



UNIVERSIDAD DE ARTES, CIENCIAS Y COMUNICACIÓN
Facultad de Administración
Carrera de Ingeniería Comercial

Portafolio de Título

**Trabajo para optar al Grado Académico de Licenciado en Ciencias de la
Administración de Empresas y al Título Profesional de Ingeniero Comercial**

Docente Portafolio: Francisco Gallardo González

Estudiante: Sergio Alejandro Aguayo Chandía

Santiago de Chile, Noviembre 2020

Agradecimientos.

Esta es una ocasión muy especial, tener la capacidad de agradecer con bondad infinita, a todas aquellas personas que hicieron posible este desafío, es por ello, que quisiera dar las gracias a muchas, incluyendo a la institución que me albergó por tanto tiempo, docentes, personal administrativo y sobre todo a mí familia, por la oportunidad que me han dado de crecer, a mi mujer Andrea, a mis hijos Diego, Julia, Thomas, y Emilio, por el apoyo incondicional, con valores y principios.

También agradecer a los profesores de la Facultad de Administración, por su orientación y enseñanza más allá de lo académico, vital para mi desarrollo profesional en la etapa de aprendizaje. En especial, al profesor Francisco Gallardo González, por sus consejos y apoyo en mi desarrollo académico, Muchas gracias.

Sergio Alejandro Aguayo Chandía

Índice

Agradecimientos.....	2
CASO A ANALIZAR: Full reciclajes Ltda.....	4
Información Financiera:	7
DESARROLLO	8
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN O PROBLEMÁTICA	9
Organigrama Empresa Full Reciclajes Ltda.....	10
Análisis: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad de la Empresa.....	11
Ratios de Liquidez:	12
Ratios de Endeudamiento, Solvencia	13
IDENTIFICAR LOS CURSOS DE ACCIÓN.....	17
EVALUAR LOS CURSOS DE ACCIÓN.....	18
7.- Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso.....	19
Mapa conceptual	20
Reflexión Personal.....	20

CASO A ANALIZAR: Full reciclajes Ltda

Don Alberto Valverde era un gran empresario dedicado al rubro del reciclaje de metales con especial énfasis en el cobre, acero y aluminio. Como pertenecía a una gran asociación de empresarios dedicados al rubro del reciclaje, le habían comentado lo incipiente del reciclaje del caucho, negocio al cual estaba evaluando seriamente entrar.

La empresa de don Alberto “Full reciclajes Ltda.”, había sido fundada en 1980 y como le sucedió a todos los rubros de la economía en estos años, había pasado por la parte alta de los ciclos económicos ocurridos a nivel mundial y local, pero también había tenido que convivir con las crisis que estos traen. En especial en este último tiempo había tenido que lidiar con las bajas en el precio de los *commodities*, lo que le había traído a la empresa un tiempo de “apriete del cinturón” como él lo había definido.

La empresa tenía un funcionamiento del tipo familiar donde los principales cargos de la gestión de la misma eran ejercidos por familiares y conocidos de don Alberto, pues como lo decía él “la confianza” es un valor que no se transa y el desconfiaba de todo lo que no podía manejar o entender. Por otro lado la estructura de la Full reciclajes era una estructura más bien plana donde don Alberto ocupaba el cargo de gerente general, había un gerente de Administración que tenía a su cargo las áreas de finanzas, contabilidad y personal (la dotación de la empresa era de 130 personas), un gerente comercial, el que básicamente

estaba a cargo de buscar nuevos clientes y por último un gerente de operaciones, que tenía a cargo el proceso productivo que no había sido cambiado por lo menos en los últimos 20 años de funcionamiento.

En lo referente a la política de personal, el señor Valverde pagaba salarios y bonos muy por sobre el mercado pues quería trabajadores motivados y que “no miraran para el lado”. Valoraba la experiencia en el trabajo.

En el área comercial durante los últimos dos o tres años había costado mucho encontrar nuevos clientes y se creía sensato entrar en nuevos negocios, para lo cual se compró un nuevo terreno en la salida norte (Lampa) de Santiago. El terreno en sí tenía 41.000 mt² donde se levantaría la recicladora de caucho. Este terreno fue comprado en agosto del 2016, y se pagó con una cuota inicial al contado por MM\$ 300 y el saldo con un crédito comercial a 5 años con cuotas pagaderas semestralmente.

En el mes de Noviembre del 2016, el señor Alberto Valverde llegó como todas las mañanas a su oficina ubicada en el piso 12 de un céntrico edificio. Como se acercaba el fin de año y cierre del mismo quería saber cómo había estado la gestión y la evolución de los negocios durante el presente año y quería de alguna manera comparar esta gestión con el año pasado pues intuía que el negocio (sin haber visto las cifras), se encontraba a la baja.

Para lo anterior citó a su oficina al gerente de Administración y al gerente de operaciones y les pidió un resumen financiero acumulado entre enero y octubre del presente año y del año pasado y un resumen físico de los negocios. Por otro lado le pidió al gerente comercial un resumen ejecutivo de los nuevos clientes y su estimado de negocios con ellos.

Los principales indicadores y la información financiera y comercial relevante de aquella reunión se muestran a continuación:

Información Financiera:

	2015	2016
Al 30 de octubre del 2016	MM\$	MM\$
Activos Circulantes	1.500	1.530
Disponible	550	150
Cuentas por Cobrar	250	500
(EDI)	-40	-100
Inventarios	400	720
Otros	340	260
Pasivos Circulante	1.200	1.580
Cuentas por Pagar	600	680
Acreedores	300	420
Impuestos por Pagar	50	110
Otros	250	370
Activo Fijo	4.800	5.800
Otros Activos	200	770
Total Activos	6.500	8.100
Pasivos Largo Plazo	1.300	2.250
Patrimonio	4.000	4.270
Total Pasivo y Patrimonio	6.500	8.100
Utilidad Neta	720	350
Rentabilidad del Capital	0,18	0,08

DESARROLLO

1.- ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO

Identificación:

Nombre de la Empresa: Full reciclajes Ltda.

Rubro: Reciclaje de metales, cobre, acero y aluminio

Domicilio: Santiago, centro.

Fundada en: 1980

Propietario y Gerente: Alberto Valverde

Tipo de empresa: Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Formulación proyecto nuevo. Reciclaje caucho

Ultimas problemáticas: Baja mundial precio de los commodities.

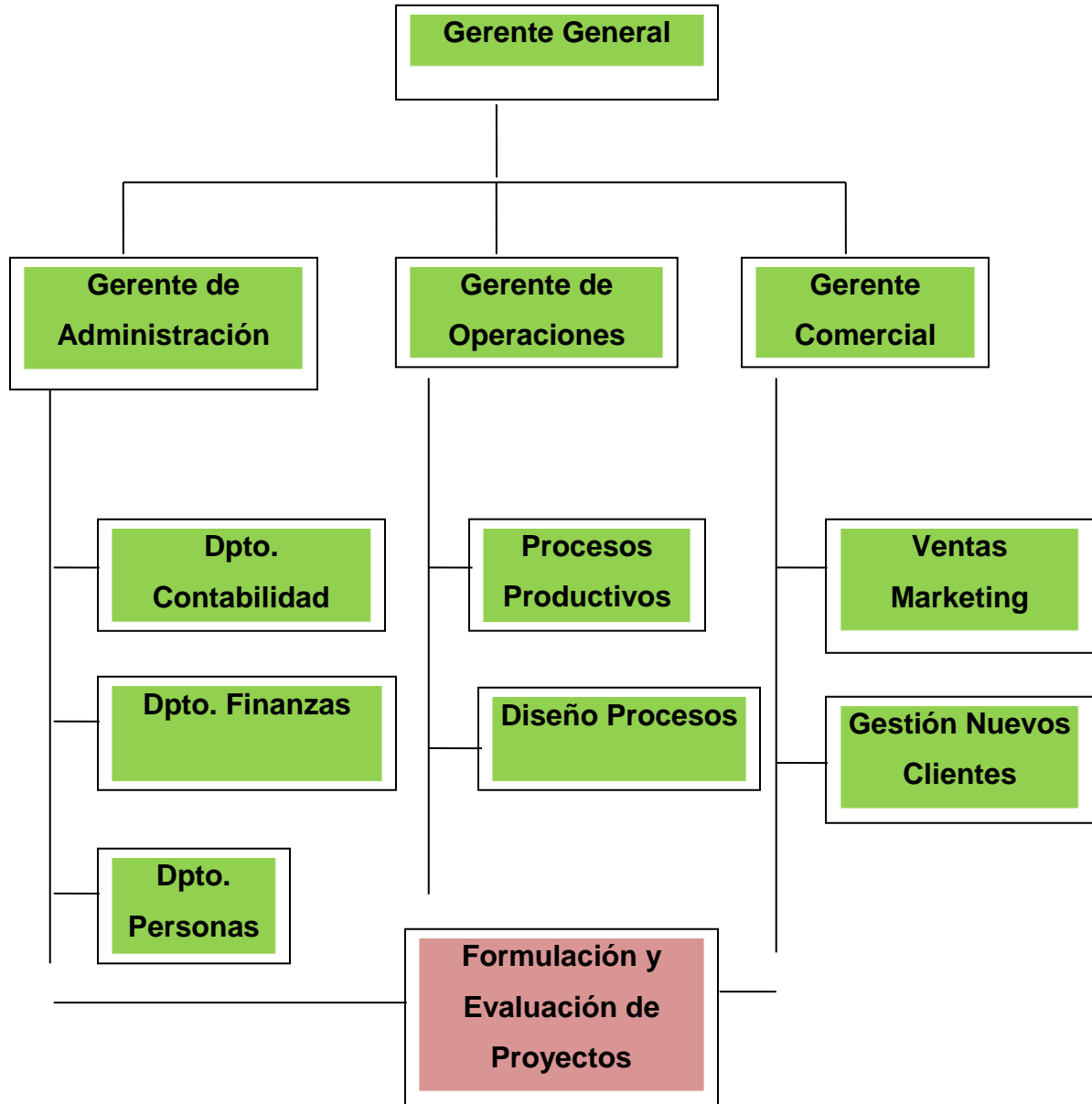
Estructura organizativa. Tipo familiar, estructura plana

DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN O PROBLEMÁTICA

Esta empresa fue fundada en el año 1980, pertenecía a una gran asociación de empresarios del rubro reciclaje. En los últimos años debió lidiar con bajas en los precios de los commodities, lo que definió la compra de un terreno de 41.000 mt². en Lampa para la puesta en marcha de un nuevo negocio, recicladora de caucho.

Empresa familiar, con una estructura organizativa plana, su lema, “la confianza es un valor que no se tranza”, con una dotación de 130 personas, cuenta con un Gerente General, Gerente de Administración, Gerente Comercial (sin nuevos clientes, sólo 2 de 9 confirmaron para este año) y Gerente de Operaciones, este último con procesos productivos de más de 20 años sin ser modificados. Con respecto a la administración de personas, Gerente General señor Valverde y dueño de esta empresa, pagaba salarios y bonos muy por sobre el mercado, con el fin de tener personas más comprometidas y motivados, valorando la experiencia en el trabajo.

Organigrama Empresa Full Reciclajes Ltda.



Análisis: Liquidez, Solvencia y Rentabilidad de la Empresa.

Liquidez, la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas y compromisos a corto plazo, las empresas tienen horizontes a largo plazo, todas requieren de liquidez para desarrollar sus actividades productivas o de servicios, actividades operativas en las cuales se generan requerimientos de fondos para su desarrollo, es importante que la gestión sea capaz de asegurar el funcionamiento de la estructura operativa y del financiamiento para poder cumplir con las obligaciones de pago.

Solvencia, capacidad de atender las deudas a largo plazo, resultan relevantes la estructura de las inversiones, sus fuentes de financiamiento, la capacidad y conveniencia o no del endeudamiento, es la estimación de resultados futuros. es imprescindible preservar su solvencia mediante una concordancia entre la estructura patrimonial, su actividad productiva y comercial, para ello es necesario tomar las decisiones acertadas en términos de inversión y financiamiento.,

Rentabilidad, corresponde a los resultados, identificando si las cifras provienen del negocio o si provienen de actuaciones financieras extraordinarias, la evolución se refiere a si estas tendencias son estables y si son previsible que en el futuro, se comportarán en la misma forma o si estos resultados incrementen o disminuyan.

Ratios de Liquidez:

a).-Razón circulante = activos corrientes / pasivos corrientes

$$\text{Razón Circulante año 2015} = 1.500/1.200 = 1.250$$

$$\text{Razón Circulante año 2016} = 1.530/1.580 = 0.968$$

En este caso el análisis demuestra que la solvencia a corto plazo de la empresa disminuyó entre un periodo otro.

b).- Prueba ácida = (activo corriente - inventario) / pasivo corriente

$$\text{Prueba Ácida año 2015} = (1.500 - 400) / 1.200 = 0,916$$

$$\text{Prueba Ácida año 2016} = (1.530 - 720) / 1.580 = 0,512$$

Una razón acida mide la capacidad inmediata para cubrir las obligaciones corrientes. Una razón acida muy alta significaría más tranquilidad para sus acreedores.

Observamos que la razón ácida ha disminuido colocando en peligro los derechos de los acreedores, disminuyendo además para la empresa la posibilidad de obtención de créditos por parte de los proveedores y de financiamiento externo por parte de entidades financieras. El valor óptimo es aquel que se acerca a 1.

c).- Capital de Trabajo:

Capital de trabajo = activos corrientes – pasivos corrientes

$$\text{Capital de Trabajo año 2015} = 1.500 - 1.200 = 300$$

$$\text{Capital de Trabajo año 2016} = 1.530 - 1.580 = -50$$

Este ratio permite visualizar la cantidad de dinero de que dispone una empresa para cubrir sus gastos operacionales, una vez deducidas todas sus obligaciones corrientes, sin embargo, en el año 2016 este ratio se deterioró notablemente pasando a ser negativo.

Ratios de Endeudamiento, Solvencia

a).- Ratio de endeudamiento a Corto Plazo: $(\text{Pasivos corrientes} / \text{Patrimonio}) \times 100$

$$\text{Ratios de endeudamiento a corto plazo año 2015: } (1.200 / 4.000) \times 100 = 30$$

$$\text{Ratios de endeudamiento a corto plazo año 2016: } (1.580 / 4.270) \times 100 = 37$$

Este ratio mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por la propia empresa, en este caso el análisis evidencia que estos ratios han aumentado por lo que conviene establecer cuanto de aquello aportado por los socios debe ser pagado en el corto plazo.

b).- Ratio de endeudamiento a largo Plazo: $(\text{Pasivos no corrientes} / \text{Patrimonio}) \times 100$

$$\text{Ratios de endeudamiento a largo plazo año 2015: } (1.300 / 4.000) \times 100 = 32,5$$

Ratios de endeudamiento a largo plazo año 2016: $(2.250 / 4.270) \times 100 = 52,7$

Este ratio mide la relación que existe entre los fondos proporcionados por los acreedores a largo plazo y los recursos que han sido aportados por la propia empresa, estos pasivos en general son de mayor magnitud que los pasivos corrientes, ya que, generalmente se usan para financiar activos de mayor vida útil y por lo tanto de mayor valor, la compra a crédito del terreno en Lampa, hace subir notoriamente este ratio en el año 2016.

c).- Ratio de endeudamiento total:

$(\text{Pasivos corrientes} + \text{pasivos no corrientes}) / \text{Patrimonio} \times 100$

Ratio de endeudamiento total 2015: $(1.200 + 1.300) / 4.000 \times 100 = 62,5$

Ratio de endeudamiento total 2016: $(1.580 + 2.250) / 4.270 \times 100 = 89,7$

Este ratio evidencia que la empresa se desarrolla fundamentalmente con capital ajeno, lo que implica un alto grado de dependencia financiera de acreedores externos. Sus activos totales han sido financiados externamente en el año 2015 en un 62,5% con capital externo, porcentaje que se ha incrementado durante el año 2016 llegando al 89,7%, así también se ha incrementado su dependencia del capital ajeno.

d).- Ratio de endeudamiento de activo:

$$((\text{Pasivos corrientes} + \text{pasivos no corrientes}) / \text{Activo total}) \times 100$$

Ratio de endeudamiento de activo 2015: $((1.200 + 1.300) / 6.500) \times 100 = 38.40$

Ratio de endeudamiento de activo 2016: $((1.580 + 2.250) / 8.100) \times 100 = 47,28$

Este ratio mide cuánto del activo total ha sido financiado con capital ajeno, se incluye el pasivo a corto y el a largo plazo, indica que a pesar de que el activo creció entre un periodo y otro, lo hizo a costa de un crecimiento del pasivo, especialmente del pasivo a largo plazo que se incrementó en mayor proporción que el pasivo corriente.

Ratios de Rentabilidad

a).- ROA (Ratio de rentabilidad del Activo)

$$(\text{Utilidad neta} / \text{Activos}) \times 100$$

ROA 2015 : $(720 / 6.500) \times 100 = 11,076$

ROA 2016 : $(350 / 8.100) \times 100 = 4,320$

Este ratio representa la capacidad de la empresa para obtener utilidades a partir del uso del activo, de su análisis se desprende que ha existido una considerable disminución casi de un 40% en la generación de utilidades, habiendo disminuido entre un periodo y otro, la rentabilidad de la empresa estudiada en relación con la inversión, lo que da cuenta de una ineficiente gestión en la búsqueda de generar riqueza los inversionistas.

b).- ROE (Ratio de rentabilidad del Patrimonio)

$(\text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio}) \times 100$

ROE 2015 : $(720 / 4.000) \times 100 = 18,000$

ROE 2016 : $(350 / 4.270) \times 100 = 8,196$

Este ratio permite ver si los aportes de los socios están rentando de acuerdo con las expectativas de los inversionistas , lo que en este caso claramente no ha sucedido desde el momento en que la rentabilidad ha disminuido.

IDENTIFICAR LOS CURSOS DE ACCIÓN

- 1.- Garantizar márgenes de utilidad neta positiva.
- 2.- Reorganizar estructura crediticia transformando sus obligaciones de corto plazo en obligaciones a largo plazo de manera que esto permita liberar la presión sobre la caja y generar mayor flujo de efectivo.
- 3.- Participar activamente de la Asociación de empresarios del rubro del Reciclaje de manera de poder abrir nuevos mercados.
- 4.- Revisar políticas de remuneraciones e incentivos.
- 5.- Diseño de un nuevo producto, caucho.
- 6.- Diseño de proceso de la empresa tanto a nivel administrativo como de producción para modernizar, especialmente cargos gerenciales.

EVALUAR LOS CURSOS DE ACCIÓN

Se propone:

1.- Compra y venta de materia prima, garantizar márgenes de utilidad neta positiva (competencia de proveedores - clientes).

2.- Transformar obligaciones de corto plazo en obligaciones a largo plazo para descomprimir la presión sobre caja.

3.- Contratación de nuevos gerentes, valorando, competencia y experiencia en el cargo, ya que, de la gestión desarrollada por la alta dirección depende la viabilidad de la empresa.

4.- Escoger el mejor curso de acción dado los antecedentes del punto anterior.

5.- Contratación de nuevos gerentes, con especial énfasis en la gerencia de operaciones, valorando, competencia y experiencia en el cargo, ya que, se debe considerar que de la gestión de la alta dirección depende el futuro de la empresa, con visión y misión.

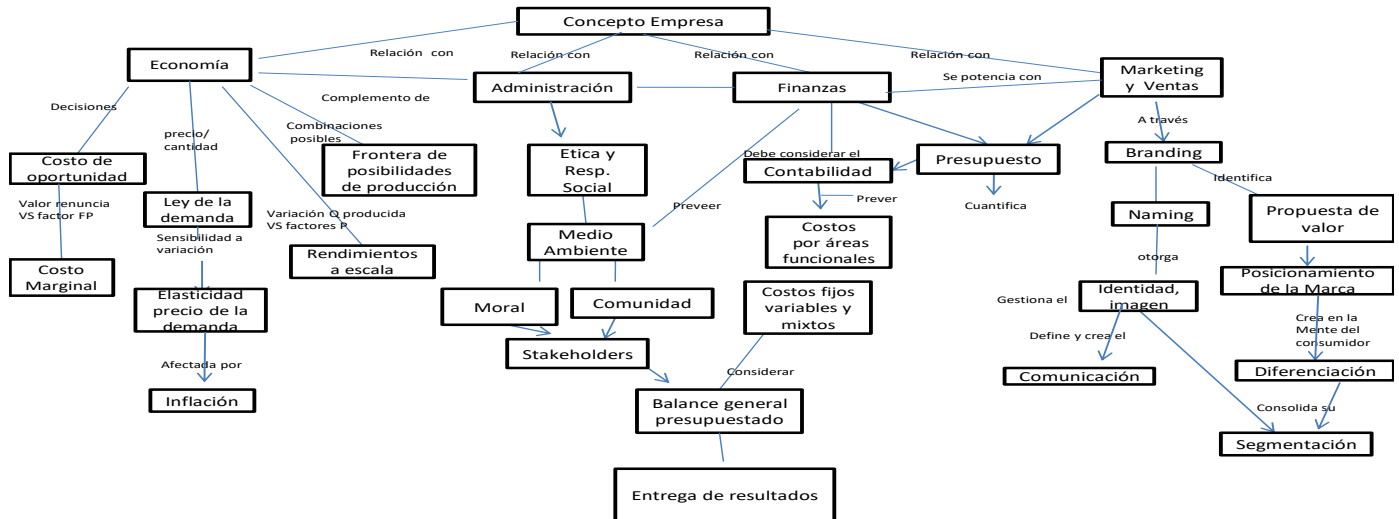
7.- Elaborar dos conclusiones relevantes para el caso.

1.- Hoy las empresas deben ir de la mano con los avances tecnológicos, esto implica diseñar nuevos procesos y nuevos productos, responsable el Gerente *de Operaciones, lo que implica un mayor conocimiento del rubro, mancomunando* los esfuerzos de todos los entes de la organización con una buena administración de los recursos materiales, financieros y humanos.

2.- Además podemos afirmar que las variables financieras y económicas tanto internas como externas facilitarán una gestión e implementación de planificaciones estratégicas para su futuro desarrollo y la implementación de medidas destinadas a corregir posibles desequilibrios futuros minimizando el riesgo.

3.- Bien pensado, reciclaje de caucho, aperturar nuevos negocios, pero esta vez elaborando un acertado formulación y evaluación de proyecto considerando todos los factores y estudios con los conocimientos pertinentes y con el personal competente, modernizando estrategias para el logro de los objetivos.

Mapa conceptual



Reflexión Personal

Esta disciplina es tremendamente relevante en la sociedad actual, tanto local y nacionalmente, el profesional debe responder a los desafíos en las áreas sociales, hoy las empresas requieren estar más conectadas en este mundo demandante.

Los y las Ingenieros (as) Comerciales, están encargados del bienestar de una empresa. Y el ingeniero comercial, debe encontrar los problemas y desarrollar soluciones. Su gran objetivo es velar por valor de las compañías y realizar la gestión general, tomando en cuenta las variables del mercado, los gustos y la condición económica del grupo objetivo.