

Planeamiento y Control Presupuestario – FCE - UBA

ACS: Consignas de trabajo

Líneas propuestas para el análisis (sólo como guía de lectura)

- a) ¿En qué momento del ciclo de vida se encuentra la empresa en 2012?
- b) ¿Cuál es el foco de la medición de la performance del negocio? ¿Es adecuado con los objetivos que tiene la empresa? ¿Es adecuado el sistema de control?
- c) ¿Cómo es la estructura organizacional y el gobierno corporativo? ¿Cuál es el esquema de delegación y responsabilización de las oficinas?
- d) ¿Cómo es el proceso de definición de objetivos? ¿Sirven los objetivos como orientación para la gestión futura de la empresa?

Escriba un informe de su análisis detallando:

- 1) Principales Fortalezas y Debilidades de la empresa y de cada oficina
- 2) Principales Oportunidades y Amenazas de la empresa y de cada oficina
- 3) Proponga una definición del negocio actual y futuro de la empresa
- 4) Proponga una definición de Visión y Misión de la empresa
- 5) Proponga un plan de acción que incluya 3 objetivos para los 3 temas más importantes detectados como clave para el futuro de la compañía

Automation Consulting Services - HILARY A. WESTON - ROBERT SIMONS

Tal como habían venido haciendo dos veces al año durante los últimos seis años, los tres socios fundadores de Automation Consulting Services (ACS) se reunieron en agosto de 2012 en la casa veraniega que Cliff Reed tenía en Cape Cod, para pasar un fin de semana evaluando la situación de su empresa de consultoría y planificando su futuro. No era sorprendente que cada uno de ellos hubiera vuelto de su reciente visita a las cuatro oficinas de ACS con una larga lista de preguntas, inquietudes e ideas de cambio.

A lo largo de los años, la práctica semestral de visitar todas las oficinas y de mantener reuniones formales con sus socios y principales, había constituido para los tres socios fundadores una vía efectiva de identificación de los principales problemas y de nuevas oportunidades. Este año, sin embargo, los tres fundadores sentían que la magnitud de las cuestiones que requerían una atención directa había crecido de forma desproporcionada. Les preocupaba que los dos días de trabajo intensivo no fueran una respuesta adecuada a los desafíos que la empresa tenía planteados en ese momento, y a los previstos para la década siguiente.

Antecedentes de la empresa

En 2005, Clifford Reed, Jack Leland y Angela Goldberg fundaron ACS como empresa de consultoría técnica especializada en la automatización de empresas de producción industrial. ACS asesoraba a sus clientes acerca del desarrollo de estrategias de automatización y la planificación a largo plazo de instalaciones, y también ofrecía ayuda para el diseño y la implementación de proyectos específicos de automatización.

Desde su sede en Boston, ACS se expandió a tres nuevas ubicaciones. En 2007 y 2008 se abrieron oficinas en Filadelfia y Seattle, respectivamente, y en 2010, ACS adquirió una empresa local en San José (California). En 2012, ACS disponía de un equipo de profesionales formado por 83 consultores, y sus

ingresos alcanzaron la cifra de 64 millones de dólares. La sociedad ACS tenía previsto abrir una oficina en Asia en un futuro no lejano.

Cuando en 2005, Reed, Leland y Goldberg constituyeron la sociedad, la demanda de experiencia en el área de automatización estaba creciendo de forma progresiva y sus investigaciones de mercado indicaban que esa tendencia continuaría. Desde el principio, los fundadores habían acordado que el crecimiento de los ingresos sería una de las prioridades más importantes. Habían considerado el crecimiento rápido como un imperativo, por tres razones principales. En primer lugar, la mayoría de sus clientes (actuales y potenciales) eran corporaciones grandes que a menudo disponían de varios centros de fabricación. Estas empresas preferían contratar los servicios de empresas de consultoría técnica que pudieran ofrecerles la experiencia y cobertura geográfica necesarias para satisfacer todas sus necesidades de automatización. En segundo lugar, los fundadores deseaban establecer el máximo posible de relaciones con clientes mientras el mercado fuera todavía joven y estuviera fragmentado, con el fin de crear «barreras de salida» a los clientes. En tercer lugar, sin un alto ritmo de crecimiento, la sociedad no podría atraer, motivar ni retener a consultores junior ambiciosos con la promesa de una política de promoción rápida y un desarrollo profesional potencialmente rápido. En el verano de 2012, la dirección de ACS había sobrepasado sus agresivas metas de crecimiento en cada año de operaciones, y sus fundadores no tenían previsto aflojar la presión de crecimiento en el futuro inmediato.

El enorme éxito de ACS podía atribuirse, en parte, a la combinación de talento, capacidad y experiencia de sus fundadores. Cliff Reed había trabajado durante diez años como ingeniero en una de las «Big Three» de fabricación de automóviles, donde se había especializado en la automatización de fábricas. Jack Leland, que también era ingeniero, se graduó en el MIT y, antes de crear ACS, contaba con ocho años de experiencia en el área de fabricación de una empresa de alta tecnología. Angela Goldberg tenía el título de MBA de Harvard y contaba con diez años de experiencia en la comercialización de ordenadores y equipos relacionados a clientes industriales.

Los tres fundadores (que formaban la comisión ejecutiva) eran los únicos socios con responsabilidades globales que afectaban a toda la empresa; los demás socios se centraban únicamente en sus oficinas. Cada una de las cuatro oficinas estaba encabezada por un socio gerente responsable de los ingresos, esfuerzos de reclutamiento, dotación de personal y desarrollo de clientes de su oficina. Las oficinas variaban considerablemente en cuanto a tamaño; cada una de ellas tenía de 3 a 6 socios y de 8 a 31 profesionales no socios (en el **Anexo 1** se ofrece un organigrama).

Para respaldar el criterio de crecimiento de los ingresos destacado por la comisión ejecutiva, cada oficina era gestionada como centro de ingresos, y la sociedad en su conjunto tratada como el único centro de beneficios. La retribución de los socios consistía en una parte de los beneficios totales de la empresa proporcional a su contribución a la generación de los ingresos totales (los fundadores y otros socios gerentes percibían un «bonus» adicional vinculado al incremento de los ingresos de la empresa en su conjunto y de cada oficina, respectivamente). Los gastos se acumulaban y controlaban sobre una base de consolidación global. Además, cada oficina de ACS controlaba el total de horas facturadas y la capacidad de facturación¹ como indicador de rentabilidad. En el **Anexo 2** se muestran los ingresos, la capacidad de facturación y otras medidas de resultados de cada oficina para el año 2011.

Agosto de 2012: el retiro de la comisión ejecutiva

Cliff, Jack y Angela no habían preparado ningún orden del día formal para su retiro de dos días, sino que empezaron como solían hacerlo en el pasado, es decir, poniendo en común sus pensamientos e inquietudes en relación con cada oficina a partir de su reciente visita y de sus interacciones individuales

¹ La capacidad de facturación hace referencia al porcentaje del tiempo de trabajo compensado del personal profesional que se carga a los clientes; es decir, al tiempo que se invierte en actividades de generación de ingresos.

con los consultores de cada una de ellas. A lo largo del debate fueron creando una lista de problemas y oportunidades prioritarios que sirviera como orden del día para el segundo día de retiro. En los apartados que siguen se destacan las principales cuestiones que salieron a la luz el sábado 11 de agosto.

La oficina de San José

La comisión ejecutiva sentía una particular inquietud por las operaciones de la oficina de San José, ya que ésta era la única oficina que habían adquirido en lugar de crearla y modelarla ellos mismos. La adquisición había tenido lugar hacía menos de un año, por lo que la combinación de los estilos de gestión, las prácticas y las personalidades todavía estaba produciéndose. Hasta la fecha, los tres socios se sentían en general satisfechos con la capacidad, experiencia y resultados del personal de la oficina adquirida.

Sin embargo, un incidente reciente parecía dar motivos de inquietud. Angela había descubierto que uno de los socios de San José, Douglas Crowley, había utilizado una práctica de facturación a clientes que ella no aprobaba. Crowley acababa de finalizar un proyecto para Powertechnologies Inc. (un seudónimo), un cliente que necesitaba ayuda para la expansión y automatización de sus instalaciones productivas. El proyecto incluía la planificación del espacio y los equipos, el diseño de maquinaria mecánica y eléctrica, y la elaboración de un plan general para el aumento de la producción de componentes de alta tecnología. Como era habitual en la forma de trabajar de ACS, en la propuesta original de Crowley, y en el contrato posterior, se había establecido para los trabajos un rango de precios con un techo garantizado, en lugar de un precio fijo. Al igual que con todos los clientes, Crowley facturaba mensualmente a Powertechnologies. No obstante, Angela se sintió indignada al enterarse por una persona que trabajaba en el proyecto de que Crowley había aumentado la factura final de Powertechnologies para «subvencionar» otro trabajo cuyo presupuesto estaba siendo sobrepasado.

Aparentemente, la persona que informó a Angela no consideraba la acción de Crowley como un problema. De hecho, antes de ver la reacción de Angela, había dicho a ésta que subvenciones cruzadas se producían de forma habitual, con la aprobación del socio gerente Kyle Ross, siempre que los costes de un determinado trabajo estaban por debajo del precio máximo establecido en el contrato. Esta persona dijo lo siguiente: «Mientras la factura total de los clientes esté por debajo del techo fijado, con las subvenciones cruzadas no se explota a nadie y ACS cumple con sus objetivos de ingresos». Pero Angela veía las cosas de otro modo y quería despedir a Crowley y a todos los que hubieran tenido que ver con dichas actuaciones. Estaba particularmente enojada porque Powertechnologies, el cliente a quien se había cobrado de más, era una subsidiaria de uno de sus clientes más antiguos de Boston. Cliff y Jack estaban de acuerdo con Angela en que la conducta de Crowley no concordaba con su objetivo de crear relaciones duraderas con los clientes. No obstante, los fundadores nunca habían articulado directrices para los socios en términos de conducta comercial general o de prácticas de venta y facturación. Cada socio gestionaba sus clientes según su propio estilo y estrategias, y los de su socio gerente. Anteriormente, la comisión ejecutiva nunca se había encontrado con un conflicto importante por dos razones: en primer lugar, porque por lo menos uno de los socios fundadores había estado en el equipo de la mayoría de los proyectos, particularmente durante los primeros años; y en segundo lugar, porque casi todos los socios, excepto los tres de San José, habían salido de las filas de ACS y tendían a compartir las mismas prácticas de facturación y filosofía de clientes utilizadas por los fundadores.

Los tres se daban cuenta de que podía ser necesario algún tipo de acción o directriz explícita para impedir el alejamiento futuro de, lo que ellos consideraban, las prácticas de facturación aceptables. No obstante, no deseaban reaccionar exageradamente y aniquilar el espíritu emprendedor que había permitido a la empresa florecer. Un socio gerente agresivo como Kyle Ross era de importante para el crecimiento de los ingresos de ACS. En ACS, la norma tácita había sido siempre la autonomía local. Los fundadores creían que dicha norma tenía sentido desde el punto de vista empresarial, y los socios gerentes tenían la expectativa de poder gozar de un grado considerable de independencia.

Sin embargo, como resultado del incidente de California, Reed, Leland y Goldberg se cuestionaban ahora el mérito de su estilo de gestión de no intervención y se preguntaban qué tipo de guía debían ofrecer a los socios y cómo debían comunicar y aplicar las nuevas políticas. Les preocupaba que cualquier acción que pareciera demasiado autoritaria supusiera una amenaza para las buenas relaciones de trabajo que mantenían con todos los socios. Pero un fracaso en la provisión de algún tipo de directrices podía exponer a la empresa a riesgos serios a medida que sus explotaciones crecieran tanto en tamaño como en alcance geográfico. Además de diseñar medidas preventivas adecuadas, los fundadores tenían que decidir qué acción disciplinaria debían emprender (en caso de desear emprender alguna) en relación con los consultores de San José directa e indirectamente implicados en las subvenciones cruzadas. Por último, debían también decidir si deseaban o no revelar el error de facturación a Powertechologies y a otros clientes a quienes se había cobrado de más, y si iban o no a devolverles una parte de sus honorarios. En principio, los tres socios creían que debían devolver el dinero, pero todavía no sabían de cuántos dólares podía tratarse y tampoco estaban seguros de la explicación que debían dar a los clientes.

La oficina de Seattle

La oficina de Seattle estaba en crisis. En un plazo de dos meses, el 50% de sus trabajos en curso para clientes estaría finalizado y casi no había proyectos nuevos definitivamente programados para llenar el vacío. Casi la mitad del personal profesional de la oficina estaría sin trabajo susceptible de facturación. Mientras tanto, los ingresos, beneficios y flujos de caja irían menguando.

Anteriormente, ACS nunca se había encontrado con una situación de este tipo, ya que la demanda de sus servicios siempre había sido superior a la oferta. La oficina de Seattle dependía de un pequeño número de clientes importantes y carecía de la amplitud de clientela que se había desarrollado en las oficinas más grandes y antiguas. En lugar de compensar esta vulnerabilidad mediante un plan de desarrollo comercial, los socios de Seattle habían centrado su atención casi exclusivamente en tres proyectos muy importantes. La finalización de dos de ellos estaba prevista para el otoño de 2012, y la anticipada «Fase Dos» no se había materializado en ninguno.

Durante su estancia en la oficina de Seattle la semana anterior, la comisión ejecutiva había puesto en marcha un plan de tres puntos para hacer frente a la crisis: 1) dispusieron lo necesario para que varios consultores de Seattle pasaran a trabajar temporalmente en proyectos de las tres oficinas restantes; 2) diseñaron un plan de marketing para atraer trabajo de clientes ya existentes y nuevos, y 3) trasladaron a un socio con una fuerte capacidad de venta de Boston a Seattle.

La comisión ejecutiva se daba cuenta de que el plan para la crisis era simplemente provisorio. Los fundadores hablaron del sistema de captación de clientes que habían tratado de llevar a la práctica hacía dos años. Dicho sistema, del cual Angela había oído hablar a un amigo de la escuela de negocios que trabajaba en una importante firma de consultoría, estaba diseñado para controlar la actividad de captación de clientes y el volumen probable de nuevos trabajos. El funcionamiento del sistema era el siguiente:

Cada socio gerente utilizaría un cuadro para hacer el seguimiento de los requisitos de dotación de personal necesarios para los proyectos existentes y potenciales. En la parte superior del cuadro se extendería una línea temporal con una duración de seis meses a partir de la semana en curso, y en el lado izquierdo el socio haría una lista de proyectos agrupados en cuatro categorías: en curso; vendidos pero no iniciados; propuestas remitidas y proyectos potenciales. A continuación, rellenaría las casillas con el número de consultores junior y senior que cada proyecto requiriera por semana, y luego sumaría cada columna. Para las ofertas todavía no obtenidas, el socio gerente calcularía la utilización de personal esperada aplicando a cada contrato la probabilidad porcentual estimada de obtenerlo. Así podría controlar en el cuadro la utilización total prevista para cada semana y emplear el cuadro para mantener reuniones semanales de dotación de personal con los demás socios. El cuadro permitiría que las reuniones de personal se centraran en cómo conseguir un determinado objetivo de facturación y en determinar dónde

se encontraban los puntos de presión para los trabajos de clientes nuevos. El cuadro también podía proporcionar a la dirección información útil acerca de la actividad de cada oficina.

En 2009, una vez que los fundadores explicaron el sistema de control al resto de los socios, la mayoría de ellos se mostró fuertemente en contra de su adopción. Los socios gerentes, cuya aceptación era de vital importancia, mostraron una actitud particularmente negativa. Consideraban que el sistema propuesto constituía una actividad burocrática y de gran consumo de tiempo que interferiría su libertad de gestionar las oficinas de forma autónoma. Habían persuadido a los fundadores para que abandonaran la idea a partir de dos argumentos:

1. Siempre hemos sido una sociedad descentralizada, tanto en nuestra filosofía como en nuestras prácticas, y no hay en los resultados financieros indicio alguno de que la actual forma de funcionar sea inadecuada, y
2. No hay ninguna necesidad de disponer de un sistema de control detallado para gestionar los niveles de capacidad de facturación, ya que todos los socios disponen de los incentivos financieros adecuados. Los socios gerentes se preocupan diariamente (al igual que todos los socios) por la captación de clientes y la capacidad de facturación, ya que el importe de su retribución depende de su contribución anual a los ingresos.

Los tres fundadores hablaron ahora de cuál era la mejor forma de estudiar esta cuestión en la sociedad en su conjunto:

Cliff: El problema de Seattle me ha convencido de que con los incentivos financieros de que disponemos no basta para controlar eficazmente la capacidad de facturación.

Jack: Estoy de acuerdo, pero ya sabes que algunos socios dirán que el sistema de incentivos es adecuado en la medida en que se utilice bien. Algunos de ellos sacarán a relucir a Margolies (el socio gerente de Seattle) y dirán que las cosas le han salido mal a pesar del sistema de incentivos.

Angela: Intentemos dejar la cuestión de la culpa por ahora. Es necesario poner en marcha algunas medidas preventivas que impidan que esto vuelva a ocurrir. Debemos convencer a los socios gerentes para adoptar algún tipo de sistema de control. Puede que, para obtener su colaboración, tengamos que permitir que lo utilicen de forma descentralizada.

Cliff: Pero yo creo que el sistema tiene que estar centralizado. Esos cuadros de dotación de personal nos proporcionarían a los tres una información extremadamente útil. Para planificar los recursos de toda la empresa, tenemos que saber qué tipo de actividad de prospección está teniendo lugar en cada oficina. ¿Dónde debería estar ubicada nuestra nueva oficina? ¿Qué tipo de capacidades debemos buscar? ¿Con qué tipos de ofertas estamos perdiendo? ¿Qué está haciendo la competencia? Una visión centralizada de los cuadros de prospección también nos ayudaría a servir mejor a nuestros clientes grandes que disponen de varios centros (aquellos con los que trabajamos, o podríamos trabajar, en más de una oficina).

Jack: Tienes razón, pero, en mi opinión, una razón más básica para insistir en que alguna forma de informe llegue a nuestros despachos es que, si no insistimos, no tenemos forma de asegurarnos de que todo el mundo se adhiera al sistema y actualice regularmente sus previsiones.

La discusión se centró luego en los problemas de puesta en práctica. Los tres se preguntaron por dónde empezar y cómo hacer que los socios lo utilizaran. ¿Cuán sofisticado debía ser el sistema de seguimiento? ¿Debían ser los socios quienes mantuvieran el sistema o debían contratarse nuevos especialistas para implantarlo y hacerse cargo de su funcionamiento? ¿Con qué frecuencia debía actualizarse? ¿Con qué frecuencia debían remitirse informes a la comisión ejecutiva? Por último, la conversación volvió a girar en

torno al tema de si el control centralizado sería realmente necesario mientras contaran con buenos gerentes que utilizaran los datos de cada oficina.

La oficina de Boston

Al igual que las dos oficinas ya mencionadas, la oficina de Boston también se enfrentaba a un dilema que la comisión ejecutiva creía podía convertirse en una cuestión que afectara a toda la empresa. Alan Shapiro, socio de Boston, había recientemente ganado una oferta para supervisar la automatización del sistema de catalogación y clasificación de una biblioteca universitaria. Con anterioridad, ACS nunca había trabajado para clientes que no fueran del sector de fabricación, y al cabo de un mes del inicio del proyecto su inexperiencia empezó a ponerse de manifiesto. No era sólo que el proyecto estuviera retrasándose y que se sobrepasara el presupuesto previsto (eso ya había ocurrido antes), sino también que parecía que el equipo del proyecto tendría que recurrir a un especialista externo en gestión de bases de datos para finalizar el trabajo prometido al cliente. Antes, ACS nunca había «subcontratado» tareas.

Al preparar la propuesta para ese trabajo, Angela y Cliff, que juntos dirigían la oficina de Boston, habían desconfiado de la capacidad de ACS para satisfacer las necesidades de ese cliente potencial. No obstante, habían decidido dejar que Shapiro tomara la decisión de si presentar o no una oferta para el trabajo.

Angela identificó dos cuestiones que los fundadores debían plantearse (aparte de tratar con el proyecto específico). Según sus propias palabras, «en primer lugar, debemos determinar cómo guiar la experiencia y dirección estratégica de la empresa para no trabajar *ad hoc*; es decir, en función de las decisiones de socios individuales para la oferta de proyectos puntuales. Y en segundo lugar, si queremos articular una dirección estratégica para la empresa, debemos determinar cuál debe ser ésta con respecto a los clientes del sector de fabricación y del sector servicios. El sector servicios está creciendo rápidamente y está aumentando considerablemente el uso de la tecnología. Pero la forma más eficaz de emplear la capacidad existente de la empresa (dado el tipo de gente que ya hemos contratado y formado) es centrarse en el sector de fabricación».

En relación con el proceso de definición de estrategias, Jack comentó lo siguiente: «Los tres hemos considerado siempre a ACS como una empresa de consultoría dedicada exclusivamente a los fabricantes, y creo que hemos supuesto que los socios comprenden y aceptan esta orientación. Puede que hayamos tenido suerte de que la empresa haya mantenido su foco estratégico durante todo este tiempo. Es momento de reunir a todos los socios para debatir y elaborar un plan a largo plazo. Los socios deben elaborar un conjunto de criterios que definan nuestra orientación estratégica, y luego debe pedirse a cada uno de ellos que utilice dichos criterios como lista de comprobación para determinar si un trabajo potencial se adecua o no a nuestra actividad esencial. Si no se adecua, el proyecto se abandonará».

Cliff y Angela estaban de acuerdo con Jack en que había llegado el momento de pensar en una estrategia más a largo plazo y de ponerla sobre el papel, pero albergaban dudas sobre la planificación formal y las listas de comprobación estratégicas. Cliff expresó también otra preocupación: «¿Qué ocurrirá si no llegamos a un consenso o si no nos ponemos de acuerdo con el consenso general del resto de los socios? Una discusión entre todos los socios podría llevar mucho tiempo, especialmente si consideramos que la estrategia debe revisarse cada año. Me pregunto si la decisión concerniente a nuestro futuro no es algo que debamos asumir nosotros mismos y luego comunicar a los demás socios».

La oficina de Filadelfia

Jack Leland, que dirigía la oficina de Filadelfia, notaba en ella la existencia de un problema que sospechaba afectaba a toda la empresa. Le preocupaba el hecho de que el énfasis sobre los ingresos, sin tener en cuenta los gastos, hubiera hecho que determinadas categorías de gastos del nivel de la oficina hubieran aumentado hasta quedar fuera de control (en el **Anexo 3** se ofrece la cuenta de resultados de la empresa).

Jack explicó cuál era el motivo de su inquietud:

«En tanto que centros de ingresos, a las oficinas no se les dan presupuestos explícitos de gastos. Así pues, aunque los socios gerentes reciben presupuestos de gastos globales, no se preocupan realmente por el nivel de las categorías específicas de gastos. La cantidad de dólares gastados en eventos de reclutamiento, equipos de oficina, formación y otras actividades “de apoyo” ha estado aumentando, pero no disponemos de la información de gastos detallada que nos permitiría reaccionar. Puede que, hace algunos años, el limitado desglose de las partidas de gastos en la cuenta de pérdidas y ganancias fuera adecuado, pero ahora hay muchas más cosas incluidas en ese porcentaje del 15% al 20% llamado “Otros gastos” y que deberíamos estar controlando.»

Los fundadores debatieron las implicaciones que tenía la conversión de las oficinas en centros de beneficios, de forma que los socios tuvieran incentivos para gestionar los costes de forma más estrecha. A pesar de las ventajas que suponía un mayor control de los costes y la rentabilidad, tenían dudas sobre la conversión de las oficinas de ACS en centros de beneficios. En primer lugar, estaban los retos que imponía la puesta en práctica. Tendrían que negociar los objetivos de beneficios con cada socio gerente. Los socios locales, ¿se resentirían de esta interferencia en su forma de actuar?, y ¿cuánto tiempo requeriría el proceso?

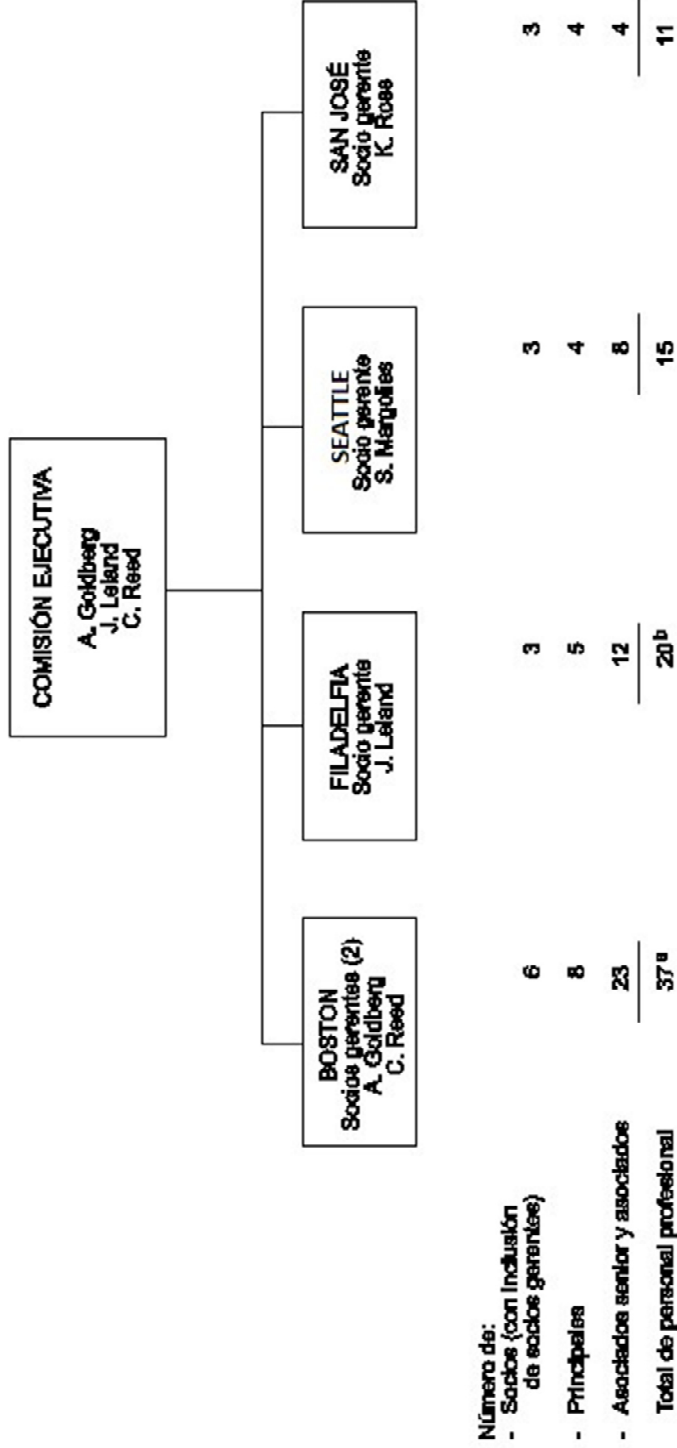
El paso a centros de beneficios también exigiría la introducción de modificaciones en el plan de incentivos, que en ese momento recompensaba a los socios en función, sobre todo, a partir del crecimiento y la rentabilidad de la empresa en su conjunto más que de los beneficios concretos de cada oficina. Si la retribución quedaba vinculada únicamente a los resultados individuales de cada oficina, ¿continuarían los socios sintiéndose motivados para ayudar a otras oficinas y mantener una imagen global unificada?

Por último, Cliff observó lo siguiente: «Nos encontramos ante un dilema. Por un lado, no deseamos enviar nuevas señales que entren en conflicto con nuestro objetivo básico de aumento de los ingresos; pero, por otro lado, puesto que nuestra tasa de crecimiento está inevitablemente disminuyendo, el control de costos se hace cada vez más importante. Será cada vez más difícil absorber los aumentos de costos».

Final del primer día

El sábado por la tarde, los tres fundadores pasaron una hora revisando sus notas y resumiendo conjuntamente los temas principales que habían surgido a lo largo del día. El domingo lo pasarían tratando de encontrar soluciones para todos ellos. En el **Anexo 4** se reproduce el esquema que elaboraron el sábado por la tarde.

Anexo 1 Organigrama de ACS, junio de 2012



^a El recuento de personal de Boston incluye a Cliff Reed y Angela Goldberg.

^b El recuento de personal de Filadelfia incluye a Jack Leland.

Anexo 2: ejercicio económico 2011: estadística resumen por oficina

	Boston	Filadelfia	Seattle	San José
Ingresos (dólares)	\$ 28.776.400	\$ 15.602.275	\$ 10.752.750	\$ 9.270.000
Capacidad de facturación (media anual) (1)	80%	78%	91%	82%
Proyectos finalizados durante el ejercicio	52	24	8	15
Número de clientes del ejercicio	29	12	5	11

(1) Capacidad de facturación = horas de trabajo profesional facturadas a los clientes / Horas totales de trabajo profesional disponibles

Anexo 3: ejercicio económico 2011: estado de resultados

	Boston	Filadelfia	Seattle	San José	Total
Ingresos (dólares)	\$ 28.776.400	\$ 15.602.275	\$ 10.752.750	\$ 9.270.000	\$ 64.401.425
Gastos					
Salarios y gratificaciones	\$ 9.640.095	\$ 6.092.687	\$ 3.848.485	\$ 3.487.375	\$ 23.068.642
Alquileres e instalaciones	\$ 2.892.029	\$ 1.107.762	\$ 675.172	\$ 795.365	\$ 5.470.328
Suministros y equipamientos	\$ 3.277.632	\$ 1.772.418	\$ 1.282.827	\$ 978.912	\$ 7.311.789
Otros	\$ 3.470.434	\$ 2.104.748	\$ 945.243	\$ 856.548	\$ 7.376.973
Total	\$ 19.280.190	\$ 11.077.615	\$ 6.751.727	\$ 6.118.200	\$ 43.227.732
Resultado antes de impuestos	\$ 9.496.210	\$ 4.524.660	\$ 4.001.023	\$ 3.151.800	\$ 21.173.693
Margen	33%	29%	37%	34%	33%

11 de agosto de 2012

Resumen del primer día - Preparado por Cliff Reed

- A medida que el tamaño y la base de experiencia de nuestra empresa continúen creciendo, el conjunto de oportunidades que se nos presenten aumentará de forma exponencial. Necesitamos sistemas y procedimientos de gestión más formales con el fin de:
 - 1) Identificar y mantener una estrategia e imagen de empresa unificadas.
 - 2) Mantener una tasa de crecimiento alta y rentable.
 - 3) Comunicar los objetivos y responsabilidades a los empleados.
 - 4) Motivar la actuación y controlar los resultados de forma eficaz.
 - 5) Facilitar que las oficinas compartan conocimientos e ideas.
- La comisión ejecutiva y los socios activos tienen ya responsabilidades más que suficientes. Debemos encontrar una vía para limitar la cantidad de tiempo que destinamos a nuevos sistemas y procedimientos de gestión.
- El espíritu de iniciativa y creatividad constituye nuestra fuerza y debemos mantenerlo de cara al futuro.

Todo nuevo sistema de gestión debe ser coherente con la cultura y la estrategia global de la empresa en las señales que envía a los empleados.