

Formulación y Evaluación de Proyectos

Módulo 6 – Estudio organizacional

Profesor: Rubén Darío Uribe Rodríguez (ruburibe@udec.cl)



Ciudad Universitaria, octubre de 2020



Estudio organizacional

- En este estudio se definen el tamaño de la estructura organizacional, para poder establecer (no cuantificar) los requerimientos de **espacios físicos** para el personal.
- También se define el perfil, localización y responsabilidades del personal, con el objetivo de establecer el **nivel de remuneración** asociado a cada cargo.
- Por otro lado se definen las necesidades de uso de sistemas informáticos y software.
- También es parte de este estudio la planificación de los gastos de puesta en marcha (constitución de la sociedad, reclutamiento del personal, etc.)

Factores organizacionales

- Los factores organizacionales más relevantes que deben tenerse en cuenta en la preparación del proyecto se agrupan en cinco áreas decisionales específicas:
 - Participación de unidades externas al proyecto
 - Tamaño de la estructura organizativa
 - Tecnología administrativa
 - Complejidad de las tareas administrativas
 - Planificación de los gastos de puesta en marcha

Estructura organizacional

- La estructura organizacional se refiere a la forma de desarrollar las distintas actividades de la organización.
- Para cada proyecto es posible definir la estructura organizativa que mejor se adapte a los requerimientos de su posterior operación. Esto será fundamental para definir las necesidades de personal.
- La estructura organizativa no puede diseñarse para que tenga permanencia en el tiempo.
- Los departamentos o áreas de un proyecto se pueden estructurar por funciones, por producto, por mercado o matricialmente.

Inversiones organizacionales

- Tal como en el estudio técnico se establecen balances de personal, materias primas, insumos generales, entre otros, en el estudio organizacional igualmente se debería establecer un balance en inversiones organizacionales como:
 - Equipamiento de las oficinas
 - Vehículos para el personal ejecutivo
 - Gastos de organización y puesta en marcha
 - Sistemas de comunicaciones y de procesamiento de datos



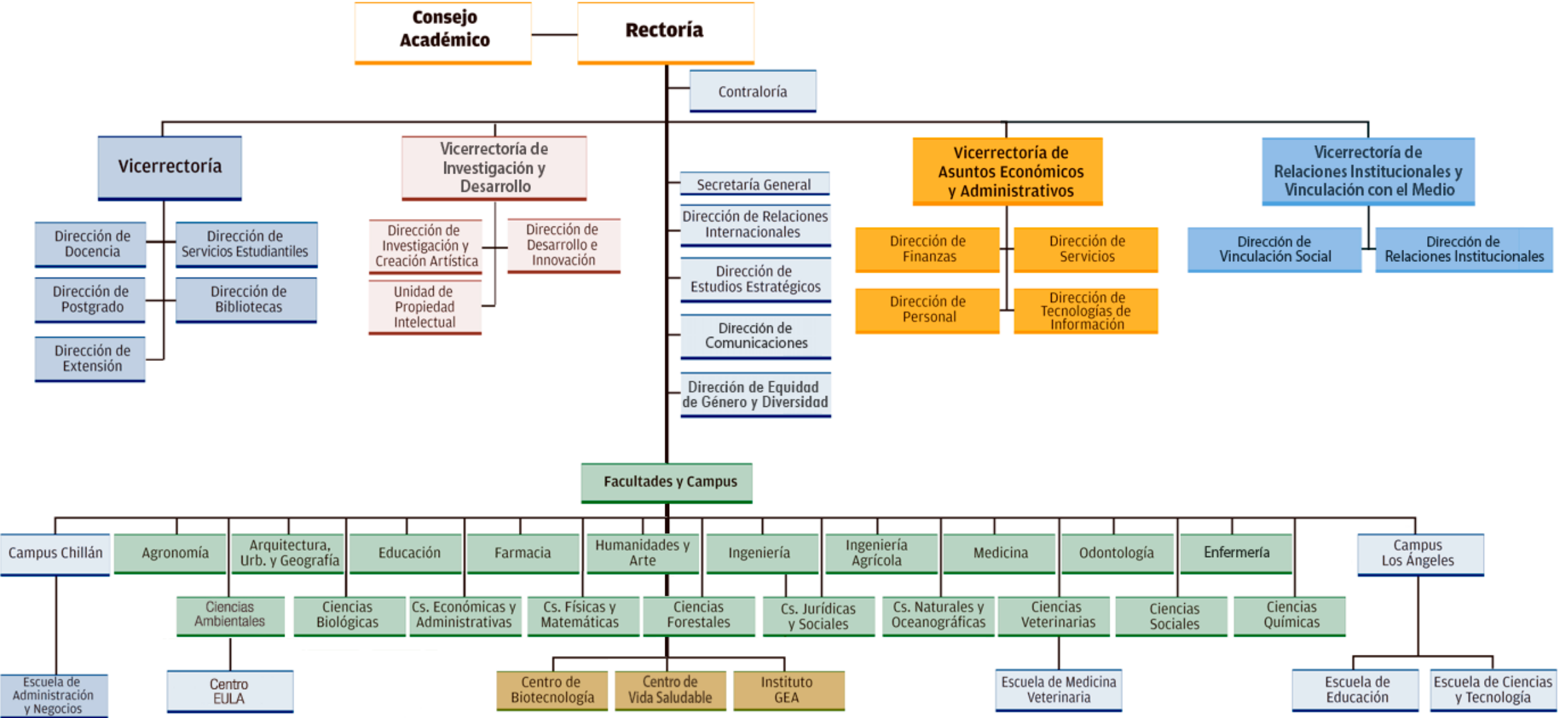
Costos organizacionales

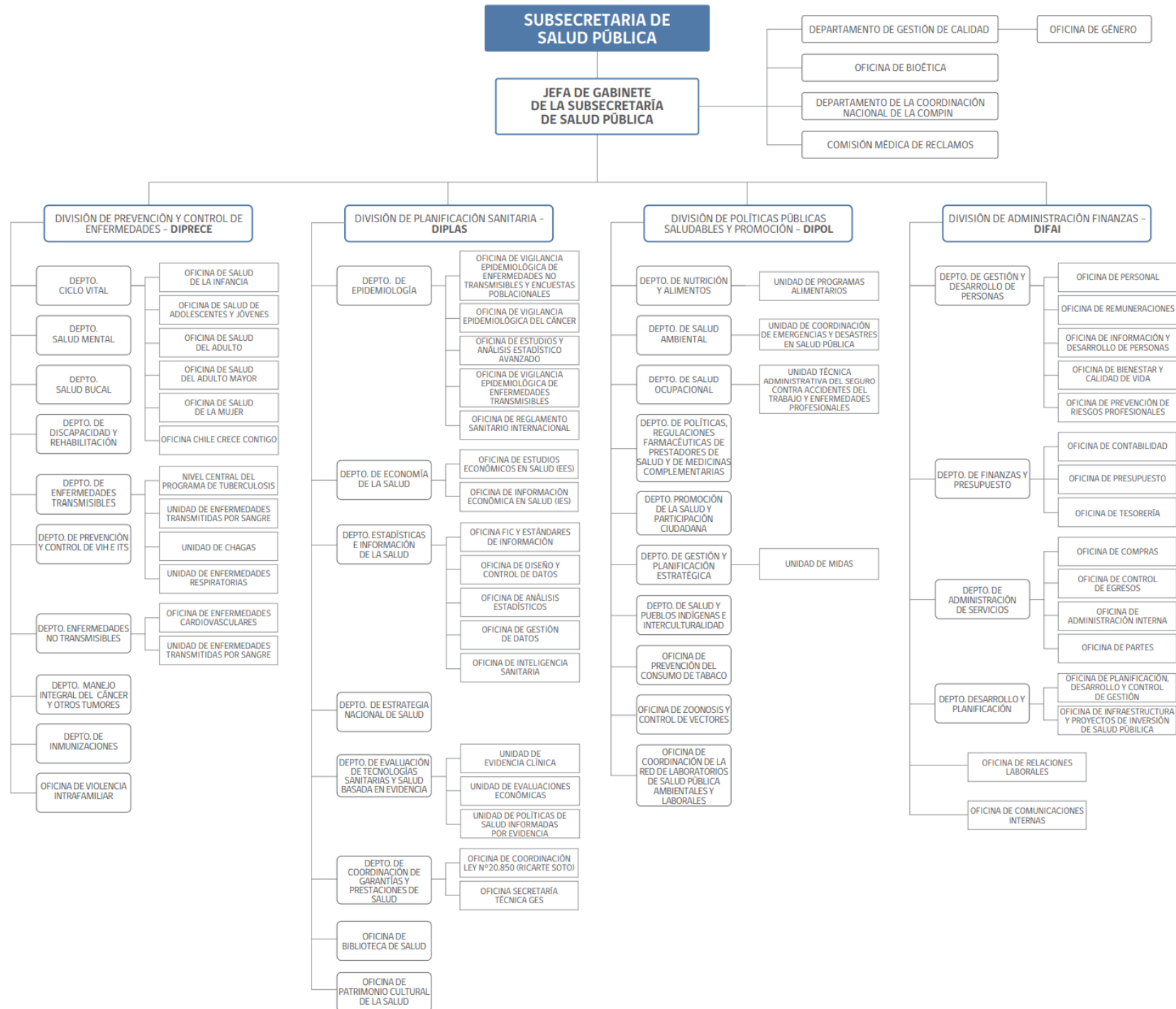
- Remuneraciones del personal ejecutivo, administrativo y de servicio
- Tecnologías de información
 - Licencias de software
- Arriendo
- Seguros
- Servicios básicos
 - Telefonía e internet
 - Electricidad
 - Agua potable
- Patentes
- Permisos de circulación

Organigrama

- Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.







Outsourcing

- Una empresa puede externalizar algunas actividades operativas.
- Se deberá comparar el efecto económico asociado a tercerizar alguna operación o realizarla internamente. Para esto se deberán construir los flujos de caja relevantes para ambas opciones.
- Por ejemplo, si deseara evaluar la externalización de las operaciones logísticas de una empresa, habría que considerar los siguientes costos:
 - Al internalizar: inversión en vehículos; seguros y mantención de vehículos; gasto en combustible; remuneración del chofer; etc.
 - Al externalizar: costo del servicio

Outsourcing

- Ventajas:
 - Concentrar los esfuerzos en el negocio base
 - Evitar problemas por desconocer el know-how
- Desventajas:
 - Dependencia de terceros
 - Confidencialidad
- Algunos ejemplos de outsourcing:
 - Atención al cliente (call center)
 - Marketing
 - Servicios contables
 - Mantenimiento de sistemas de información
 - Contratación de personal
 - Seguridad

Lectura obligatoria

- Capítulo 10: Sapag N. & Sapag R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5ª ed.). Bogotá: Editorial McGraw Hill Interamericana. ISBN 10: 956-278-206-9, ISBN 13: 978-956-278-206-7.