7 VALORES NEGOCIABLES

La Ley del Mercado de Valores establece como *Valor a*¹²:

- Los Títulos - Valores normados por el Código de Comercio. Pueden ser de contenido crediticio, de participación o representativo de mercancías.
- Aquellos instrumentos de transacción en el mercado de valores, que cumplan con las siguientes condiciones:
 - Que sean creados y emitidos de conformidad a reglamento específico.
 - Que identifiquen al beneficiario de los recursos obtenidos por la emisión.
 - Que su oferta pública sea autorizada por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).
 - Que representen la existencia de una obligación efectiva asumida por el emisor.

¹² Ley del Mercado de Valores Nro. 1834, de 31 de marzo de 1998.

Los *valores* son de libre transferencia de acuerdo a lo establecido en la Ley y es nula toda limitación a su circulación.

Tipos de Emisores

Los emisores de *valores* son entidades y personas jurídicas que pueden realizar oferta pública, en demanda de recursos financieros. Esto se puede hacer a través de la emisión de valores de contenido crediticio, de participación o mixtos, los cuales son adquiridos por inversionistas.

Los emisores de valores podrán hacer oferta pública siempre y cuando cumplan todos los requisitos señalados en la Ley del Mercado de Valores y sus reglamentos, excepto el Banco Central de Bolivia y el TGN, ya que según lo establece la Ley del Mercado de Valores, son suficientes las propias normas legales que respaldan su emisión y oferta pública.

Los emisores de Bonos Bursátiles se los puede clasificar según¹³ :

- Emisores privados: Sociedades por acciones, sociedades de responsabilidad limitada, asociaciones mutuales de ahorro y préstamo y cooperativas.
- Emisores públicos: Banco Central de Bolivia, Tesoro General de la Nación, Servicio Nacional de Impuestos Internos, gobiernos municipales.
- Sociedades Titularizadoras: estas entidades tienen su propio proceso de emisión de valores.

3.8 LA CONSULTORIA

Qué es la consultoría?

Existen varios enunciados del concepto de consultoría, sin embargo, todos la definen como una actividad profesional independiente que orienta sus conocimientos a la solución y diagnósticos de problemas propios de las

¹³ Ley del Mercado de Valores Nro. 1834, de 31 de marzo de 1988.

empresas. No obstante, el propósito de este trabajo considera las siguientes definiciones:

Según el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido (Institute of Management Consultants), la consultoría de empresas se define como un "Servicio prestado por una o varias personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, así como las recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones"¹⁴.

La Asociación de Ingenieros Consultores de Empresas de los Estados Unidos de Norteamérica define a la consultoría como un servicio profesional al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda en la solución de problemas de las empresas que dirigen¹⁵.

Milán Kubr establece que "La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda práctica. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método para coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo de la organización"¹⁶.

En este sentido, la consultoría es entendida además, como un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no son contratados para dirigir organizaciones o asumir decisiones a nombre de las empresas, sino para introducir un cambio, proceso, método o solución que ha de generar

¹⁴ Milán Kubr: La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión. OIT Publicaciones. 3ra. Edición 1994

¹⁵ Ídem (2).

¹⁶ Milan Kubr: La Consultoría de Empresas. Guía para la Profesión. O.I.T. Publicaciones. 3ra. Edición 1994.

mejores condiciones administrativas u operativas dentro de una organización.

Los consultores como asesores, no tienen ninguna facultad directa o indirecta para decidir cambios y aplicarlos en las organizaciones que los contrata. Son responsables de la calidad e integridad del asesoramiento que brindan y de los alcances de su trabajo, los mismos que deben desarrollarse no solo de manera correcta, sino de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.

Es necesario mencionar que existen diversos tipos de consultoría. En nuestro medio las consultorías más usuales son: consultoría en administración gerencial, contabilidad de gestión, ingeniería, logística, comunicación, publicidad, marketing, informática, legal etc.

Para los propósitos de este estudio, el término “consultoría” se refiere a la consultoría en administración o dirección de empresas. Igualmente se indica que la expresión *Consultoría o Consultor de Empresas* se aplica a la persona o personas que desempeñan alguna o todas las funciones de consultoría dentro del campo específico de la dirección de empresas. El término *Cliente* (empresa u organización) se aplica en sentido genérico para referirnos a un gerente, director o administrador que dirige una empresa u organización (privada o pública) y que contrata una consultoría.

3.9 LA RELACIÓN CONSULTORÍA-CLIENTE

La consultoría esencialmente desempeña un rol de “agente de cambio”. Contribuye a la resolución de problemas organizacionales mediante una relación formal entre el consultor y cliente. Esta relación establece el objeto del trabajo que ha de realizar el consultor, sus responsabilidades y alcances técnicos. Bajo ninguna circunstancia, fase o etapa del trabajo de consultoría,

el consultor podrá asumir la responsabilidad de los problemas de la organización o aceptar que el cliente le delegue parte de sus funciones de decisión. Esta situación distorsiona el trabajo de consultoría y no permite lograr una solución objetiva a los problemas de la empresa.

Sin embargo, cuando la relación formal-institucional se encuentra en equilibrio, la consultoría es más beneficiosa para la organización, porque le proporciona conocimientos y técnicas que permiten resolver problemas de gestión empresarial, identificar dificultades, revelar los hallazgos, efectuar análisis, sintetizar la información pertinente, preparar propuestas de mejoras, establecer los canales de comunicación, planificar los cambios, superar la resistencia al cambio etc.

3.10 LA CONSULTORÍA COMO SERVICIO INDEPENDIENTE

La consultoría se caracteriza por ser un servicio profesional independiente, no tiene línea, doctrina, pensamiento o ideología política vinculante a un interés en particular u otras relaciones con el cliente. Un consultor es un profesional que rige su conducta a través de un pensamiento, método y conjunto de técnicas y conocimientos irrefutables, capaz de hacer su propia evaluación de cualquier situación, expresar la verdad y recomendar con objetividad las medidas y acciones más beneficiosas para la organización, sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia profesional se puede resumir de la siguiente manera¹⁷:

Independencia financiera: El consultor no obtiene ningún beneficio por la acción adoptada por el cliente. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente, no debe influir en la objetividad del asesoramiento.

¹⁷ Álvarez López, Luis F. Consultoría Organizacional. Ed. Holguín 2004.

Independencia administrativa: El consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por las decisiones de la empresa.

Independencia política: Significa que ni los directores ni los empleados de la organización-cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades, nexos o pertenencia política, o a otras influencias semejantes.

Independencia emocional: El consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo de la consultoría o se generen durante el transcurso del trabajo.

Estos grados de independencia pueden dividirse en otros más particularizados y generar situaciones complejas. La independencia del consultor cobra vitalidad cuando los miembros de una organización, no pueden resolver el verdadero carácter de un problema o no pueden percibir su magnitud debido a que se encuentran influidos por hábitos y costumbres de la propia organización. Por el contrario, el consultor, en razón a su imparcialidad e independencia es el profesional más apto e idóneo para analizar y examinar situaciones que afectan a la organización.

3.11 IMPORTANCIA DEL TRABAJO DE CONSULTORIA

Las empresas u organizaciones requieren servicios de consultoría, cuando necesitan ayuda para resolver algún tipo de problema. La consultoría se inicia cuando una situación, proceso o actividad es considerada por la empresa insatisfactoria o susceptible de mejora y concluye con la solución del problema o la implementación de un cambio organizacional que se constituye en una mejora. Directa o indirectamente, todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir a

mejorar la calidad de la administración y a lograr un óptimo funcionamiento de la organización. Desde la perspectiva del cliente, esta es la naturaleza del trabajo de consultoría, aun cuando “mejoramiento de la administración”, “buen funcionamiento de la organización” o “funcionamiento excelente de la organización” son conceptos relativos cuyo significado exacto se define en el contexto de cada organización.

Álvarez López, señala que las principales razones que inducen a una empresa-cliente a requerir servicios de consultoría, son:

- *Para que aporten conocimientos y técnicas especiales*
- *Para que aporten ayuda profesional con carácter temporal*
- *Para que aporten una opinión externa imparcial*
- *Para que justifiquen las decisiones de la dirección*

3.12 LA CONSULTORÍA COMO TECNICA DE APRENDIZAJE

Lyndon Urwick señala que “el único trabajo que realmente vale la pena hacer como consultor, es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus propios negocios”.

Es así, que en la actualidad algunas empresas, recurren a consultores no simplemente para encontrar una solución a un problema específico, sino para adquirir los conocimientos y destrezas del consultor, para conocer los métodos que utiliza, para aprender a identificar problemas de la organización, para proponer los cambios que se requieren para su solución etc.

El asesoramiento asume un rol de enseñanza y capacitación; su finalidad es aportar nuevas competencias a la organización, ayudar a los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia. Frecuentemente

se afirma que la consultoría ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas. Se trata de un intercambio de doble sentido, puesto que, al ayudar a sus clientes a aprender prácticas de la experiencia, el consultor acrecienta sus propios conocimientos y competencias. El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante. La elección de los métodos de consultoría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto.

3.13 CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

Las características del servicio de consultoría y el trabajo del consultor, según el autor Edgar H. Schein (1990) se definen como un: “Servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización-cliente...”

Las relaciones entre el consultor y la organización-cliente definidas por Schein son¹⁸:

- Relaciones voluntarias, colaborativas y transitorias.
- Se establecen en base a un contrato (convenio), no necesariamente escrito (relación formal).
- El consultor actúa como consejero, o asesor profesional.
- El consultor ayuda a la gerencia, pero no la sustituye, no tiene autoridad para tomar decisiones, tampoco para “dirigir” la organización.
- Actúa como facilitador o promotor de cambios, pero no es un “mago” que aporta remedios milagrosos.

¹⁸ Schien, Edgar Henry: “Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional” Ed. Fondo Educativo Interamericano (Bogotá, Colombia).

- La responsabilidad de la gerencia es intransferible, su apoyo y disposición para el cambio es decisivo.
- El consultor es un formador, su servicio es una inversión con sentido de futuro.
- El consultor aporta experiencias que acumula en otras organizaciones y vincula la teoría con la práctica.
- Suministra nuevos conocimientos y habilidades para la solución de problemas, así como un nuevo enfoque para la implementación e introducción del cambio.

Las funciones principales de un consultor definidas por Schein son:

- ✓ Proporcionar información que no puede obtenerse por otro medio.
- ✓ Analizar la información empleando medios complejos que no están al alcance de los clientes.
- ✓ Diagnosticar problemas organizacionales, técnicos o específicos.
- ✓ Capacitar a los clientes o a los subordinados para que empleen modelos de diagnóstico que les permitan tomar mejores decisiones.
- ✓ Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en momentos difíciles.
- ✓ Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles.
- ✓ Posibilitar el conocimiento de “información interna” que “no está llegando” a los niveles superiores, por medio de la cadena de mando o de los canales formales.
- ✓ Recomendar enfoques, políticas y acciones que puedan contribuir a mejorar el estado y desempeño de la organización.
- ✓ Asumir la responsabilidad por los “consejos”, “absorber” la ansiedad que puede generar la incertidumbre sobre “como saldrá todo”, en otras palabras, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los miembros de la organización a salir de situaciones difíciles.

En las experiencias de Schein y de otros consultores, el modelo de la Consultoría de Procesos resulta el más adecuado cuando se dan las siguientes condiciones:

- El cliente siente cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto.
- El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible, ni que consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.
- El cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiaría participando en el proceso de realizar el diagnóstico.
- El cliente tiene una “intención constructiva”, basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.
- El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

Schein también establece que la consultoría no funciona si el cliente tiene metas y valores ocultos que el consultor desconoce o no acepta.

3.14 EL PROCESO DE LA CONSULTORÍA

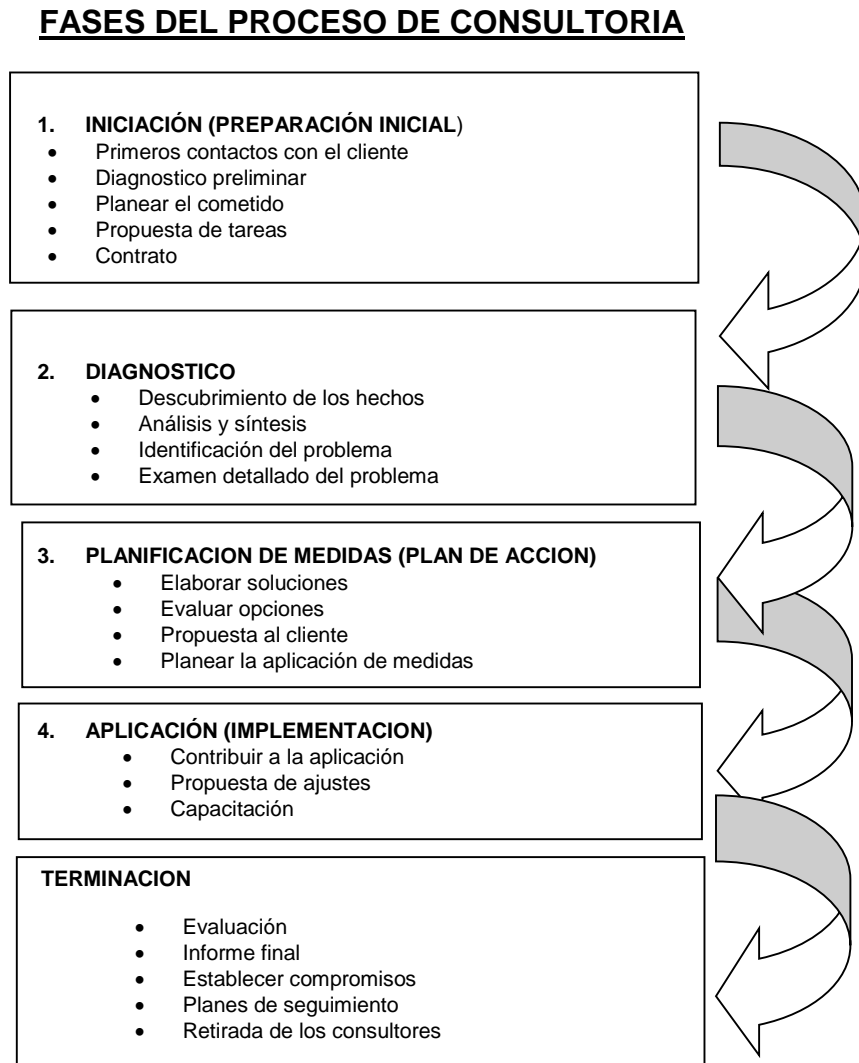
Lyndon Urwick establece que el proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente, destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios necesarios en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (informe final, implementación y la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos, metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

Otros autores subdividen el proceso de consultoría en diez fases o ciclos, sin embargo, Urwick considera utilizar cinco fases principales, según:

- Iniciación o Preparación Inicial
- Diagnóstico

- Planificación de medidas (Plan de Acción)
- Aplicación (implementación)
- Terminación o conclusión

Las fases del proceso de consultoría según el modelo de Urwick¹⁹, son:



Al respecto el autor Urwick, también afirma que no es posible aplicar un solo modelo de manera universal y en forma indiscriminada a todos los problemas de las organizaciones, sin embargo, puede constituirse en un marco

¹⁹ Urwick, Lyndon (Lyndall Urwick Consultor Ingles) "Consultoría Organizacional". O.I.T. Publicaciones 1994.

adecuado para estructurar y planificar tareas y proyectos particulares. Al aplicar el modelo a una situación concreta es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo, la aplicación puede comenzar antes que termine la planificación de las medidas.

Es también posible pasar de una etapa posterior a una anterior. Por ejemplo, la evaluación no sirve solo para efectuar la determinación final de los resultados de la tarea y de los beneficios derivados del cambio (fase de terminación), sino también para decidir si se vuelve hacia atrás para adoptar medidas correctivas. Cada fase puede subdividirse en varias sub-fases o actividades paralelas.

3.15 LA CONSULTORIA Y LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA

Con base a las definiciones de Schein, el término “problema” se utiliza en el presente estudio para establecer una situación, circunstancia o condición que afecta parcial o íntegramente a la empresa u organización (y que requiere una pronta solución) situación que la gerencia o la dirección no sabe cómo resolver, qué acción deben tomar, que correctivos emplear, por dónde empezar y cómo proceder.

Tipos de Problemas

Los problemas que las empresas presentan al consultor son diversos y complejos.

Se dice que hay un problema en alguna empresa u organización, cuando existe una diferencia entre un estado actual (estado real de una situación o circunstancia) y un resultado esperado (cumplimiento de metas y objetivos) y precisamente la diferencia entre ambos será la magnitud de dicho problema.

Consecuentemente los problemas de una organización estarán estrechamente vinculados a sus metas y objetivos, si la empresa no se encuentra satisfecha con sus logros, tendrá un problema que resolver.

Schein²⁰ clasifica los problemas de las empresas en: problemas de corrección, de perfeccionamiento y de creación, según:

a. Problema de Corrección

Es la situación mediante la cual la empresa-cliente, le solicita al consultor, desde una óptica de la calidad, que corrija una situación que se ha deteriorado o dañado y está causando dificultades a la organización.

b. Problema de Perfeccionamiento

Estos problemas implican tareas orientadas a mejorar una situación determinada

c. Problemas de creación

Los problemas de creación exigen al consultor efectuar un análisis minucioso de las dificultades, con la finalidad de plantear nuevas formas de acción o creación de procedimientos.

²⁰ Schien, Edgar Henry: "Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional" Ed. Fondo Educativo Interamericano (Bogotá, Colombia) 2004.

La Consultoría no es únicamente una actividad profesional, es un estilo de vida...

CAPITULO IV

4.1 DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA

La atención y focalización del presente trabajo se concentra en la experiencia participativa en una consultoría para la emisión de Bonos Bursátiles para la Empresa Importadora de Repuestos y Accesorios Automotrices SRL.

La Consultoría realizada para esta empresa, se desarrolló bajo la siguiente metodología:

- i. La empresa, está ubicada en la ciudad de La Paz, tiene previsto aumentar su mercado en el eje troncal del país y ampliar su posicionamiento en el mercado de repuestos para automotores.

Sus operaciones se realizan en la ciudad de La Paz y El Alto, sin embargo, sus ventas durante los últimos años se han extendido a terceros clientes de las ciudades de Cochabamba y Santa Cruz que actúan como empresas intermediarias sin ningún nexo formal o comercial con la empresa objeto de estudio.

- ii. Las ventas históricas han presentado un crecimiento moderado en los últimos 5 años, debido posiblemente al incremento del parque automotor, a los precios de la competencia o a la calidad de los productos que importa, sin embargo, el empuje del personal y la visión de los gerentes han logrado que la empresa se constituya como una de las más consistentes en el sector de la importación de repuestos automotrices. La empresa fue creada durante la década de 1990 como una empresa unipersonal administrada por el dueño y algunos familiares, posteriormente cambia su estatus jurídico a Sociedad de Responsabilidad Limitada, para luego transformarse en una Sociedad

Anónima. La empresa tiene como objetivo ampliar su capacidad comercial a nivel nacional y aumentar su ventas con una meta prevista del 15% en los próximos 3 años, para lo cual la empresa plantea la necesidad de cambios y ajustes en sus procesos de operación, asimismo, cabe mencionar que la empresa, es consciente de las dificultades que inciden en su crecimiento tales como: necesidad de incrementar su capital de operaciones, competencia, contrabando y la comercialización de repuestos usados.

4.2 DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS

Identificado el problema relacionado con el acceso al financiamiento de capital de trabajo, se analizaron dos fuentes posibles de financiamiento: bancario y emisión de bonos.

Financiamiento Bancario

El Financiamiento o Crédito Bancario, presenta las siguientes dificultades:

- Opción de crédito financiero por debajo del requerido, tasa de interés alta, garantías hipotecarias fijas, plazos cortos, amortizaciones fijas mensuales, límite del financiamiento según criterio bancario y otras exigencias comerciales.

Financiamiento a través de la Bolsa de Valores

La emisión de bonos bursátiles, presenta las siguientes ventajas:

- Tasas de interés inferior a las del sistema bancario y en función al plazo del financiamiento, monto del financiamiento significativo no posible de obtener a través del sistema bancario, plazo de financiamiento mayor al bancario y adaptables al horizonte de inversión, garantía quirografaria (más flexibles), emisión adaptada a la posibilidad de pago de la empresa e imagen del emisor-empresa transparente.

Analizada y cuantificada las alternativas señaladas se optó por obtener financiamiento de capital de operaciones mediante la emisión de Títulos Valores (Bonos Bursátiles) emitidos en la Bolsa Boliviana de Valores S.A. de la ciudad de La Paz.

4.3 APORTES PRINCIPALES

El relevamiento de la información primaria y acopio de datos preliminares, tuvo como fuente de origen la información estadística-financiera emitida por la Bolsa Boliviana de Valores S.A.

El proceso de interpretación de datos económicos permitió analizar las emisiones y operaciones bursátiles realizadas en la Bolsa de Valores, con la finalidad de obtener un marco referencial respecto al conocimiento de los procedimientos, funcionamiento y operatoria del mercado de valores.

Se consideró aspectos relacionados con: clase de empresas que participan activamente en el mercado de valores, la cantidad, las emisiones bursátiles, precio de emisiones, agentes de bolsa, agentes de colocación y otros elementos relacionados con la Bolsa Boliviana de Valores S.A.

Se razonó las ventajas y expectativas de la empresa en relación al financiamiento a través de emisiones bursátiles respecto a las condiciones crediticias establecidas en el sistema bancario nacional.

Finalmente se analizó las ventajas de las empresas que participan en el mercado de valores a través de la emisión de bonos, y se llegó a las siguientes conclusiones generales: se observó una mejora administrativa y operativa en las empresas-emisoras, rendimientos financieros sólidos,

eficiencia en la capacidad productiva y desarrollo empresarial vigorizado, entre otras.

Descripción del Financiamiento Mediante la Emisión de Bonos

Las ventajas del financiamiento bursátil a través de la emisión de Bonos, son beneficiosas para la empresa emisora porque le permite obtener recursos frescos, de libre disponibilidad y con costos de intereses por debajo de la tasa bancaria.

La situación financiera de la empresa objeto de estudio es rentable por lo que el financiamiento a través de la Bolsa de Valores es una alternativa con más beneficios respecto a financiamientos ofertados por la banca, que son cada vez menos accesibles y más exigentes, cuyos costos financieros y tasas de intereses comerciales fluctúan entre el 18 y 20 % anual.

Con el propósito de conocer en forma objetiva los beneficios de la emisión de bonos para la empresa, se realizó una proyección del flujo de caja para tres períodos. En una primera parte se contempló el financiamiento con la emisión de Títulos-Valor y en una segunda, con el financiamiento bancario. Las conclusiones fueron favorables al financiamiento proveniente de la emisión de bonos, debido a la razonabilidad de sus ventajas

Inversiones y financiamiento

La principal infraestructura se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz y El Alto. Están destinadas al almacenaje de repuestos, accesorios, aceites, grasas y todo el inventario realizable que posee la empresa. El activo fijo de la empresa está conformado por: infraestructura para oficinas administrativas, tiendas, almacenes, galpones, garajes, sanitarios y otras áreas de apoyo operativo y logístico.

Infraestructura

La posición de los socios de la empresa es utilizar la capacidad total de la infraestructura y evitar la adquisición de nuevos activos fijos.

Inversiones en activos realizables

Las inversiones en activo corriente o realizable (inventarios) se aplicará mediante el financiamiento de la emisión de bonos.

El financiamiento para capital de operaciones con destino a la importación de mercancías, no incurre en costos de adquisición de activos colaterales tales como: maquinaria, equipo, mobiliario o vehículos, porque la empresa es una organización en funcionamiento y tiene todo el equipamiento que requieren sus operaciones.

En capital de operaciones, ha sido proyectado en función al crecimiento del nivel de ventas que la empresa ha obtenido en las últimas gestiones.

Los objetivos de la emisión de bonos bursátiles, se relacionan con los siguientes rubros:

Plan de inversiones

Activo realizable (Inventario de Mercancías para la Venta)

El financiamiento de la emisión de bonos se aplicará para incrementar las importaciones de mercancías o bienes de cambio (inventarios).

Los análisis realizados en la administración de inventarios de la empresa, permiten observar la rotación de los productos, los índices de ventas, así como la información proporcionada por la gerencia de la empresa, donde se establecen requerimientos de importaciones según:

**EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS
Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL**

**PLAN DE INVERSIONES EN INVENTARIOS
(Expresado en dólares estadounidenses)**

Tipo de inventario	Valor Neto
Aceites, grasas y lubricantes	145.000
Sistema de filtros	42.000
Sistema de suspensión	38.000
Partes de motor	75.000
Total	300.000

Fuente: Información de la empresa

Cronograma de inversiones

El cronograma de inversiones está sujeto a la aprobación y colocación de los bonos y a las inversiones en importación de mercancías con aporte propio de la empresa o socios.

La liquidez necesaria para ejecutar el plan de inversiones se expresa de la siguiente manera:

**EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS
Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL**

**CRONOGRAMA DE INVERSIONES
(Expresado en dólares estadounidenses)**

Actividad/Tiempo	1	2	3	TOTAL
1. Importaciones por Emisión de Bonos	300.000	0	0	300.000
2. Importaciones Propias	75.000	50.000	0	125.000
Totales	375.000	50.000	0	425.000

Fuente: Información de la empresa y proyección de la consultoría

Valor de la Emisión de Bonos Bursátiles

La solicitud de la cuantía de la emisión de bonos bursátiles solicitada es:

**EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS
Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL**

**EMISIÓN SOLICITADA
(Expresado en dólares estadounidenses)**

Detalle	USD
Emisión de bonos	300.000
Total	300.000

Características generales de la emisión de Bonos Bursátiles

Las condiciones aceptadas por la empresa para la emisión de bonos son:

OFERTA PÚBLICA

**"EMISION DE BONOS
EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS
Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL "**

**SERIE UNICA
CARACTERISTICAS GENERALES**

Tipo de Instrumento	"Bonos Capital de operaciones"
Clave	----- xxx ----- xx ----- x ---
Monto autorizado	USD 300.000
Interés nominal anual	13 %
Plazo	2 años
Amortización a capital	Al vencimiento
Pago de intereses	Mensual
Numeración de bonos	1 al 300
Valor nominal de cada título	USD 1.000
Costo de la emisión	Al valor nominal
Garantía	Quirográfica
Fecha de emisión	xx/xx/xx
Fecha de vencimiento	xx/xx/xx
Plazo de colocación primaria	30 días

Análisis económico

La estructura de costos se encuentra directamente relacionada con los costos de importación, costos operativos, costos administrativos y comerciales.

Determinación de la estructura de costos

La estructura de costos anuales proyectados, responde a la aplicación de los siguientes criterios:

- Los costos son proyectados en función a los volúmenes de importación para cada periodo.

EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL

COSTO DE IMPORTACIONES (Expresado en dólares estadounidenses)

Importaciones	1	2	3	Total
Aceites grasas	40.000	75.000	30.000	145.000
Sistema de filtros	15.000	19.000	8.000	42.000
Susp. y amortg.	13.000	21.000	4.000	38.000
Partes de motor	18.000	35.000	22.000	75.000
Totales	86.000	150.000	64.000	300.000
TOTAL EMISON DE BONOS				300.000

Fuente: Información de la empresa

- Los costos fijos se proyectan en base al costo incurrido en las 3 últimas gestiones, considerando la tasa de inflación.

**EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS
Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL**

**ESTRUCTURA DE COSTOS OPERATIVOS PROYECTADOS
(Expresado en dólares estadounidenses)**

Costo/Año	1	2	3	Total
Costo administrativo	38.189	54.578	14.333	107.100
Costo comercial	29.426	39.754	10.037	79.217
Total	67.615	94.332	24.370	186.317

Fuente: Información de la empresa

Criterios para el presupuesto de ingresos

Los ingresos brutos a precios constantes previstos para los periodos comprendidos, se sustenta en los siguientes aspectos:

a) Inventarios

Una adecuada administración y eficiente control de inventarios, requieren necesariamente de un equilibrio sensible entre la planificación del nivel de existencias y los recursos monetarios para su adquisición.

En cualquier tipo de empresas comerciales e industriales, existen diversos propósitos para mantener un control determinado del nivel de existencias. En la empresa, estas razones se encuentran relacionadas con: mantener y mejorar las ventas, previsión contra posibles cambios en la demanda, aprovechamiento de precios favorables acordados con proveedores, y evitar interrupciones en el proceso de comercialización por falta de mercancías.

b) Principales componentes del inventario

La empresa comercializa productos en base a la demanda más alta del mercado automotor, consecuentemente los principales grupos de mercancías con rotación de inventarios más rápida, son:

- Sistemas de Lubricación
- Sistemas de Filtros

- Sistemas de Líquidos
- Sistemas de Frenos y Transmisión
- Sistemas de Suspensión
- Sistemas Eléctricos

Durante las últimas gestiones, las importaciones de éstos rubros han alcanzado rotaciones de inventarios de hasta 3 veces por año, llegando al 70 % del total de los inventarios contabilizados.

c. Ingresos proyectados

Los ingresos proyectados, se exponen según:

**EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS
Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL**

**RELACION DE INGRESOS PROYECTADOS
(Expresado en dólares estadounidenses)**

	1	2	3	Total
1. Por Ventas	320.230	700.600	826.708	2.147.308
2. Por emisión	300.000	0	0	300.000
Totales	620.230	700.600	826.708	2.447.308

Fuente: Elaboración de Consultoría

Utilidades anuales proyectadas

Los ingresos, egresos y resultados proyectados tienen la siguiente estructura:

**EMPRESA IMPORTADORA DE REPUESTOS
Y ACCESORIOS AUTOMOTRICES SRL**

**ESTRUCTURA DE UTILIDADES PROYECTADOS
(Expresado en dólares estadounidenses)**

	1	2	3	Total
Ingreso Operativos	620.000	700.600	826.708	2.147.308
Menos:				
Pago emisión	0	0	300.000	300.000
Interés Bonos	30.375	40.500	10.125	81.000
Proveedores	12.500	24.000	0	36.500
Deuda bancos	28.584	50.000	25.000	103.584
Interés Financiero	10.860	7.236	930	19.026
Impuestos	24.749	25.170	6.780	56.699
I.U.E.	5.200	6.800	4.300	16.300
Costo de administ.	290.000	313.500	337.000	940.500
Costo comercial	45.000	49.500	54.000	148.500
Margen Útil	172.732	183.894	88.573	445.170

Fuente: Información de la empresa y Consultoría

El flujo de efectivo muestra saldos positivos.

Justificaciones técnicas de utilidades proyectadas

Las justificaciones técnicas son:

a. Bases financieras

La información se constituye en un pronóstico financiero de los probables ingresos y egresos para los tres periodos. Tiene como base el principio de efectivo. Asimismo, se indica en forma cronológica el movimiento de ingresos y egresos proyectados.

b. Control de liquidez

Permite establecer los fondos que se requieren para cubrir las operaciones, así como de ejercer un mayor control sobre las disponibilidades de la empresa y mantener la liquidez requerida.

c. Control de resultados

La planificación de ingresos y egresos para cada periodo, refleja las variaciones financieras en los flujos de entrada y salida de efectivo.

d. Administración de los ingresos egresos

El flujo de efectivo proyectado expone los ingresos y egresos esperados para los tres periodos señalados. Es importante señalar que, para cada periodo, existe un flujo neto con una variación de crecimiento positivo.

El plan de importaciones requiere necesariamente del financiamiento originado mediante la emisión de títulos valores.

e. Aplicación de recursos

Las importaciones de mercancías, se realizarán durante tres periodos con financiamiento de la emisión de bonos.

Los saldos acumulativos que se presentan al final de cada periodo, constituyen provisiones financieras destinadas a cubrir pagos de operación bursátil, créditos, costos operativos y administrativos.

f. Control de pasivo corriente

Los componentes del pasivo corriente serán amortizados de forma gradual a través de flujos de efectivo provenientes de los ingresos por concepto de ventas. No se contemplan créditos o financiamiento externo para su cumplimiento.

g. Administración de saldos de caja

Los resultados de cada etapa, sirven de entradas efectivas para el subsiguiente. A su vez, estas entradas se constituyen en utilidades esperadas, y la acumulación éstas utilidades sirven para hacer frente a situaciones de contingencia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se exponen de la manera siguiente:

CONCLUSIONES

El desarrollo y crecimiento de la productividad y rentabilidad económica de cualquier empresa, se optimiza cuando no existen interferencias operativas, administrativas, de procedimientos o de otras fallas (dificultades) que afectan significativamente el funcionamiento de la empresa y del negocio.

Consecuentemente se establecen las principales conclusiones:

La relación entre: “consultoría-empresa y solución de problemas”, genera el ambiente positivo para que el crecimiento de la organización despegue sin turbulencias.

La labor del consultor, implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal dependiente de la empresa, de forma implícita o explícita.

Los problemas de las empresas u organizaciones pueden resolverse de una manera práctica y adecuada a través de los servicios de consultoría.

La consultoría debe ser capaz de buscar y proponer una solución a los problemas de la empresa, sin afectar intereses personales o de grupo de los miembros de una organización.

El consultor debe ser idóneo al momento de aceptar o rechazar un trabajo, solicitado por la empresa.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se plantean según:

Los consultores no se contratan para que dirijan empresas u organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la gerencia de una empresa, su propósito es contribuir a la solución de los problemas de la empresa que los contrata.

La interrelación entre la consultoría-empresa debe desarrollarse en un marco de independencia profesional considerando que las actividades que se realizan en una consultoría están orientadas a solucionar de manera objetiva, práctica y racional algún tipo de problema por el que atraviesa la empresa.

La consultoría desarrolla un rol significativo en el asesoramiento empresarial, no se la debe considerar como una ayuda probable, sino que tiene un papel central propio. Es importante que la empresa-cliente cuente con expertos en campos específicos, para que puedan coadyuvar el trabajo de consultoría.

Al momento de seleccionar una consultoría la empresa-cliente, debe conocer el prestigio, la experiencia y el know-how de la consultora, estas cualidades permiten garantizar el éxito para la solución de sus problemas y los proyectos que desea resolver.

La consultoría o el consultor tienen que ser lo suficientemente hábiles para llevar a la práctica lo que se plantea, la formación de equipos conjuntos entre consultor-empresa facilita la transferencia de conocimientos y ayuda a mantener el equilibrio entre la empresa y consultoría con la finalidad de evitar resistencia interna a las propuestas del consultor.

En todo momento, el consultor es un facilitador, que aporta enfoques y tecnologías que facilita a la empresa el análisis de sus problemas, la

realización de diagnósticos, la generación y evaluación de alternativas de solución, el desarrollo de estrategias y los planes de acción para su implementación.

BIBLIOGRAFIA

- Abramson R. (OIT 1993) DO/PMR; Programación para la mejora del rendimiento En las empresas guía para gerentes y consultores. OIT Publicaciones Ginebra, Suiza 1993.
- Álvarez López, Luis F. Consultoría Organizacional (Resumen Extractado) U.H. Holguín Cuba.
- Bolsa Boliviana de Valores. SMART BBV.
- BBV Publicaciones. Emisiones de Valores.
- Codina Jiménez Alexis. La Introducción de la Consultoría de Procesos en Cuba. Enfoques y Herramientas principales. (Artículos consecutivos) En Folletos Gerenciales CCED; MES; Año VII Número 10 y 11 Octubre y Noviembre; Ciudad de la Habana Cuba; 2003
- Fundempresa: Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia
- Bolivia Emprende/Junio 1, 2016.
- Kubr, Mílan. "La Consultoría de Empresas. Guía de la Profesión". O.I.T. Publicaciones. Ginebra Suiza 1994.
- Schien, Edgar H. "Consultoría de Procesos: Su Papel en el Desarrollo Organizacional". Ed. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá Colombia 2004.
- Urwick Lyndon. "Consultoría Organizacional". O.I.T. Publicaciones (Kubr 1994). Ginebra Suiza.
- Productividad y Calidad. Manual del Consultor. (CAF Venezuela 1990).
- Productividad y calidad. Técnicas y herramientas. (CAF Venezuela 1990).