

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.	1
1.1. PROPÓSITO.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.2.1. Objetivo General.	1
1.2.2. Objetivos Específicos.	1
1.3. METODOLOGÍA.....	1
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	2
1.5. RESULTADOS ESPERADOS.....	2
1.6. MARCO TEÓRICO.....	2
1.6.1. Ley de Insolvencia y Re emprendimiento (Ley 20.720)	2
1.6.2. Reestructuración	4
CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.	5
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.....	5
2.2. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.....	8
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA.....	8
2.4. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LICITACIÓN PARA PROYECTOS DEL SECTOR PÚBLICO.....	9
CAPÍTULO III ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.	11
3.1. DESCRIPCIÓN DE TOTEM CONSTRUCCIÓN.....	11
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3.3. SITUACIÓN FINANCIARA.....	13
3.3.1. Estados Financieros 2015 - 2018	14
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO.	16
4.1. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO.....	16
4.1.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	16
4.1.1.1. Amenazas de entrada.....	16
4.1.1.2. Poder de negociación de los proveedores.....	17
4.1.1.3. Poder de negociación de los clientes.....	18
4.1.1.4. Amenaza de sustitutos.....	19
4.1.1.5. Rivalidad entre los competidores existentes.....	19
4.1.2. Análisis de la Cadena de Valor	20
4.1.2.1. Actividades de Apoyo.....	21
4.1.2.2. Actividades Primarias.....	21
4.2. ANÁLISIS FINANCIERO.....	22
4.2.1. Situación Financiera Actual	22
4.2.2. Análisis Patrimonial Dinámico	24
4.2.3. Análisis Activo Circulante	26
4.2.4. Análisis Económico	27
4.2.5. Análisis Flujo de Caja	29
4.3. DETERMINACIÓN DE INSOLVENCIA.....	30
4.4. VIABILIDAD DE LA EMPRESA.....	32
CAPÍTULO V PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.	36
5.1. REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA.....	36
5.1.1. Visión y Misión de Totem Construcción	36
5.1.2. Unidades estratégicas de negocio (UEN) y Factores críticos de éxito (FCE)	36
5.1.3. Análisis FODA	37
5.1.3.1. Fortalezas.....	37
5.1.3.2. Oportunidades.....	37
5.1.3.3. Debilidades.....	37
5.1.3.4. Amenazas.....	37
5.1.4. Modelo de Negocio CANVAS	37

5.1.4.1.	Segmento de Clientes	38
5.1.4.2.	Propuesta de Valor	38
5.1.4.3.	Relación con los Clientes.....	38
5.1.4.4.	Canales	38
5.1.4.5.	Flujo de Ingresos.....	38
5.1.4.6.	Recursos Claves.....	39
5.1.4.7.	Actividades Claves	39
5.1.4.8.	Socios Claves.....	39
5.1.4.9.	Estructura de Costos	39
5.1.5.	Plan de acción - Reestructuración Estratégica.....	41
5.1.5.1.	Captar el 0,05% del mercado en los próximos 5 años.....	41
5.1.5.2.	Rentabilidad saludable.....	41
5.1.5.3.	Incrementar y fidelizar clientes.....	41
5.2.	REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA.....	42
5.2.1.	Plan de acción - Reestructuración Financiera.....	43
5.2.1.1.	Reducir los GAV en un 50% durante el año 2019.....	43
5.2.1.2.	Aumento de Capital.....	43
5.2.1.3.	Mejorar Liquidez.....	44
5.3.	REESTRUCTURACIÓN OPERACIONAL.....	45
5.3.1.	Plan de acción - Reestructuración Operacional.....	45
5.3.1.1.	Optimizar la gestión de proyectos.....	45
5.3.1.2.	Mejorar Gestión de Gastos.....	45
5.4.	REESTRUCTURACIÓN PERSONAS.....	46
5.4.1.	Plan de acción - Reestructuración Personas.....	46
5.4.1.1.	Desarrollar e implementar un sistema de evaluación de desempeño.....	46
5.5.	INDICADORES CLAVES DE RENDIMIENTO (KPIs).....	47
CAPÍTULO VI ESTUDIO TÉCNICO – ECONÓMICO		48
6.1.	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS CON LAS MEJORAS PROPUESTAS.....	48
6.2.	ANÁLISIS ECONÓMICO - FINANCIERO.....	50
6.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	51
CAPÍTULO VII CONCLUSIÓN.....		53
BIBLIOGRAFÍA.....		55
ANEXOS		57
	ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DE CARGO – TOTEM CONSTRUCCIÓN.....	57
	ANEXO 2: RATIOS FINANCIEROS.....	60
	ANEXO 3: PROYECCIÓN BALANCES Y EERR	60
	ANEXO 4: BALANCES Y EERR CON LAS MEJORAS PROPUESTAS	62

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1:"PARTICIPACIÓN DE LA PRODUCCIÓN SECTORIAL EN EL PIB"	6
TABLA 2:"PARTICIPACIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL PIB"	6
TABLA 3:"INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN DESAGREGADA"	7
TABLA 4: "BALANCE DESDE EL AÑO 2015 HASTA EL 2018"	14
TABLA 5: "ESTADO DE RESULTADO DESDE EL AÑO 2015 HASTA EL 2018"	15
TABLA 6: "PUNTUACIÓN PARA EVALUAR EL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA"	16
TABLA 7: "ATRACTIVIDAD DE AMENAZAS DE ENTRADA"	17
TABLA 8: "ATRACTIVIDAD DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES"	18
TABLA 9: "ATRACTIVIDAD DE PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES"	18
TABLA 10: "ATRACTIVIDAD DE AMENAZAS DE SUSTITUTOS"	19
TABLA 11:" ATRACTIVIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES"	20
TABLA 12: "RATIOS FINANCIEROS TOTEM 2018"	23
TABLA 13: "ROTACIÓN DEL CIRCULANTE EN DÍAS".....	27
TABLA 14: "COMPARACIÓN SUELDOS TOTEM V/S VALOR DE MERCADO"	28

TABLA 15: "EVOLUCIÓN RATIOS FINANCIEROS EN MILLONES"	29
TABLA 16: "FLUJO DE CAJA DE TOTEM CONSTRUCCIÓN"	30
TABLA 17: "CÁLCULO Z-SCORE TOTEM CONSTRUCCIÓN"	31
TABLA 18: "CÁLCULO WACC 2019 - 2023"	34
TABLA 19: "PROYECCIÓN EERR 2018 AL 2023"	34
TABLA 20: "PROYECCIÓN BALANCE 2018-2023"	35
TABLA 21: "FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2018-2023"	35
TABLA 22: "UEN Y FCE DE TOTEM CONSTRUCCIÓN"	36
TABLA 23: "PLAN DE ACCIÓN - REESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA"	42
TABLA 24: "PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE COSTOS 2019"	43
TABLA 25: "PLAN DE ACCIÓN - REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA"	44
TABLA 26: "PLAN DE ACCIÓN - REESTRUCTURACIÓN OPERACIONAL"	46
TABLA 27: "PLAN DE ACCIÓN - REESTRUCTURACIÓN PERSONAS"	46
TABLA 28: INDICADORES CLAVES 2019	47
TABLA 29: "ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO CON MEJORAS"	48
TABLA 30: " BALANCE PROYECTADO CON MEJORAS"	49
TABLA 31: "EVOLUCIÓN RATIOS FINANCIEROS CON MEJORAS"	49
TABLA 32: "FLUJO DE CAJA TOTEM CONSTRUCCIÓN"	50

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: "DEMANDA ESTIMADA 2019 POR SECTOR"	9
GRÁFICO 2: "MONTOS ADJUDICADOS EN PROYECTOS"	11
GRÁFICO 3: "EVOLUCIÓN DEUDA - PATRIMONIO"	24
GRÁFICO 4: "RATIOS DE SOLVENCIA"	25
GRÁFICO 5: "EVOLUCIÓN FONDO DE MANIOBRA"	25
GRÁFICO 6: "EVOLUCIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE"	26
GRÁFICO 7: "EVOLUCIÓN VENTAS - UTILIDAD - RENTABILIDAD"	27
GRÁFICO 8: "EVOLUCIÓN DE COSTOS OPERACIONALES Y GAV"	28
GRÁFICO 9: "EVOLUCIÓN DEL Z-SCORE DE TOTEM CONSTRUCCIÓN"	32
GRÁFICO 10: "ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN - INGRESOS"	51
GRÁFICO 11: "ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN - COSTOS OPERACIONALES"	51
GRÁFICO 12: "ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN - GAV"	52

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: "PLAZO MÁXIMO PARA ACORDAR REORGANIZACIÓN"	4
FIGURA 2: "CRECIMIENTO DEL PIB – VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL 2019"	5
FIGURA 3: "MERCADO PÚBLICO"	10
FIGURA 4: "PROCESO DE LICITACIÓN Y ADJUDICACIÓN DE UN PROYECTO"	12
FIGURA 5: "ORGANIGRAMA DE TOTEM CONSTRUCCIÓN"	13
FIGURA 6: "RESUMEN DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA"	20
FIGURA 7: "CADENA DE VALOR DE TOTEM"	22
FIGURA 8: "ANÁLISIS BALANCE GENERAL TOTEM 2018"	23
FIGURA 9: "MODELO CANVAS TOTEM CONSTRUCCIÓN"	40