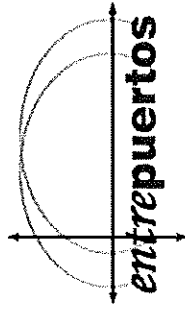


Diagnóstico financiero y organizacional al mes de Agosto 2013



Consultores:

Pamela Sánchez, Alberto Alvaro y Juan Alfaro

U·ARCIS

Antecedentes

- Este documento nace como resultado de las reuniones mantenidas entre el grupo de consultores de **Entrepuestos** con los principales responsables de área de gestión de **ARCIS** y recoge algunas reflexiones realizadas en relación a las necesidades de la universidad en el ámbito económico financiero, ventas, gestión y procesos, de cara a sus proyecciones de corto y mediano plazo.
- Metodológicamente se realizaron entrevistas abiertas, muestreos de planillas e información financiera y reuniones de equipo para validar la información recopilada y presentada en este informe.
- ARCIS carece de sistema integrado de información y gestión. Lo que impide conocer los datos reales al interior de la organización, esto ha implicado que todos los valores en este informe presentados son una estimación aproximada de los flujos y resultados operacionales y financieros del año 2013. Validados por el equipo de dirección de Gestión y Finanzas de ARCIS.
- Este trabajo se realiza durante el mes de septiembre 2013 en el contexto de cierre de la universidad por posibles tomas y feriados de fiestas patrias. Situación que generó interrupciones en el trabajo de la consultoría. Sin embargo el alto nivel de compromiso y motivación del equipo directivo de ARCIS que colaboró en este proceso ayudó a hacer de este trabajo una muy grata y enriquecedora experiencia para el equipo de consultores.

Situación Actual

Análisis financiero operacional año 2013

ID	ITEM	MONTO (\$)	% / VENTAS	DETALLE
1	INGRESOS POR VENTA	7.297.225.467	100%	VENTAS 2013 (ARANCEL Y MATRÍCULA)
2	INGRESO OPERACIONAL	5.411.045.925	74%	INGRESOS REALES CON MEDIOS DE PAGO EFECTIVO
3	COSTOS OPERACIONALES	7.200.945.380	99%	COSTOS DIRECTOS 2013 (INCLUYE PAGO PASIVOS 2013)
4	FURPAS (BECAS INTERNAS, EGRESOS)	-402.811.283	-6%	FURPAS DE EGRESO
5	RESOLUCIONES ECONÓMICAS	-423.310.421	-6%	DESCUENTOS SOBRE LAS VENTAS
6	MOROSIDAD (15% MEDIOS DE PAGO DIRECTO)	-1.060.057.838	-15%	MOROSIDAD PROMEDIO HISTÓRICA
7	RESULTADO OPERACIONAL	-1.789.899.455	-25%	EXCEDENTE OPERACIÓN 2013

- Este cuadro permite determinar los resultados operacionales del ejercicio 2013, excluyendo los flujos operacionales de años anteriores. Es decir, en palabras sencillas, se gasta más de lo que se vende.
- Las becas y morosidades incrementan la pérdida de ARCIS por sobre los MM\$1.790 anuales (U\$3,58 millones).
- Los ingresos son un resultado del esfuerzo y capacidad de ARCIS.
- Los costos son controlables y se determinan desde un presupuesto y proyección. Herramientas que hoy la Universidad no utiliza con rigor profesional y con metas (resultados) conocidas y compartidas por el equipo.

Situación Actual

Detalle deudas bancarias y financieras al 31 de Agosto 2013

ID	BANCO	OPERACIÓN	MONTO UF OPERACIÓN	MONTO \$ OPERACIÓN	\$ INTERESES	% INTERESES	DEUDA AL 30.08.2013 \$
1	BCI 20846	LEASING	694,35	15.996.997	2.034.548	13%	2.594.620
2	BCI 24385	LEASING	3.224,00	74.276.801	5.936.845	8%	11.884.288
3	TANNER	LEASING	1.714,50	39.499.960	6.922.211	18%	17.431.088
4	BBVA 6926.2011	LEASBACK LIBERTAD	173.441,83	3.995.876.125	668.085.839	17%	2.124.225.415
5	TANNER	LEASBACK HUERFANOS NORTE	80.415,36	1.852.666.159	314.953.247	17%	1.852.666.159
6	INMOBILIARIA 1	CONTRATO MERCANTIL	17.362,08	399.999.926	79.999.985	20%	465.000.000
7	INMOBILIARIA 2	CONTRATO MERCANTIL	17.362,08	399.999.926	79.999.985	20%	465.000.000
	TOTALES		294.214	6.778.345.894	1.157.932.661	17%	4.938.801.569

- A partir del mes de febrero del año 2011 ARCIS comienza a generar endeudamiento con la banca privada en Chile. Por un total a la fecha de MM\$6.780 (U\$13,56 millones)
- El monto de intereses a pago es de MM\$1.158 (U\$2,32 millones) equivalente al 17% de interés promedio de todas las operaciones.
- El saldo adeudado al 30 de agosto por ARCIS es de MM\$4.940 (U\$9,88 millones)
- El 81% del endeudamiento es leaseback ("hipoteca") sobre los bienes muebles de ARCIS. Sedes Libertad y Huérfanos)

Situación Actual

Flujo operacional

ID	ITEM	TOTAL REAL 2013	PROYECCION 2013	TOTAL 2013	% / VENTAS
1	SUB TOTAL SERVICIOS	287.360.589	152.478.801	439.839.390	8%
2	SUB TOTAL O.C.	455.795.966	352.310.024	808.105.990	14%
3	TOTAL ADMINISTRACIÓN SANTIAGO (SUMAS 1+2)	743.156.555	504.788.825	1.247.945.380	22%
4	SUB TOTAL RRHH	2.716.945.123	1.721.054.878	4.438.000.000	78%
5	SUB TOTAL GASTOS REGIONES + CAMPAÑA DE ADMISIÓN+ FINANZAS (SISREL, CANON, FIBRA OPTICA, INTERNET, WEB	400.000.000	200.000.000	600.000.000	11%
6	SUB TOTAL LEASING, CUOTAS, DEUDAS VARIAS, IMPOSICIONES	364.925.258	550.074.742	915.000.000	16%
7	GRAN TOTAL COSTOS (SUMAS 1+2+3+4+5+6)	4.225.026.936	2.975.918.444	7.200.945.380	127%
8	GRAN TOTAL INGRESOS MEDIOS DE PAGO	3.671.656.868	1.995.862.724	5.667.519.592	100%
9	RESULTADO O EXCEDENTE 2013	-553.370.068	-980.055.720	1.533.425.788	-27%

- Se analizó (vía muestreos y análisis de planillas) el gasto real al mes de agosto 2013 inclusive.
- Se proyectó el gasto real proyectado de septiembre a diciembre 2013.
- Se observa un 27% más de costo operacional y financiero 2013 sobre los ingresos reales que están disminuidos en un porcentaje similar sobre las ventas del mismo periodo producto de FURPAS Y RESOLUCIONES ECONÓMICAS.

Situación Actual

Resumen deuda y pérdidas acumuladas (activos 2012)

ID	ITEM	DETALLE	\$	U\$
1	DEUDA FINANCIERA	BANCA CHILENA	4.938.801.569	9.877.603
2	DEUDA DE SERVICIOS	VENEZUELA-ICAL	4.500.000.000	9.000.000
3	ACTIVO CIRCULANTE DE \$7.000MM (2012)	IFRS	7.000.000.000	14.000.000
4	TOTAL		16.438.801.569	32.877.603

- Existe una pasivo (deuda acumulada) con la Banca en Chile de casi MM\$5.000 (U\$9,88 millones)
- Se adeudan servicios educacionales por U\$9.0 millones en post grado a estudiantes Venezolanos.
- En el Balance auditado 2012 existen MM\$7.000 en activos circulantes que según muestreos y análisis de la deuda deben ser rebajados por “incobrables” aproximadamente en un 70% (MM\$5.000)

Situación Actual

Detalle Recursos Humanos

ID	ITEM	#	%
1	TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	254	77%
2	TRABAJADORES ACADÉMICOS Y DIRECTIVOS ACADEMIA	76	23%
3	TOTAL CONTRATACIONES	330	100%
4	HONORARIOS NO ACADÉMICOS (PERMANENTES)	75	13%
5	HONORARIOS PROFESORES	400	70%
6	HONORARIOS AYUDANTÍAS	80	14%
7	HONORARIOS TITULACIÓN Y E. DE GRADO	20	3%
8	TOTAL HONORARIOS	575	100%
9	TOTAL TRABAJADORES ACADEMIA	576	64%
10	TOTAL TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS	329	36%
11	TOTAL TRABAJADORES AÑO 2013	905	100%

- Sobre este universo de trabajadores existe la posibilidad de realizar cambios y mejoras en la organización y disminución de costos operacionales sobre todo en el equipo de apoyo a la gestión de academia y docencia.

Situación Actual

• Gestión y Procesos

- “En esta universidad no hay coordinación entre departamentos”
- “En esta universidad no hay comunicación”
- “En esta universidad no funciona el sistema de organización administrativo” (no hay dos datos iguales, depende a quien se lo pidas te da un resultado u otro)
- “El problema de todos los días es “ir desatando nudos en la contingencia” que ocurren a causa de la falta de planificación y de claridad en las platas”
- “Solo existen presupuestos históricos como referentes y no forman parte de un plan estratégico a largo plazo”
- “Por la funcionalidad de la institución no apuntamos a largo plazo, siempre estamos en lo inmediato y la emergencia”
- “No hay un “objetivo estratégico” declarado en el que haya participado la gente y que estén por escrito en un plan que guíe la carta Gantt diaria.”
- “En esta universidad se postulan 2000 alumnos y se matriculan 700”
- Se deriva de estas declaraciones, que la opinión generalizada de los jefes de departamentos hace referencia a la falta de eficacia organizativa y falta de claridad en los procesos administrativos financieros. Observamos un estado anímico de resignación y quejas que develan la necesidad de encontrar un estilo de dirección más identificable, proactivo y ejecutivo.
- Actualmente existen demasiados vacíos, faltas de procedimientos y se ha instalado la rutina del callar, generando espacios estancos “sin coordinación, sin comunicación, sin colaboración, sin interrelación, etc.”

Situación Actual

• Estructura

- *“En esta universidad hay 1 profesor por cada 7 alumnos”*
- *“La estructura actual es incompatible con la realidad actual de la Universidad”.*
- *“El organigrama actual es insostenible”*
- *“No existe el liderazgo en esta Universidad”*
- *“Actualmente nuestro foco no está puesto en el alumno (cliente)”*
- *“Trasladamos nuestros problemas a los alumnos descuidando sus derechos”.*

- Al parecer es generalizado el sentimiento de que la estructura actual organizativa dificulta la viabilidad de la universidad.
- Los ratios de profesor/alumno, postulantes/matriculados, tasas de morosidad, tasas de deserción, etc. No hace si no confirmar los juicios y declaraciones realizados por los jefes de departamentos.
- En estos momentos la Universidad consciente de esta situaciones, esta reestructurando organigrama, puestos de trabajo, responsabilidades, etc.

Situación Actual

- **Sistema Informático**

- *“El programa “Delfos” no da resultados fiables desde hace más de 3 años”*

- Es una muestra más de la “negligencia generalizada y consentida” * en la Universidad.

* Lo que ocurre en el sistema informático nos refuerza un patrón de conducta conocido en la organización y reiterado , lo llaman “La cultura Arciana”. La hemos podido observar en otros espacios donde la falta de impecabilidad, falta de criterio y falta de responsabilidad, eran constantes, en otros ámbitos como servicios en la atención en la cafetería, en servicios académicos, en las burocracia para que los alumnos paguen sus mensualidades, etc.

¿Como puede una organización universitaria con 3.500 alumnos que pagan de muy distintas maneras(además de las becas) operar 3 años con un sistema que no funciona?

Situación Actual

- **Imagen Pública**

- De todo lo conocido anteriormente podemos observar que ARCIS actualmente carece de una imagen pública seductora y atractiva, proyectando una imagen deteriorada, ha perdido su sello diferenciador y ha caído en un estado de mediocridad, concentrando su energía solo en sostenerse en el tiempo y no en sobresalir nuevamente de la media del mercado académico.
- Tal es así su falta de imagen que al poner ARCIS en google no aparece en la Home.

FODA

• Fortalezas

- Su historia
- Su alta presencia en el colectivo artístico profesional chileno
- Existen profesores de alto nivel
- En las carreras de Arte, mantiene un cierto liderazgo
- El alumno ARCIS está muy comprometido con la Universidad
- Alto capital de conocimiento en el mundo de las Artes y las Ciencias Sociales
- Espacio de integración socio-cultural
- Resistencia a su propia crisis
- Accesibilidad, gracias a la relación calidad-precio

FODA

• Oportunidades

- Posibilidad real de llegar a ser líder absoluto en el campo de las Artes y Ciencias Sociales
- La atomización de nuevas pequeñas universidades favorece al fortalecimiento de las universidades ya consolidadas.
- Su imagen de propuesta académica progresista
- Posibilidad de aumentar fuertemente el número de alumnos sin incrementar infraestructura
- Posibilidad de generar ingresos por vías no explotadas comercialmente en la actualidad: consultorías, investigación, magister, certificaciones, etc.
- Posibles acuerdos con universidad internacionales sin hacer grandes inversiones
- El despertar de Chile frente a la “industria creativa cultural”.
- La importancia del ocio
- La crisis permite catarsis sanadora

FODA

• Debilidades

- La dinámica de trabajo
- La estructura organizativa
- Las escasez de oferta de magister y otros servicios complementarios
- La falta de calidad en sus instalaciones
- La falta de sistemas de medición objetiva de satisfacción del cliente y de calidad
- La falta de mayor presencia en la vida cultural nacional
- El deterioro visible y evidente de su propuesta
- La falta de rigor en los procesos organizacionales
- La carencia de liderazgo, de visión y de gestión efectiva
- La política ha dejado muchas veces en segundo plano la propuesta académica

FODA

• Amenazas

- Su debilidad actual puede dar fuerza a otras escuelas en el mercado
- Incremento de las carreras técnicas que están apareciendo en la sociedad
- La pérdida de prestigio “espanta” a los posibles alumnos
- El conservadurismo ARCIS ha derivado en una incapacidad para innovar
- Las “salidas laborales” de nuestras carreras son menos claras que las tradicionales
- La agresividad y fortaleza financiera de otras ofertas universitarias nos sitúa en una posición menos competitiva

Objetivo

“Que la Universidad ARCIS sea reconocida por su oferta académica de referencia en el campo de las artes y las ciencias sociales, recuperando su identidad pública y prestigio. Con una organización liviana y eficiente, con un alto nivel de desempeño de sus Académicos y Directivos. Orientados por una visión y misión validada por su comunidad. Garantizando un futuro sostenible en su desarrollo, actuando como referente en lo artístico y social en Chile y América Latina”

Propuesta base

1. **Volver a los orígenes**, recuperando la idea inspiradora y retadora del proyecto que se derivaba de una mirada nueva, con una visión y estrategia novedosas que innovaban creando una nueva categoría dentro del mercado, el arte y las ciencias sociales tienen más vigencia que nunca.
Se ha demostrado que la **visión del mercado de ARCIS**, en su momento, era adecuada y se adaptaba a las futuras necesidades del cliente. Hoy, más que nunca nuestros orígenes dan sentido a nuestra propuesta, adaptada a los nuevos tiempos pero con igual fortaleza

2. **Recuperar el terreno perdido**. Tener una relación con ARCIS es garantía de experiencias enriquecedoras, diferenciadoras y perdurables en el tiempo. Por ello debemos avanzar en la senda de la fidelización y dinamización de nuestros alumnos (clientes), siendo capaces de proporcionarlas nuevas alternativas que les permitan seguir creciendo con nosotros.

Propuesta base

- 3 **Poner en el mercado la marca de forma nítida.** En el camino recorrido por ARCIS han sido claves la coherencia y la consistencia. No había fisuras, la propuesta era honesta, ha sabido evolucionar con el tiempo y ha sido capaz de asumir el liderazgo que le correspondía en cada momento, siendo así una referencia constante para los distintos grupos de interés con los que se relaciona, solo falta que el mercado en su amplitud lo reconozca
- 4 **Hacer benchmarking desde nosotros mismos.** ARCIS debe aprovechar todas las oportunidades a su alcance para continuar potenciando su esencia, reforzando su credibilidad y escribiendo su propia historia, conocer cual es el sustrato subjetivo y objetivo en el que se basa la relación entre ARCIS y sus alumnos es algo esencial, Chile está lleno de ejemplos. Ello permite aportar valor en todas las fases del proceso y seguir aumentando el liderazgo de la marca.
- 5 **Creación del equipo de control presupuestario en ARCIS,** que se haga responsable del diseño, ejecución y evaluación de toda la estrategia económica que se decida implementar, se hace imprescindible ser reconocidos y reconocibles, nuestra propuesta al mercado debe ser gestionada por un equipo de garantías y con los standards que han hecho de nuestra marca lo que el sector nos reconoce hoy en día. Corresponde a los nuevos gestores asumir su responsabilidad y gestionar su futuro.

Propuesta base

- 6 **Diseño del plan de negocio, timing y planteamientos clave**, ARCIS no puede reinventarse sobre las bases actuales, el relanzamiento de ARCIS como propuesta académica pasa por la diversificación y repotenciar la oferta, magister, post-gradados, certificaciones, acuerdos internacionales, consultoría, estudios avanzados, barómetros (de información) nacionales, por colaborar con instituciones, organizaciones y empresas, de la decisión de nuestro posicionamiento, dependerá toda la acción comercial que llevemos a cabo, pero **no se entendería un “relanzamiento” de ARCIS que se centrase solo en “lo de siempre”**, debemos decidir como aportamos valor al mundo de las relaciones culturales y artísticas y sociales y como lo contamos.
- 7 **Generar una nueva estructura y diseño organizacional basado en el objetivo de la Universidad**, con foco en la Academia y la formación de post grados incluyendo la educación a distancia (e-learning), donde el cuerpo de administrativo se constituye para ser soporte de la Unidad soporte a la Gestión Académica.

Propuesta base

8 Implementar sistema ERP en 3 etapas:

- 1.- Construir la contabilidad 2013 desde enero con los saldos de apertura 2012 y generar los reportes exigidos en formato IFRS para el 2013. de ser necesario se deberá construir el reporte 2012 en IFRS, se estima una duración aproximada de 4 meses.
- 2.- Realizar levantamiento de procesos y requerimientos para simplificar el ingreso de información detallada de matrículas (ventas) y sus respectivos medios de pago. En este proceso se deben levantar los requerimientos académicos y de los alumnos para integrar los módulos asociados académicos, de alumnos y económicos (financieros y contables).
- 3.- Integrar y consolidar todos los módulos del ERP con el fin de contar con antecedentes fiables para los distintos niveles de gestión.

9 Elaborar Plan de Desarrollo Institucional (PDI) y Planificación

Estratégica (PE) que permitan a los distintos equipos de trabajo ordenar y programar sus acciones, tareas, compromisos y definición de metas y resultados. Sin una proyección compartida de corto, mediano y largo plazo, se corre el riesgo de seguir agudizando el aislamiento de equipos y departamentos, generando un resultado incierto y no compartido por el equipo ejecutivo de la Universidad ARCIS.

Propuesta base

10 Constituir “comité de crisis” que integre a:

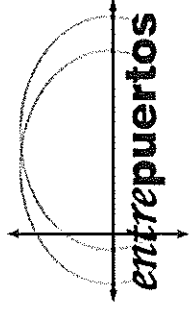
- Rector
- Vicerrector Académico
- Vicerrector de Gestión
- Director Económico
- Director de Recursos Humanos
- Dirección de Administración (administración de contratos)
- Comunicaciones (internas y externas)

Este equipo es el más sensible a los cambios y debe actuar de manera colectiva al momento de implementar transformaciones en la organización de la Universidad. Debe tener elevado nivel de coordinación y conexión.

Propuesta base

- 11 Desarrollar Liderazgo colaborativo entre las Autoridades (rector y vice-rectorías) y los equipos de gestión; dado la delicada situación financiera es oportuno ordenar colectivamente el rumbo de la Universidad.
- 12 Es urgente hacer cambios en la forma de gestionar las finanzas. Conocer y administrar el endeudamiento, los costos y los resultados financieros requieren de un mayor nivel de experiencia y conocimiento al que actualmente tiene ARCIS.
- 13 La viabilidad de cualquier cambio en la propiedad o administración por terceros pasa por REDUCIR en MM\$2.000 los costos para el año 2014. AUMENTAR los ingresos reales en MM\$1.000 por las vías no tradicionales (pregrado) y aumentar el endeudamiento crediticio en U\$5 millones para capital de trabajo y control de descalces.

Entrepuestos agradece la oportunidad de
colaborar y apoyar el proceso de
mejoramiento que desarrolla la
Universidad ARCIS



Consultores:

Pamela Sánchez, Alberto Alvaro y Juan Alfaro

U·ARCIS