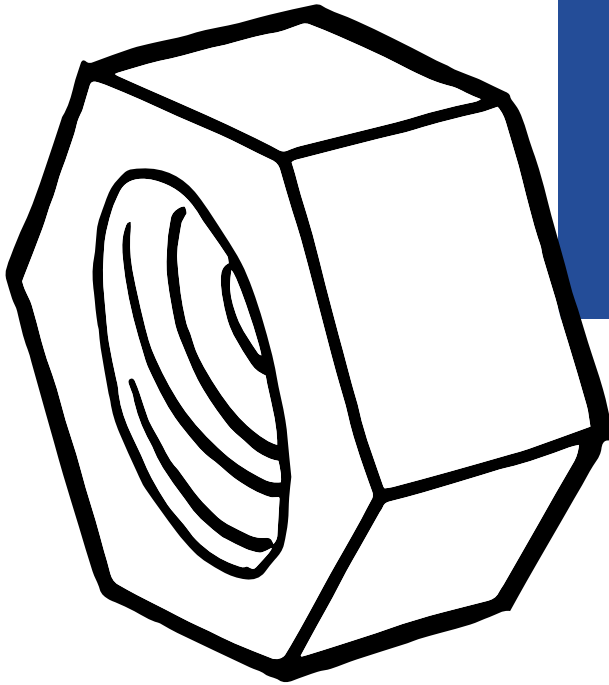


Dilema 100

Autores responsables:

Eduardo Kohler
Nicolás Ganter

Caso ficticio, inspirado en sucesos reales



La tuerca de cobre

La toma de decisiones en las pequeñas empresas.

Jorge es el dueño de una mina de cobre llamada La Tuerca de Cobre Ltda. Su empresa es una sociedad limitada con once empleados y vende a pequeños artesanos de la zona. Él sólo tiene conocimientos básicos en el área financiera y administrativa en general, pero cuenta con el apoyo de su familia en términos contables y de supervisión de las tareas en la mina que, por la cantidad de trabajadores y la facturación anual, califica como una pequeña empresa. A fines de 2015, y por diversas razones, perdió muchos clientes. Para resolver el problema, Jorge contrató a un consultor externo. Éste recomendó aumentar el sueldo a los familiares que trabajan con él y solicitar factura para los gastos, lo cual derivaría en una disminución de los impuestos. La reducción de costos permitió a la empresa alcanzar un competitivo precio, con lo que recuperó los clientes perdidos y hasta pudo ganar otros nuevos. Con el éxito Jorge decidió emprender, pero al presentar los antecedentes al banco para pedir un crédito, el comité lo rechazó por una negativa evaluación de la empresa.

Jorge es el único dueño de una mina de cobre llamada La Tuerca de Cobre Ltda. Su yacimiento se encuentra en la comuna de Puchuncaví, a poco menos de 110 kilómetros de Santiago. Su empresa, una sociedad limitada con once empleados y una extracción bastante menor de sulfuro de cobre que refina él mismo y vende a pequeños artesanos de la zona, clasifica dentro de la categoría D (SERNAGEOMIN, 2012). Por la cantidad de trabajadores

y la facturación de la empresa, éste califica como una pequeña empresa, de acuerdo con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2014). Ello, en un sector dominado por grandes actores como CODELCO y BHP Billiton.

Sin embargo, pese a ser un pequeño empresario, Jorge sabe que empresas como la suya, denominadas MiPyMEs o Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, constituyen

para todos los efectos prácticos el motor de nuestra economía, y se siente orgulloso de ello. Es importante tener en mente, que “[en] Chile, existen alrededor de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas, responsables del 49,3% de la ocupación privada. La participación de las [micro y pequeñas empresas] formales en las ventas totales del país es de un 8,9%” (SERCOTEC, 2013). Por lo tanto, si bien son las grandes empresas las que dominan en ventas, las pequeñas empresas aseguran algo mucho más relevante para muchos chilenos: la estabilidad laboral.

Nuestro protagonista comparte todas las características de un emprendedor: perseverancia, tenacidad, una baja aversión al riesgo, etc. Sin embargo, Jorge pertenece a la tercera edad (76 años) y nunca se preocupó demasiado por la administración del negocio, por lo que sus conocimientos son bastante básicos en el área financiera y administrativa en general. Además, cuenta con el apoyo de su familia en términos contables y de supervisión de las tareas en la mina. Como veremos más adelante, dado el perfil de Jorge, éste requerirá su ayuda como estudiante para resolver los problemas que enfrenta actualmente la empresa y subsanar los efectos de una seguidilla de malas decisiones que se detallan a continuación.

Con años de trayectoria, La Tuerca de Cobre gozaba hasta comienzos de 2015 de una excelente reputación entre sus clientes. Los artesanos de la zona agradecían especialmente la atención personalizada y cercana de Jorge, cosa que difícilmente podían conseguir trabajando con los grandes productores del mineral. Sin embargo, a fines de ese año muchos de sus clientes dejaron de comprarle y comenzaron a preferir el producto de otras mineras más grandes. Leyendo en el periódico, Jorge observó que ello se podría deber a la baja de precios del cobre “tanto por la debilidad China como [por] la apreciación del dólar a nivel internacional” (Flores, 2015). En este sentido, los menores precios internacionales harían que el precio nacional fuera más conveniente, lo que habría llevado a las grandes empresas a competir por el mismo nicho que atendían los pequeños empresarios nacionales.

El Ministerio de Economía en Chile, en vista de las dificultades que afrontan las MiPyMes o Empresas de Menor Tamaño como esta institución las denomina (en adelante EMT), ha facilitado la administración de

éstas, por medio de la simplificación de la apertura de nuevas empresas, así como también del cumplimiento de la fiscalización vigente, entre otras medidas (SERNAGEOMIN, 2012). Abiertamente las considera un importante elemento dentro del funcionamiento de la economía nacional, en tanto son las EMT las responsables de lo que Joseph Schumpeter definiera como la “destrucción creativa”, donde las empresas innovadoras y creativas desplazan a aquellas que han quedado anticuadas y ya no son competitivas, aumentando el bienestar de todos los consumidores. Pese a ello, al cabo de 10 años, el 74% de las microempresas muere”, cosa que a veces tienta a los emprendedores a tomar medidas apresuradas (Morales & Yáñez, 2007).

En este caso, ante el inesperado cambio de escenarios en 2015, y desesperado por cumplir con sus acreedores y aun así tener capital para realizar las inversiones necesarias para producir, Jorge consultó con amigos por alguien quién pudiera ayudar a dar con una solución. Aún, aunque las utilidades podrían no parecer bajas, para el mes de noviembre de 2015, por ejemplo, la empresa obtuvo utilidades de apenas \$1.832.066 y un flujo de efectivo de \$2.066.146. Esto difícilmente alcanzaba para invertir lo mínimo necesario para hacer frente al cambiante escenario y comprar la maquinaria que le permitiera mantenerse a la vanguardia en términos de explotación y refinamiento del mineral a la Tuerca de Cobre.

De esta forma, y sin investigar demasiado si existían otras personas más adecuadas para hacer frente al desafío, La Tuerca de Cobre contrató a un consultor externo. Si bien el problema era comercial y, como podrá ver con su profesor en clases, tenía una clara solución contable, Jorge estaba desesperado y optó por contratar a la primera persona que dijera poder solucionar el problema.

Es así, como Jorge facilitó al consultor los papeles y antecedentes comerciales de la empresa, de los cuales fueron más relevantes para la solución con la que dio el consultor¹, respecto al estado de resultados. Con ellos, y sin mediar análisis estratégico alguno, el consultor trabajó buscando una respuesta al problema de liquidez de La Tuerca de Cobre. Su énfasis, como se verá a continuación, giró en torno a la reducción de la carga impositiva, y no en torno a cuestiones propias del negocio o la estrategia de éste.

Tras analizar los papeles de la minera el consultor

1 Anexo 1: Estado de Resultados integrales de “La Tuerca de Cobre” (1/11/2015 – 1/12/2015).

determinó que, aunque complicado, el problema tenía solución. Dada su experiencia, para disminuir los costos y ser más competitivos en precio, bastaría con aumentar los sueldos de los familiares de Jorge y de éste mismo, además de abultar los Gastos de Administración y Ventas con compras hechas para pagar asuntos del hogar de Jorge u otros, con tal de contar con movimientos que las justificaran. De esta forma, se aumentaría el gasto, disminuyendo el impuesto a pagar, reteniendo en realidad los recursos dentro del círculo familiar.

Aunque ambas propuestas le parecieran extrañas a Jorge² éste prefirió no preguntar si acaso se estaban eludiendo o evadiendo impuestos para no ofender al experto. De esta forma, se implementaron ambas recomendaciones sin dudar ni ahondar más en la materia. La reducción de los impuestos a pagar, además del monto de efectivo que quedó en manos de la familia producto de la puesta en marcha del plan del consultor, permitió a la mina La Tuerca de Cobre invertir en nueva maquinaria³. Como se puede observar en el segundo estado de resultados, si bien la utilidad disminuyó a apenas \$213.482 para el mes de marzo de 2016, el flujo real de efectivo, considerando los aportes externos del excedente de los sueldos de los familiares de Jorge (artificialmente abultados), alcanzó los \$2.447.562. Con ello, prácticamente se sumó lo que antes pagaban en impuestos al efectivo de la compañía.

Esto hizo más competitiva a la empresa, aumentando en más de un 12% sus ingresos por venta y llegando incluso a disminuir los costos por venta. Ello significó que la empresa recuperara los clientes perdidos gracias a mejoras en su matriz productiva y permitió hasta ganar otros nuevos.

Con el éxito que tuvo la compañía, Jorge decidió emprender en nuevos desafíos y abrir un taller, junto con una sala de exposiciones para las obras de los artesanos que otrora fueran sus clientes y con los que ahora estaba asociado. Sin embargo, al acercarse al banco a solicitar un crédito, le pidieron una serie de antecedentes, con tal de analizar la factibilidad de entregar el monto solicitado. El análisis de estos antecedentes derivó en que el comité rechazara la entrega del crédito, debido a la poca meticulosidad con la que se administraba la empresa, mezclando asuntos personales y realizando movimientos que resultaron poco confiables a los analistas.

Todo lo anterior afectó negativamente la relación de confianza con los artesanos asociados, debido a que, producto al rechazo del crédito y la razón de éste, se han dejado de cumplir las promesas hechas por Jorge y se ha manchado la buena reputación de La Tuerca de Cobre. La que antes fuera una empresa comprometida con el entorno en que se desenvolvía, con una sólida tradición familiar y cercana a la comunidad, manchó su impecable reputación y sembró dudas respecto a su administración y compromiso ético.

Si bien no hay mayor regulación que dicte la forma en que se remunera a los trabajadores al interior de la empresa en cuestión,

¿Qué principios contables y éticos transgrede la decisión tomada por Jorge?

¿Es responsabilidad de Jorge la situación actual en la que se encuentra la empresa, aun cuando delegó la autoridad al consultor externo?

¿Qué alternativas contables hubiesen permitido a Jorge optimizar la estructura tributaria sin incurrir en desórdenes financieros?

² De acuerdo al código de ética del Colegio de Ingenieros de Chile (Colegio de Ingenieros de Chile A.G., 2012).

³ Anexo 2: Estado de Resultados Integrales de "La Tuerca de Cobre" (1/03/2016 – 1/04/2016).

Anexos

Anexo 1: Estado de Resultados integrales de "La Tuerca de Cobre" (1/11/2015 – 1/12/2015).

Estado de Resultados Integrales Entre 01/11/2015 al 01/12/2015 "La Tuerca de Cobre"	
Ingreso por venta	\$ 14.280.450
Costo por venta	\$ 4.072.109
Margen Bruto (MB)	\$ 10.208.341
Gasto por sueldos y salarios	\$ 6.000.000
Gastos de Administración y Ventas	\$ 1.398.200
Cargo por depreciación	\$ 234.080
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	\$ 2.576.061
Intereses pagados	\$ 256.990
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	\$ 2.319.071
Impuesto de Primera Categoría	\$ 487.005
Utilidad del Ejercicio	\$ 1.832.066

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Estado de Resultados Integrales de "La Tuerca de Cobre" (1/03/2016 – 1/04/2016).

Estado de Resultados Integrales Entre 01/03/2016 al 01/04/2016 "La Tuerca de Cobre"	
Ingreso por venta	\$ 16.400.561
Costo por venta	\$ 5.048.389
Margen Bruto (MB)	\$ 11.352.172
Gasto por sueldos y salarios	\$ 8.000.000
Gastos de Administración y Ventas	\$ 2.580.205
Cargo por depreciación	\$ 234.080
Utilidad antes de Intereses e Impuestos	\$ 537.887
Intereses pagados	\$ 256.990
Utilidad antes de impuestos (EBIT)	\$ 280.897
Impuesto de Primera Categoría	\$ 67.415
Utilidad del Ejercicio	\$ 213.482

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

Colegio de Ingenieros de Chile A.G. (2012). Código de Ética.

Flores, M. (23 de noviembre de 2015). Precio del cobre vuelve a hundirse: ¿La culpa es de China o Estados Unidos? Obtenido de Emol: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2015/11/23/760512/Precio-del-cobre-vuelve-a-hundirse-La-culpa-es-de-China-o-de-Estados-Unidos.html>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (abril de 2014). Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto PYME.

Obtenido de Economía.gob: <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Boletin-Revision-Clasificacion-Estatuto-Pyme.pdf>

Morales, L., & Yáñez, Á. (agosto de 2007). Microfinanzas en Chile.

Obtenido de SBIF: https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_6536.pdf

SERCOTEC. (2013). La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Santiago: OIT.

SERNAGEOMIN. (2012). Atlas de Faenas Mineras, Regiones de Valparaíso, del Libertador Bernardo O'Higgins y Metropolitana de Santiago. Santiago.