



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

COMO MEJORAR LAS
UTILIDADES DE LAS
EMPRESAS MICRO,
MEDIANAS Y PEQUEÑAS

--TESIS--

Investigación Realizada
Por:

ALBERTO CASTILLO
MARTÍNEZ

Con El Cual Concluirá
Los Estudios, Y
Adquirirá

EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS.



DIRECTOR DE TESIS
ROSA MARÍA ORTEGA OCHOA

A mi esposa Margarita, sin su apoyo no hubiera logrado esta meta.

A mis hijos; Beto, Rodrigo y Fernanda, que consecuentaron mi carácter malhumorado durante el transcurso de la carrera. Que sin su paciencia y entendimiento no hubiera estado tranquilo para estudiar.

*A mi padre Agustín que vio realizado mi sueño.
A mi madre Soledad, que la recordare por siempre.*

*Los dos me pusieron en el camino correcto,
muchas gracias.*

A mi hermano Noé, que quito una venda de mis ojos.

A mi sobrino Edgar, que en el momento que lo necesite estuvo conmigo.

A mi directora de tesis Rosa María Ortega Ochoa, le agradezco el que supiera llevarme con sumo cuidado y tino por este camino espinoso que es la elaboración de la tesis.

A mi coordinador de Servicio Social el Lic. Oscar Barrera Ambriz, coordinador del área de informática, por su apoyo y consejos.

A todos y cada uno de los profesores que participaron en el proceso de mi aprendizaje.

De todo corazón, muchas gracias.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

- SEMINARIO -

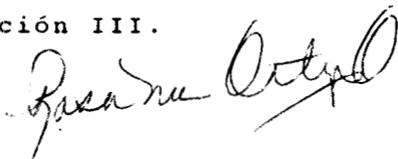
- Tesis -

COMO MEJORAR LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS MICRO,
MEDIANAS Y PEQUEÑAS

Coordinadora: Rosa María Ortega Ochoa

Prof: Seminario de Investigación III.

25/X/96



Alumno: Alberto Castillo Martínez

Matricula : 93223768

Generación: 1993-P a 1996-P

Índice

INTRODUCCIÓN

La pequeña empresa en la economía nacional ;Microempresas ;¿Que es una pequeña empresa? ;Área en que se desenvuelve la pequeña empresa ;Firmas dedicadas a la industria, fabricación o manufactura ;Firmas dedicadas a la venta al detalle ;Firmas mayoristas o distribuidoras ;Ventajas Competitivas de la pequeña empresa ;Flexibilidad en la administración ;Contacto personal con el mercado que sirve ;Aplicación del talento y especialización del dueño ;Desventaja competitiva con que se enfrenta la pequeña empresa ;Futuro de la pequeña empresa en México, expansión y crecimiento ;Usted como dueño de una empresa ;Ventajas de un empleado asalariado ;Desventaja de un empleado asalariado ;Recompensa y riesgo de ser empresario ;Agresividad y tenacidad en la prosecución y obtención de objetivos ;El empresario asume por lo general riesgos moderados ;La tendencias empresariales afloran a muy temprana edad ;Cuida celosamente su tiempo 5-32

CAPÍTULO I, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A EMPLEAR EN LA PEQUEÑA EMPRESA. 33

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA FIRMA 34
SERVICIO SOCIAL COMO META 37
UTILIDAD NETA COMO META 38
INCREMENTO DE TAMAÑO COMO META 38
ESTRATEGIA A SEGUIR PARA ALCANZAR DICHS OBJETIVOS 39
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA FIRMA 40

CAPITULO II, FRACASO DE LA PEQUEÑA EMPRESA, CAUSA Y PREVENCIÓN. 44

CAUSAS DEL FRACASO DE UNA FIRMA 45
FALTA DE EXPERIENCIA Y CAPACIDAD DEL DUEÑO 47
CAPITAL INSUFICIENTE 48
FALTA DE LIBROS ADECUADOS DE CONTABILIDAD 49
MALA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS 52
MALA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR 53
MALA UBICACIÓN DE LA EMPRESA 54
SÍNTOMAS QUE PRONOSTICAN EL POSIBLE FRACASO DE UNA FIRMA 55
COMO EVITAR EL FRACASO 57
FACTORES QUE DETERMINAN EL TRIUNFO DE UNA FIRMA 58

CAPÍTULO III, FUENTES DE LOS FONDOS NECESARIOS PARA ESTABLECER LA EMPRESA. 62

PROBLEMAS EN LA OBTENCIÓN DE FONDOS 63
COMO OBTENER PRESTAMOS BANCARIOS 64
SERVICIO QUE PRESTA EL BANCO A LA PEQUEÑA EMPRESA 67
OTRAS FUENTES DE PRÉSTAMO 68
COMO ESTIMAR EL CAPITAL NECESARIO 71

CAPÍTULO IV, ESTADOS FINANCIEROS, SU ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN. 76

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD	77
ESTADOS FINANCIEROS	77
ESTADO DE SITUACIÓN	78
EL ESTADO DE GANANCIA Y PÉRDIDAS O ESTADO DE INGRESOS	84
EL ESTADO DE FUENTES Y USOS DEL CAPITAL DE TRABAJO	86
INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	88
ANÁLISIS DE ÍNDICE O RAZONES	89
ANÁLISIS VERTICAL	91
ANÁLISIS HORIZONTAL	92

CAPÍTULO V, CONTROL DE EFECTIVO, EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y PRESUPUESTO. 98

CONTROL DE EFECTIVO	98
PUNTO DE EQUILIBRIO	101
COSTOS VARIABLES	102
COSTOS FIJOS	103
COSTOS SEMIVARIABLES	104
LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	110
PRESUPUESTOS	111
COSTO DE LA MERCANCÍA VENDIDA	112
COSTOS DE LA MERCANCÍA MANUFACTURADA	112
COSTOS CONTROLABLES Y COSTOS NO CONTROLABLES	113
CLASIFICACIÓN DE PRESUPUESTO	113

CAPÍTULO VI, MERCADOTECNIA Y PROMOCIÓN DE VENTAS. 116

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	117
COMO ESTIMAR LA PORCIÓN DEL MERCADO QUE LE CORRESPONDE A LA EMPRESA.	121
DE DONDE OBTENER INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO DEL MERCADO	122
TIPOS DE ENCUESTA AL ALCANCE DEL PEQUEÑO EMPRESARIO	122
PROMOCIÓN DE VENTAS, VENTAS PERSONAL Y PUBLICIDAD	125
IMAGEN QUE LA EMPRESA PROYECTA	129

CAPÍTULO VII, VENTA A CRÉDITO Y CONTROL DE INVENTARIO. 133

VENTAS A CRÉDITO	134
TIPOS DE CUENTAS POR COBRAR	135
SELECCIÓN DEL CLIENTE QUE RECIBIRÁ CRÉDITO	137
CONTROL DE INVENTARIO	142
CONTROL DE INVENTARIO EN LA FIRMA DETALLISTA	146

CAPÍTULO VIII, SEGUROS Y COBERTURAS Y RIESGOS. 149

RIESGOS MÁS COMUNES	150
RIESGOS DE INCENDIO	150
ROBOS Y FRAUDES	151
PÉRDIDAS DEBIDAS A DESASTRES NATURALES	152
RESPONSABILIDAD CIVIL	152
TIPOS DE SEGUROS DISPONIBLES	152
SEGUROS CONTRA INCENDIOS	153
SEGUROS CONTRA ROBOS	153
SEGUROS CONTRA LAS PERDIDAS AL CIERRE TEMPORAL	153
SEGUROS DE VIDA	153
SEGUROS DE AUTOMÓVIL	154

SEGUROS DE RESPONSABILIDAD CIVIL 154
COMO SELECCIONAR UN AGENTE DE SEGUROS 154
PRINCIPIOS PARA ADQUIRIR UN SEGURO 154

CAPÍTULO IX, EMPLEO DE LA MICROCOMPUTADORA EN LA EMPRESA PEQUEÑA. 160

CONCLUSIÓN.
BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivo primordial mostrar el funcionamiento de pequeñas empresas. Las ventajas y desventajas de dichos negocios, y mostrar cómo poder evitar errores en la concepción, iniciación, organización y operación de la pequeña empresa, siempre teniendo en cuenta el ambiente real dentro del cual ellas se desenvuelven.

La pequeña empresa constituye una parte importante del cuadro económico actual de México. La función de la pequeña empresa en la historia reciente de la América Latina ha sido de plena contribución al desarrollo de la economía respectiva de cada nación.

La década de los noventa está ya en marcha y las economías de los países latinoamericanos están sufriendo un cambio substancial, no sólo desde el punto de vista económico, sino también desde el punto de vista social. A medida que estos países se mueven hacia una "economía de consumo", el papel que juegan las pequeñas empresas aumentan en importancia. Los dueños de las firmas pequeñas deberán anticipar y ajustar rápidamente sus estrategias para hacer frente a los cambios significativos que están ocurriendo en estos momentos. Entre ellos, cambios en la demanda de los clientes, acciones por parte de los competidores y expectativas de carácter general por parte del público consumidor. Debemos de considerar que si bien los cambios en el ambiente económico presenta problemas,

también presentan retos y crean oportunidades. Oportunidades que le permitirán a las pequeñas firmas, especialmente a aquellas que sean bien administradas y que estén siguiendo la estrategia adecuada, triunfar económicamente, al mismo tiempo que contribuyen al bienestar general.

El mejorar la calidad de la administración de la pequeñas firmas inevitablemente llevará al fortalecimiento de un importante sector de la economía y también contribuirá al triunfo económico de la firma en particular. Es por esta razón, que el objetivo principal de este trabajo es lograr una administración más efectiva de las pequeñas empresas.

El objetivo previamente mencionado, tiene a su vez una serie de sub-objetivos que se pueden resumir en la siguiente forma:

I) La determinación de la estrategia adecuada por parte del dueño de la firma.

II) Las diferentes actividades necesarias para la adecuada planificación, organización, dirección y control de las operaciones de la pequeña firma.

III) La obtención del mayor beneficio posible de los limitados recursos humanos y económicos de que dispone la firma.

IV) Facilitarle al dueño de la empresa la identificación del "nicho ecológico" desde la cual la empresa pueda operar ventajosamente, así como hacerle frente a una forma satisfactoria a la competencia.

ANTECEDENTES

LA PEQUEÑA EMPRESA EN LA ECONOMÍA NACIONAL

Esta primera parte le permitirá al lector explorar el ambiente dentro del cual se desenvuelve la pequeña empresa. En esta sección se detalla la función que el sector hace al bienestar general. Entre los temas que se cubrirán están las características personales del hombre de empresa, la determinación de los objetivos y metas de la firma así como la estrategia a desarrollar para alcanzar dichos objetivos.

MICROEMPRESAS

Las tendencias que se registran en la economía mundial caracterizadas por un proceso de globalización de la producción, por una acelerada transformación tecnológica, y por la intensa competencia en los mercados mundiales, obligan a nuestro país a modificar sus estructuras productivas para adecuarse a las nuevas condiciones de la competencia internacional.

Una de las políticas actuales seguidas por el gobierno mexicano ante dicho proceso de globalización, se refiere al desarrollo de las microempresas, ya que actualmente éstas representan un elemento de gran relevancia en la estructura productiva del país, y particularmente dicho tipo de organizaciones han cambiado substancialmente los llamados mercados de trabajo, asignando a éstos características muy específicas.

Existen muchas definiciones y acepciones para denominar a este tipo de empresas. A continuación se citarán algunas definiciones de lo que se entiende por microempresa:

I) Para Griselda Martínez Vázquez las microempresas se caracterizan por que en ellas "...predomina el propietario único (...en un...) 62%..."¹ y son las empresas más susceptibles ante los cambios económicos.

II) Clemente Ruiz habla de las microindustrias en vez de microempresas y considera que éstas son pequeñas organizaciones "...que ocupan directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebasa el monto de 110 salarios mínimos anuales"², además de que estas empresas se ubican principalmente -al menos en el llamado Tercer Mundo- en

¹ Martínez V., G. "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México", en El Cotidiano, Oct. 1995, pp. 98.

² Ruiz, C. "Economía de la pequeña empresa", pp. 17.

actividades de bajo valor agregado.

III) SECOFI también habla de microindustrias y afirma que éstas son "...empresas (...) que ocupan directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales reales o estimadas no rebasa el monto (...) (...de...) N\$900 mil"³ .

IV) Por su parte NAFINSA caracteriza a las microempresas como organizaciones productivas "... que tienen: hasta 15 empleados y ventas netas anuales hasta por 530 millones de pesos"⁴ .

V) La acepción de microempresa suele remitirnos al concepto de empresas caseras o industrias familiares. La Ley Federal del Trabajo considera a éstas como "...talleres familiares (...) en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos"⁵ .

VI) Cuando Karl Marx hablaba de industria doméstica moderna se refería a "...un departamento externo de la fábrica..."⁶ concebido como una empresa casera-fabril que se puede considerar como una más de las esferas de explotación del capital y en cierta forma como antecedente de la microempresa contemporánea.

Como se puede observar existen varios criterios para demarcar a una microempresa: en cuanto al número de trabajadores, monto de capital, valor de las ventas, etc. Estos criterios pudieran no ser muy objetivos, aunque es importante reconocer que cada concepto de microempresa se crea en función de lo que se quiera medir, de ahí que para efectos de esta investigación se entienda que una microempresa es una organización productiva en

³ Martínez V., G. "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México", en El Cotidiano, Oct. 1995, pp. 105.

⁴ NAFINSA. "Consideraciones sobre la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa en México y países seleccionados", pp. 22.

⁵ Trueba U., A. "Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada", pp. 167.

⁶ Kriedte, P. "Industrialización antes de la industrialización", pp. 12.

la cual trabajan un número reducido de individuos involucrados en actividades poco remunerativas (aunque proveen por lo menos cierto grado de subsistencia); de escasa calificación, con montos de financiamientos mínimos y que normalmente operan en el marco de la informalidad.

SURGIMIENTO

Cuando se quiere estudiar a las microempresas se hace necesario tomar como punto de partida la siguiente pregunta: ¿por qué y cómo han surgido éstas? Lo anterior nos remite a explicar el tipo de coyuntura en que las microempresas suelen aparecer. Podemos aventurarnos a sugerir que para el caso mexicano, la existencia actual de las microempresas surge como un efecto perverso del capitalismo global y no como una estrategia de desarrollo.

La coyuntura actual en la cual se ubican las microempresas mexicanas puede explicarse a través de algunos indicadores fundamentales que ayudan a crear el escenario en el cual surgen y se desarrollan las microempresas a las que en esta investigación se hace referencia. México está clasificado como un país semi-industrializado en el cual habitaban hasta el año de 1993 cerca de 90 millones de personas, de las cuales sólo el 36.6% de éstas pertenecían a la llamada Población Activa (PA), cuando existen 50 millones de personas en edad de trabajar.

México es catalogado por el Banco Mundial como un país de ingreso medianamente alto, en el cual el crecimiento de la producción, medido por el Producto Interno Bruto (PIB) para el periodo 1980 - 1993, ha sido sólo del 1.6% (Tasa Media Anual de Crecimiento). Asimismo el crecimiento del Ingreso Per Cápita para el periodo que va de 1971 a 1991 ha sido también muy bajo (1.56% anual). El PIB para 1993 llegó sólo a 343,472 millones de dólares; la Tasa Media de Inflación Anual alcanzó en el

periodo 1980 - 1993 casi el 69%; la deuda externa para 1993 llega a 118.028 millones de dólares; el salario mínimo entre 1984 y 1990 baja en casi un 10%; el desempleo para 1995 fue de casi el 6%; para 1990 sólo el 9.3 de la PA trabaja de forma asalariada; el índice de analfabetismo para ese mismo año es todavía alto (15% mujeres y 13% hombres); la esperanza de vida promedio para el año de 1993 llega sólo a 71 años, y; de acuerdo a la Variación del Coeficiente de Gini, México es un país con alto grado de desigualdad en donde la población en edad de trabajar aumenta rápidamente, mientras que el PIB lo hace muy lentamente.

Ante el panorama citado estamos en la posibilidad de entender el porqué la existencia de las microempresas en México. Nuestro país actualmente está enfrentando "...grandes cambios económicos, como son: la globalización económica, el avance tecnológico, comportamiento inestable de la demanda, la crisis económica y política, que se reflejan en la contracción de la demanda, el incremento de las tasa de interés, inflación, cierre de empresas y desempleo abierto"⁷. Dichos cambios pudieran explicar el porqué de las microempresas que aquí se analizan.

La importancia de las microempresas en México es significativa, ya que -según datos de NAFINSA- el 97% de las empresas en nuestro país son micro, es decir, para 1995 existían en México cerca de 81.013 establecimientos considerados como microempresas, sin contar a las microempresas de tipo informal. Definitivamente las microempresas en México han dejando de tener un carácter marginal, ya que ante la coyuntura actual las microempresas han contribuido "...a la reorganización de la producción y, sobre todo, por su impacto en el empleo y en la equidad"⁸.

⁷ Martínez V., G. "Las micro, pequeñas y medianas empresas ante la crisis económica en México". en El Cotidiano, Oct. 1995, pp. 98.

⁸ Ruiz, C. "Economía de la pequeña empresa". pp. 11.

La empresa esta inmersa en un ambiente controlable y un ambiente incontrolable. Se dice que se encuentra en un microambiente y un macroambiente; el microambiente son todas aquellos actores que están dentro del control de la empresa y se les considera variables controlables; el macroambiente se le considera fuerzas y que son variables que escapan al control de la empresa.

¿QUE ES UNA PEQUEÑA EMPRESA?

Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia.

La definición anterior abarca todo tipo de empresa, grande, mediana o pequeña, e independiente de la magnitud de sus recursos humanos o económicos.

Expuesto lo anterior, de inmediato surge la pregunta: ¿Cómo diferenciar la empresa pequeña de la grande? ¿Qué criterio debemos de emplear para identificar y clasificar una empresa como pequeña? ¿Que características ha de tener ésta para ser objeto de dicha clasificación? No existe una respuesta fácil a esta serie de preguntas, ya que cualquier criterio o serie de requisitos que exigimos nunca será completo. Por ejemplo, ¿es el volumen de ventas o el número de empleados el factor determinante en la clasificación? ¿Podemos aplicar los mismos tipos de estándares a las firmas manufactureras que a las detallistas.

En los Estados Unidos la Administración de Pequeños Negocios, - Small Business Administration- agencia federal dedicada a fomento y ayuda de los pequeños negocios mediante préstamos, basa en estándares de carácter cuantitativos las principales clasificaciones de pequeñas empresas, todas elaboradas como se verá a continuación en conceptos relativos en la siguiente forma:

- Firma de ventas al detalle y servicios: - Una firma con ingresos de ventas de menos de 2 millones de dólares dependiendo dentro del área de la industria donde opera.

- **Firma mayorista:** - Es considerada pequeña si la firma tiene ventas anuales de menos de 9.5 millones de dólares hasta 22 millones de dólares, dependiendo del sector de la industria a que pertenece.

- **Firma manufacturera:** - Es considerada pequeña si tiene menos de 250 empleados. La clasificación arriba expuesta vemos que hace énfasis en la cantidad de empleados y el volumen de ventas.

Los estándares empleados por la Administración De Pequeños Negocios en Los Estados Unidos para definir lo que es una firma pequeña no son los mas apropiados para ser aplicados en la América Latina, debido a la notable diferencia en tamaño, volumen de ventas, número de empleados de que consta la firma típica de la pequeña empresa en la América Latina, amen de las consideraciones ambientales que son factores ponderables en la definitiva valorización.

Las circunstancias anteriormente expuestas determinan que en relación a la América Latina deben establecerse estándares de carácter cualitativos en ves de cuantitativos al objeto de poder identificar una firma como pequeña. Independientemente de clasificaciones artificiales que puedan ser hechas por las naciones respectivas, una de las mejores clasificaciones que se han podido analizar es la establecida por le Comité de Desarrollo Económico, una asociación compuesta por comerciantes de los Estados Unidos. El criterios sostenido por el Comité especifica que una empresa que llene dos de los siguientes cuatro requisitos debe considerarse como pequeña:

- 1.- **Administración independiente.** (Usualmente dirigida y operada por el propio dueño).

- 2.- El capital de la firma es suministrado por el propio dueño.
- 3.- El área de operaciones es relativamente pequeño y principalmente local.
- 4.- La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara con otra en la industria o el giro.

Esta definición de lo que es una pequeña empresa parece ser la más práctica desde el punto de vista latinoamericano, ya que en realidad cada uno de los estándares se identifica con características específicas de lo que una pequeña empresa es. La administración independiente es una de las razones que se citan con más frecuencia para el establecimiento de una firma y el hecho de que el capital de la firma sea principalmente suministrado por el propio dueño contribuye al sentimiento de independencia que tanto predomina en la firma pequeña.

El hecho de que el área de operaciones sea principalmente local por limitaciones de carácter de empresa pequeña, aunque la empresa se extiende en sus operaciones más allá de la ciudad.

Por último, el concepto de "tamaño relativo" dentro de una industria, es un estándar aceptado y fácil de comprobar.

Como vemos, no es fácil el establecer una definición clara y precisa de lo que es una firma pequeña. Todo depende de cuales son los aspectos cuantitativos que tengamos en cuenta para hacer dicha selección.

ÁREAS EN QUE SE DESENVUELVE LA PEQUEÑA EMPRESA

El establecimiento y operación de empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer necesidades de carácter material. El dueño del negocio busca una utilidad a través de la manufactura y venta de un producto o de la realización de un servicio, y a su vez el que compra dicho producto o servicio busca la satisfacción de una necesidad. El factor determinante que motiva al empresario a establecer la empresa y aceptar el riesgo que esta decisión conlleva, es el de obtener cierta utilidad o ganancia a través de la operación de la firma.

En algunas ocasiones, la empresa pequeña se especializa en venderle productos a grandes firmas manufactureras las cuales por diferentes razones entienden que es mejor comprar algunas piezas o partes, que dedicar recursos humanos y económicos en fabricarlas ellos mismos. Vemos pues, que una pequeña firma puede especializarse en la manufactura de ciertos artículos que son necesitados por las empresas mayores. En los países de la América Latina existen cientos de pequeños empresarios que obtienen ganancias y utilidades satisfactorias realizando al mismo tiempo la actividad de mayoristas y detallistas.

Existen tres sectores principales en los cuales se puede invertir para establecer una pequeña empresa. Estos son, el manufacturero, el mayorista y el detallista.

Cada uno de estos sectores tienen características específicas que a continuación se señalan.

Firmas dedicadas a la industria, fabricación o manufactura

1. De todos los tipos de empresas es la que requiere proporcionalmente una inversión mayor de capital, debido a la necesidad de adquirir maquinaria y equipo.
2. Requiere el empleo de personal con entrenamiento adecuado en la operación de los equipos.
3. Requiere la existencia de control de calidad sobre los productos manufacturados.
4. Es requisito indispensable para el éxito de la firma que esté presupuestada.
5. De todo tipo de empresa es la que requiere una planificación más detallada, tanto desde el punto de vista interno como externo.

Firma dedicadas a la venta al detalle

1. Es uno de los sectores más competitivos, ya que el margen total de utilidad en la venta es proporcionalmente menor.
2. A empresarios de este tipo de negocio se les hace relativamente fácil tanto establecerse como abandonar el sector detallista.
3. Se requiere una predisposición especial para tratar con el público consumidor.
4. Ciertos tipos de establecimientos de ventas al detalle son extremadamente estables.

5. Aunque el desarrollo de nuevos métodos de venta ha estimulado este sector, podemos decir, sin embargo, que los cambios en él son de carácter evolutivo y no revolucionarios, y usualmente reflejan cambios en los gustos del consumidor.

Firmas mayoristas o distribuidoras

1. Requieren menor capital que las empresas manufactureras y más capital que las detallistas. Usualmente se requiere la inversión en depósito de mercancías, camiones y vehículos para la distribución de las mercancías.

2. El distribuidor satisface una necesidad, tanto del fabricante como detallista, actuando como intermediario entre ambos.

3. Los márgenes de utilidad no son tan grandes como los que obtiene el sector manufacturero, pero son usualmente mayores que los del sector detallista.

4. La supervivencia a largo plazo del distribuidor depende de la habilidad de éste en la selección de sus clientes. Por lo tanto, una adecuada planificación es vital en este sector.

VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA

A pesar de sus múltiples problemas, la firma pequeña puede competir en forma satisfactoria en el mercado. Las razones que le permiten a la pequeña empresa no solamente sobrevivir, sino también generar una adecuada ganancia para sus dueños son múltiples y usualmente depende de situaciones específicas que cada firma triunfadora enfrenta. Sin embargo, existen ciertos factores comunes que han sido identificados en aquellas firmas que, a pesar de su tamaño, continúan operando y produciendo utilidades para sus dueños.

Entre estos factores comunes tenemos los siguientes:

Flexibilidad en la administración

Es bien reconocido el aspecto evolutivo del mercado. Constantemente nuevos productos surgen a la luz pública y nuevas necesidades surgen que hay que satisfacer. La existencia de líneas de comunicación cortas y el hecho de que las decisiones en las empresas pequeñas son tomadas por el mismo dueño "sobre el terreno" hacen que la ejecución de la estrategia de la firma sea extremadamente factible y flexible, permitiéndole a la empresa adaptarse más rápidamente a los cambios bruscos que pueda sufrir el mercado.

El aspecto de línea de comunicación cortas también asegura la estabilidad interna de la firma, ya que el dueño en su contacto diario y personal con sus empleados está en posición de tomar medidas adecuadas para evitar los múltiples problemas humanos que usualmente surgen en toda empresa.

Contacto personal con el mercado que sirve

Una de las ventajas que puede explotar al máximo una empresa pequeña es la no existencia en ella de una superestructura burocrática que alejada del mercado toma decisiones relativas a productos y servicios que hay que ofrecer. En la empresa pequeña el dueño está, debido al constante trato con la clientela que forma su mercado, en posición de obtener un conocimiento detallado y concreto del tipo de cliente que sirve y de los productos que más se venden. Esa información no tiene que ser trasladada a terceras personas para la toma de decisiones, sino que es el propio dueño el que con la información disponible de primera mano toma decisiones necesarias. Esta información le permite desarrollar una estrategia de mercado que hará que su firma aparezca diferente de las demás a los ojos de los clientes. Esta diferenciación puede ser basada en la habilidad de ofrecer un producto o servicio excelente o pudiera ser definida en términos geográficos o de liderazgo en un mercado en particular.

Aplicación del talento y especialización del dueño

Otro factor común identificado en que aquellas firmas triunfadoras es la existencia de un dueño que tiene gran conocimiento en un área especial, quien aplica dichos conocimientos en una actividad que le es agradable y en la cual él disfruta. Toda empresa pequeña para triunfar requiere largas horas de trabajo por parte del dueño. Uno de los elementos motivadores que animará a este tipo de empresario a continuar dedicándole horas extras a la empresa ha de ser el que la actividad que desenvuelva le sea agradable.

Desventaja competitiva con que se enfrenta la pequeña empresa

Es de extrema importancia que el futuro hombre de empresa reconozca las debilidades estructurales que por motivo de su tamaño son características de la pequeña empresa. Así vemos que a menudo le es imposible al dueño el obtener empleados competentes o recursos financieros adicionales para la expansión de la firma o para dedicarlo a la investigación de nuevos productos o mercados.

Específicamente hemos identificado un número de factores que hacen que la empresa en muchos casos tengan que operar con desventajas competitivas que en un gran porcentaje de casos determinan su fracaso y desaparición, entre ellos podemos citar los siguientes:

a) Limitado capital y la inhabilidad de adquirir recursos adicionales

Este es uno de los problemas que más afecta el futuro de la pequeña empresa. Usualmente el dueño o el empresario establece la firma con un capital limitado, el cual, cuando la empresa comienza a crecer, resulta insuficiente para hacer frente a dicho crecimiento. Debido al tamaño de la firma, y al poco tiempo que lleva en operaciones, por lo regular es difícil encontrar un banco que esté dispuesto a correr el riesgo de prestar el capital adicional requerido para su expansión.

b) Inexperiencias del dueño

En ocasiones tenemos que el empresario potencial, aun teniendo recursos financieros, carece de la experiencia y el conocimiento necesario de cómo operar una empresa del tipo que pretende establecer.

c) El número de horas de trabajo requerido

Un factor común que ha sido identificado en los estudios que se han hecho sobre firmas pequeñas es el número de horas que el dueño tiene que dedicarle a la empresa. En muchos casos, los empresarios para subsistir se ven compelidos a trabajar los sábados y los domingos, casi siempre en labores manuales o de contabilidad, a pesar de estar cerrado el establecimiento y de que no haya empleados en él, lo que además de generar problemas familiares y de salud, le impide tener tiempo para pensar, reflexionar, planear y ponderar la política futura del negocio frente a los nuevos factores que el propio futuro va creando.

Futuro de la pequeña empresa en México, expansión y crecimiento

¿Cuál ha de ser el futuro de la pequeña empresa y de las oportunidades que ésta concede de libertad, iniciativa e independiente? ¿Cuál ha de ser la función vital que ella ha de jugar en la transformación económica que actualmente se desarrolla en México?

La pequeña empresa tiene un papel esencial en el cuadro económico presente. No solamente ofrece la pequeña empresa avenidas y oportunidades al individuo industrial para permitirle que desarrolle plenamente sus capacidades, sino también, tomada en conjunto, ella representa una pujante fuerza que está en posición de hacer una significativa contribución al sistema económico de cada nación.

USTED COMO DUEÑO DE UNA EMPRESA

En el primer capítulo hemos tratado de definir lo que es una pequeña empresa, el área en que ésta se desenvuelve y la función que ésta realiza en la economía nacional.

Ahora quisiéramos presentar lo siguiente:

1. Un análisis comparativo de las ventajas y desventajas de un empleo asalariado.
2. Una evaluación de la recompensa y los riesgos de ser un empresario.
3. Las características personales que han de tener el hombre de empresa.
4. Un autoanálisis introspectivo que el lector puede hacer de sí mismo para ver si él tiene características requeridas para triunfar en una firma pequeña.

Los puntos mencionados arriba y que será objeto de discusión en este capítulo son de vital importancia para el triunfo eventual de la firma, ya que cuando uno estudia el comportamiento de aquellos que han escogido una carrera como dueño o gerente de una empresa pequeña no pueden menos que sorprenderse de que la causa del fracaso de ésta en realidad radica, en muchos casos, en fallos del propio empresario, el cual no está preparado psicológicamente para hacerle frente a la prolongada lucha y larga horas que se requiere para hacerla triunfar.

VENTAJAS DE UN EMPLEADO ASALARIADO

El no tener que arriesgar recursos personales.

Es indudable que pocos son los empleados que arriesgan recursos personales en el empleo donde trabajan.

La desventaja de este radica en que al no invertir en un negocio propio pierde la oportunidad de obtener una utilidad como retorno de su inversión.

a) MENOS HORAS DE TRABAJO

El ser empleado no conlleva la responsabilidad de llegar más temprano y salir más tarde que el resto del personal. Al mismo tiempo, no existe la responsabilidad de planear y asegurarse de que los planes sean ejecutados. Existe, por lo tanto, menos preocupación.

b) SEGURIDAD RELATIVA

El estar empleado conlleva cierta seguridad. Si se trabaja para una empresa grande esta seguridad es mayor, ya que muy a menudo existen planes de retiros y de salud que la firma ofrece a sus empleados.

Por otro lado, debe el lector tener en cuenta que existen ocasiones en que la empresa, ya que por motivos económicos o de reorganización interna, se ve forzada a despedir empleados con largos años de antigüedad en la empresa, perdiéndose en estos casos no sólo el trabajo, sino todos los beneficios acumulados durante años.

c) OPORTUNIDAD DE ADQUIRIR EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Una última, por no por ello menos importante razón para trabajar en un puesto de asalariado, es la de obtener la necesaria experiencia para en un futuro establecer una empresa propia.

Innumerable es el número de empresarios que han adquirido experiencia trabajando en empresas mayores y que, una vez que han iniciado sus propias empresas, han transferido los métodos y procedimientos aprendidos a sus propias empresas.

También es posible que sea mayor aún el número de empresarios potenciales que ya porque están bien remunerados o por responsabilidades de carácter personal difieren indefinidamente la transición de empleado a empresario.

DESVENTAJAS DE UN EMPLEADO ASALARIADO

En la sección anterior hemos discutido algunos de los factores que animan a muchos seguir en un empleo en vez de escoger el camino de una firma propia.

Si bien es verdad que factores como seguridad de empleo, menos horas de trabajo, menos preocupaciones, etc., presentan ventajas reales, no es menos cierto que a cambio de éstas, el empleado tiene que aceptar ciertas "desventajas". Entre estas desventajas tenemos las siguientes.

a) GANANCIAS LIMITADAS

Cuando uno estudia la tabla de organización de muchos negocios, uno no puede menos que notar lo limitado que es el salario tope en la mayoría de las posiciones, lo que no es el caso de los dueños de empresa. Los ingresos del hombre de empresa están solamente limitados por la capacidad de ésta y el esfuerzo que él decida desarrollar en su empresa.

b) SUBORDINACIÓN

Si bien es verdad que hay individuos que prefieren que las decisiones sean hechas por superiores, a otros no les agrada o no soportan la falta de iniciativa individual y el constante freno a que sus decisiones están sometidas.

Paralelo a lo anterior es el hecho de lo lento de las proporciones y lo difícil que es a veces tener que trabajar para superiores que poco tienen en consideración los más elementales métodos modernos de supervisión.

RECOMPENSA Y RIESGO DE SER EMPRESARIO

Es indudable que sólo una pequeña minoría de aquellos que potencialmente pudieran establecer una empresa lo llegan a hacer. Ahora bien, aquellos que deciden correr el riesgo y a la larga triunfar reciben como recompensa una serie de beneficios tanto materiales como psicológicos. Entre estos beneficios tenemos los que siguen.

a) INDEPENDENCIA

El sentirse independiente, es decir no tener que obedecer órdenes superiores ni depender de otros en el trabajo diario tal vez sea el mayor de los beneficios o razones que impulsan a una persona a iniciar una empresa propia. Muchas personas tienen un fuerte y tenaz deseo de poder ser ellos mismos los que tomen las decisiones importantes en la empresa. Así también están dispuestas a afrontar el riesgo que la toma de decisiones implica y recoger para ellos solos la recompensa que la toma de decisiones acertadas conlleva.

El hombre o mujer de empresa tiene por lo general un sentido de independencia altamente desarrollado y un constante deseo de mantenerse fuera del control de otros.

b) DESEO DE PODER

Algunos empresarios son estimulados a establecer empresas simplemente por ansias de poder. Aunque éste no es uno de los motivos más notables de que puede ufanarse la raza humana, es uno que para ciertos individuos se convierte en un deseo insaciable que tiene que ser satisfecho de una u otra manera.

c) EL GANAR DINERO

Otro factor de gran importancia en la decisión de establecer una empresa es la esperanza de poder ganar dinero y obtener cierta seguridad financiera. Aquellas empresas que son operadas eficientemente en la mayoría de los casos generan un interés substancial sobre el capital invertido.

Una vez que la empresa comienza a producir utilidades en una forma consistente, esto se traduce en seguridad financiera para el dueño y su familia.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL HOMBRE DE EMPRESA

Mucho se ha escrito, e innumerables son los estudios realizados que intentan identificar aquellas características que son comunes entre los hombres de empresa que han triunfado. Entre las que podemos identificar tenemos las siguientes:

1. Actitud individualista.
2. Visión panorámica de los objetivos y cómo llegar a ellos.
3. Agresividad y tenacidad en la persecución y obtención de objetivos.
4. Expectación de obtener resultados rápidamente y en una forma concreta.
5. Tendencias empresariales visibles en el carácter en muy temprana edad.
6. El hombre de empresa, en contra de lo que la mayoría cree, asume riesgos solamente en forma moderada.

7. Cuida celosamente de su tiempo.

ACTITUD INDIVIDUALISTA

El hombre de empresa generalmente no acepta el liderazgo y supervisión de otro. Le es imposible trabajar y desenvolverse dentro de un patrón de conducta establecido por un superior. Disfruta enormemente del sentido de independencia que el ser dueño de su propia empresa le imprime a su propio ánimo.

VISIÓN PANORÁMICA DE LOS OBJETIVOS Y COMO LLEGAR A ELLOS

Los dueños y gerentes de pequeños negocios tienen un fuerte sentido de empresa que les da a ellos la oportunidad de usar capacidades y dotes de gestión a plenitud.

El hombre de empresa encuentra plena satisfacción en el planear, organizar y dirigir una empresa. El poder concebir nuevas ideas, desarrollarlas y llevarlas a cabo dentro del tiempo y con los recursos previamente asignados es característica de aquellos empresarios que saben dónde se encuentran y en qué dirección debe de moverse la empresa.

El empresario es aquél que no tiene reparos en trabajar largas y numerosas horas hasta obtener el objetivo que se ha señalado.

AGRESIVIDAD Y TENACIDAD EN LA PROSECUCIÓN Y OBTENCIÓN DE OBJETIVOS.

Son la agresividad y tenacidad dos características personales que a menudo encontramos en el hombre de empresa triunfador.

Debido a los múltiples problemas que enfrenta el dueño de una empresa pequeña, el triunfo económico muchas veces tardara en venir. Es usualmente difícil en la mayoría de los casos alcanzarlo y siempre requiere grandes sacrificios. Es aquí donde la tenacidad, persistencia u obstinación en alcanzar los objetivos programados separa los empresarios vacilantes y tímidos de aquellos que a la larga pagan el precio requerido y obtienen el triunfo.

La agresividad en la conducción de empresas implica la disposición de aceptar riesgos, y de que, una vez identificada la oportunidad, ésta sea aprovechada a plenitud una actitud acometedora.

Esta característica no es solamente aplicada por el hombre de empresa en relación al mercado externo, sino también en la conducción de los asuntos internos de la firma en áreas tales como fianzas, personal, toma de decisiones y otros.

OBTENCIÓN DE RESULTADOS EN FORMA RÁPIDA Y CONCRETA

Es característica del hombre de empresa esperar obtener resultados rápidos y concretos de toda inversión, ya sea hecha ésta en tiempo o en dinero.

Típicamente el hombre que maneja una empresa pequeña aspira a recobrar la inversión de capital en un tiempo relativamente corto.

Usualmente desdeña la planificación a lo largo plazo como la empleada en las empresas de mucho mayor tamaño.

Esta tendencia a aspirar resultados rápidos y concretos puede a la larga ser peligrosa para la supervivencia de la firma. Hay empresarios que en el deseo de obtener utilidades altas en un año sacrifican posibilidades y oportunidades futuras. En otras ocasiones, al tener que seleccionar entre alternativas posibles se escoge aquélla que permite la recuperación del capital invertido más rápidamente sin tenerse en cuenta que la alternativa que no se escogió puede generar un mayor volumen de ganancias a largo plazo.

EL EMPRESARIO ASUME POR LO GENERAL RIESGOS MODERADOS

Contrariamente a lo que muchas personas creen, el empresario no corre usualmente riesgos altos. Generalmente escoge riesgos razonables y moderados. Esto es resultado del establecimiento de objetivos realistas y alcanzables.

El empresario corre cierto riesgo, pero siempre teniendo en consideración las consecuencias de un fallo a lo que pasaría si no se alcanza el objetivo previamente seleccionado.

LAS TENDENCIAS EMPRESARIALES AFLORAN A MUY TEMPRANA EDAD

Las características empresariales hacen su aparición desde muy temprana edad en el individuo que llega a ser empresario.

Estas se pueden observar en el terreno deportivo donde la agresividad, tenacidad y ánimo de victoria son desplegados, así como en el hogar y la escuela, donde la organización, inteligencia, rebeldía y el deseo de sobresalir identifican a aquellos jóvenes que en el futuro, desplegando estas mismas características, escogen el camino de empresarios.

CUIDA CELOSAMENTE SU TIEMPO

Uno de los problemas que usualmente afecta al hombre o mujer que maneja una empresa pequeña es la falta de tiempo. Es usual que en el diario bregar, el dueño de la empresa se vea envuelto en labores que el "cree" que son vitales y le toman todo el tiempo, cuando en realidad son labores de carácter repetitivo que bien pudieran ser delgadas, dejándole más tiempo a él para las funciones verdaderamente importantes tales como la de la determinación del rumbo en que la firma ha de dirigirse.

A la larga, el empresario se da cuenta de la importancia de establecer prioridades y comienza a racionar el tiempo en una forma que le permite disponer de más tiempo para aquellos asuntos de mayor importancia.

El resultado es que el empresario se torna extremadamente celoso de su propio tiempo y cómo éste ha de ser empleado.

AUTOANALISIS NECESARIO ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN DE CREAR UN NEGOCIO

En las secciones anteriores hemos tratado de identificar algunas de las características que son usualmente encontradas en aquellos hombres de empresa que han triunfado. Es de presumir que el lector ya haya realizado una comparación mental de dichas características con las que él cree poseer. De esta comparación bien pudiera surgir una decisión de larga y vital significación. sin embargo, la cuestión va más allá de tratar de identificar características más o menos superficiales. Es necesario proceder a la realización de un autoanálisis profundo que nos permita reconocer y evaluar la actitud socio-psicológica que poseemos en relación a la vida. Hace ya mucho que los biólogos han observado que existe entre la población de la mayoría de las especies animales ciertos

individuos que sobresalen y dominan a los otros de la misma especie. Estos se les han llamado ALFA. Los Alfa están caracterizados por su agresividad y comportamiento dominante. A la larga los Alfa terminan obteniendo la mejor comida, el consorte de más atracción físicas, y el mejor y mayor territorio.

A los Alfa le siguen los BETA. Se caracterizan los beta también por el ánimo de competencia e intento de dominar, pero desafortunadamente para ellos carecen de aquel factor de agresividad necesario para llegar a ser un alfa. Consecuentemente vemos que a la larga los Beta llegan a ser dominados por los alfa.

Los biólogos han identificado un tercer grupo que han llamado OMEGA. Estos carecen totalmente de voluntad, carecen el deseo de competir y aceptan lo que la vida les depara.

Las tres categorías que hemos mencionado son encontradas en la mayoría de las especies de animales que puebla el planeta y el " homo sapiens " no es una excepción. No se sabe exactamente qué es lo que hace que surja un Alfa o un Beta. Lo que si se ha hecho reconocer algunas de las características que identifican al Alfa. Estas son: agresividad, vitalidad coraje, energía, confianza en sí mismo y ambición. Características estas que son necesarias en el hombre o mujer que aspira a dirigir y manejar una empresa.

Es por esto que aquél que aspire a establecer una empresa debe de analizarse a sí mismo, observar su trayectoria pasada y evaluar concienzudamente su personalidad. Una vez hecho esto, si usted cree que es un alfa, proceda a establecer su empresa. Lo mas probable es que triunfará.

Por otro lado si usted cree que es un Beta o un Omega, piénselo dos veces.

Debemos de tener en cuenta que no solamente son los factores biológicos y psicológicos los determinantes del triunfo sino que los factores ambientales también pueden llegar a ser decisivos.

CAPÍTULO I

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS A EMPLEAR EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Toda pequeña empresa, desde el mismo momento que abre sus puertas, estará sometida a presiones exteriores derivadas del mercado que sirve y el ambiente donde se desenvuelve, y presiones internas originadas por factores propios de su organización.

Una organización efectiva y eficiente de la empresa requiere que se tenga en consideración dichas presiones y aquellos cambios que fatalmente sobreviven, unos debidos al crecimiento de la firma, otros a imitaciones en el mercado, etc.

Si la estructura de la firma no es lo suficientemente flexible para adaptarse al nuevo ambiente, el cambio le será impuesto a ella por factores externos. Es por eso que la estructura de la empresa y los objetivos que ella trata de alcanzar deberán ser objeto de una detallada planificación teniendo en cuenta el futuro previsible.

Es de vital importancia que el dueño de la firma identifique a plenitud y con completa claridad las metas a las cuales se dirige la empresa.

Este capítulo estudiará cómo se hará la determinación de los objetivos y metas que toda empresa deberá tratar de alcanzar si es que aspira a sobrevivir. Entre los posibles

objetivos a escoger veremos que hay algunos con carácter netamente social y otros que son únicamente de carácter económico y financiero.

DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA FIRMA

En el caso de una firma pequeña los objetivos y metas que ésta trata de alcanzar son inseparables de los objetivos y metas del dueño de la empresa. Es por eso que debemos iniciar el estudio de esta sección analizando los objetivos personales del dueño, cosa que a la larga determina la orientación de la firma.

El hombre de empresa trata de utilizar la firma como vehículo a través del cual satisfacer sus necesidades personales. Muchos esfuerzos han sido realizados por escritores en el área de administración y de gestión tratando de presentar una clasificación que pueda explicar lo que son las necesidades humanas. Uno de los que ha logrado concebir una clasificación que es ampliamente reconocida en el campo de la gestión es el psicólogo Abraham Maslow. Dice Maslow que las necesidades humanas pueden ser agrupadas todas juntas en orden ascendente o en una jerarquía de abajo a arriba. Entiende Maslow que el carácter humano es tal que una vez que una necesidad es satisfecha la que le sigue empieza a influenciar el carácter y el comportamiento del individuo. Douglas McGregor modificó la clasificación original de Maslow y la presenta en la siguiente forma:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades de carácter social
4. Respeto propio
5. Satisfacción plena.

Las necesidades fisiológicas son las elementales que todo hombre o individuo debe satisfacer si ha de sobrevivir en la sociedad. Como necesidades fisiológicas que tienen que ser satisfechas podemos identificar: comida, techo y ropa.

Las necesidades de seguridad vienen en segundo plano y como su nombre lo indica se refieren a la protección y salvaguardia de la integridad física de la personal.

La tercera necesidad en jerarquía es la de carácter social. Entiende Maslow que el hombre es un animal social el cual desea entrar en sociedad con otros de su misma especie, ya que necesita ser aceptado por sus iguales.

El cuarto grupo de necesidades son aquéllas que están relacionadas con el "ego" de la persona que siente necesidad de ser respetada y reconocida por otros y al mismo tiempo respetarse a sí mismo, autoestimación.

Por último el más alto escalón en la jerarquía de Maslow identifica aquel grupo de necesidades que representan el máximo de potencial a que puede llegar una persona hasta sentirse satisfecha consigo mismo.

Otro psicólogo Federick Herzberg identificó dos grupos de factores que afectan toda situación de trabajo.

El primer grupo de factores fueron llamados " factores higiénicos" los cuales no motivaban al trabajador a producir ni más ni mejor, pero sí mantenían un ambiente de buenas relaciones de trabajo dentro de la firma. Estos factores son los que siguen:

1. Supervisión.
2. Política administrativa de la empresa.
3. Beneficios de empleo.
4. Condiciones de trabajo.
5. Salario.
6. Relaciones con otros dentro del empleo.

La otra serie de factores que sí son considerados que estimulan y motivan a los trabajadores a realizar un mejor trabajo son:

1. Reconocimiento por parte de los superiores de la labor realizada.

2. Satisfacción personal de alcanzar los objetivos previamente señalados.
3. Ascensión de responsabilidades en el trabajo.
4. Ejecución de una labor creativa y estimulante.
5. Obtención de promociones dentro del trabajo.

Esta teoría de Herzberg basada en dos grupos de factores tiene implicaciones profundas en cuanto a la función de gestión dentro de la empresa. Por primera vez se rompe el binomio satisfacción insatisfacción en cuanto al sentimiento del empleado en relación al ambiente dentro del cual desarrolla su labor. Según Herzberg lo opuesto a satisfacción es no satisfacción, y lo opuesto a insatisfacción es no insatisfacción. La existencia del primero grupo de factores, aquellos llamados "higiénicos" permiten el que en una empresa no exista insatisfacción, pero es requerido que también concorra el grupo de factores llamados "motivantes" para que exista satisfacción en la realización del trabajo.

Íntimamente relacionado a lo anterior está aquel grupo de presunciones relativas al comportamiento humano que el dueño de la firma tiene en relación a sus empleados. Douglas McGregor ha llegado a la conclusión de que dos presunciones básicas pueden ser hechas con relación al comportamiento humano. *McGregor ha desarrollado una teoría que él llama X dentro de la cual se presupone que el humano es vago, reacio al trabajo, que no le gusta asumir responsabilidades y que requiere ser sometido a coerción para poder obtener de él algún tipo de productividad. La contrapartida a la Teoría X es la Teoría Y también expuesta por McGregor. Aquí se presume que el humano acepta el tener que trabajar como algo normal, que inclusive está consciente de la necesidad de trabajar, que acepta gratamente el tener que asumir responsabilidades y, por último, que no tiene que ser sometido a coerción para obtenerse una adecuada productividad de él.*

Es obvio que un dueño de empresa que tome decisiones relativas al personal teniendo en cuenta una u otra teoría afectará inevitablemente tanto sus relaciones con él mismo como las posibilidades de alcanzar los objetivos de la empresa.

Estos objetivos que la empresa se impone a sí misma alcanzar están íntimamente ligados a la misión que la firma cumple en el mercado que sirve. Para que una firma triunfe en dicho mercado será necesario que ella aporte un producto o preste un servicio especial único. Ha de ser la responsabilidad del dueño el desarrollar una estrategia que como ha indicado el gran experto en administración Peter F. Drucker, conlleve a la firma a encontrar su "nicho ecológico" desde el cual pueda operar ventajosamente, así como hacerle frente en una forma satisfactoria a la competencia.

El reconocimiento de la misión que la firma puede cumplir en el mercado será producto de un análisis detallado realizado por el dueño de la empresa teniendo en cuenta los recursos económicos y humanos que tiene a su disposición. Parte vital del análisis consistirá en distinguir y aceptar en forma realista las limitaciones de carácter personal que el empresario tenga. Asimismo, deberá ser parte principalísima de la estrategia de la firma el maximizar aquellas características personales del empresario, tales como experiencia pasada, destreza en algún oficio o contactos de carácter personal. Entre los múltiples objetivos que la firma pudiera escoger como meta están el de servicio social, utilidad neta, incremento en tamaño de la empresa.

SERVICIO SOCIAL COMO META

Es importante que el lector tenga un sentido cabal de la función social que la empresa realiza: La existencia de la empresa se debe a que la sociedad permite que ella funcione. Mientras que la firma continúe satisfaciendo las necesidades de la sociedad dentro de la cual opera y lo haga en una forma satisfactoria continuará operando y obteniendo utilidades, ya que dentro del sistema capitalista o de libre empresa es aceptable el hecho de que una firma produzca utilidades o ganancias para sus dueños. Más aún, en el sistema de libre empresa, la obtención de ganancias por parte de la empresa se considera que está en el interés público, ya que una firma privada no podría operar permanentemente sin generar utilidades.

Sin embargo, inclusive en el sistema de libre empresa el objetivo primario de la firma es prestar un servicio a la

sociedad, ya produciendo bienes o servicios que son vendidos a la sociedad y que a su vez generan una justa utilidad a la empresa. El hombre de empresa debe ver la utilidad como consecuencia del servicio que presta, y nunca al revés.

UTILIDAD NETA COMO META

Es la utilidad neta como meta uno de los objetivos menos comprendidos por el público en general. Debe considerarse la utilidad como la recompensa lógica al riesgo corrido por el empresario. Al mismo tiempo, debe comprenderse que la utilidad, producto de las operaciones, es la única fuente de donde salen los recursos para crear más trabajos, ampliarse las instalaciones de la empresa y desarrollar nuevos productos o servicios. La utilidad de por sí es casi siempre un por ciento muy pequeños de los ingresos totales de la firma; en realidad, es el producto residual que le queda a la empresa después de cubrir los costos de los bienes vendidos o producidos y los gastos operacionales. En el sistema capitalista de libre empresa es requisito sine quo non que la empresa privada produzca utilidades en una forma consistente y continua, si ella ha de sobrevivir.

En la sección anterior indicamos que la utilidad debía ser "justa" y adecuada siempre teniendo en cuenta la función social y el servicio que la empresa presta a la sociedad.

INCREMENTO DE TAMAÑO COMO META

Durante los últimos años la teoría de que un negocio tenía que crecer o a la larga desaparecer ha sido sometida a un intenso debate. No hay dudas que algunos empresarios miran a la empresa con un sentido altamente conservador donde el status quo es el objetivo que se desea. En este caso el crecimiento en término de producción, ingresos netos o expansión no son los objetivos o metas que se buscan. Una firma que haya encontrado su "nicho" dentro del mercado que sirve, muy bien pudiera no aspirar a una porción mayor de dicho mercado del que ya tiene, tal vez por miedo a la posible respuesta de parte de la competencia o simplemente porque el empresario se siente satisfecho de las ganancias que el negocio ya genera.

Sin embargo, en una economía que se está expandiendo, crecimiento es algo normal en la firma que forma parte de dicho mercado. Es indudable que aquel empresario que es acometedor y persistente no aceptará el status quo sino que luchará por expandir la empresa dentro de los límites de sus recursos tanto humanos como económicos.

ESTRATEGIA A SEGUIR PARA ALCANZAR DICHOS OBJETIVOS

Uno de los primeros actos que el empresario o dueño de una pequeña empresa debe realizar es el de preparar un plan operacional a largo plazo teniendo en cuenta cuáles son los objetivos a obtener. Este plan maestro en realidad debe ser iniciado antes de que la firma sea establecida. Es muy desafortunado que la amplia mayoría de las empresas pequeñas carezcan de un plan operacional -El resultado en muchos casos es el fracaso de la empresa o la pérdida de oportunidades.

A la hora de preparar el plan debe el empresario reconocer la diferencia entre objetivos que son alcanzables con los recursos que tiene a mano o pueda adquirir en el futuro inmediato y aquellos objetivos que no son más que un sueño y son imposibles de alcanzar. En dos palabras, el dueño tiene que ser altamente realista de lo que puede y no puede lograr.

La preparación del plan es parte ciencia y parte arte. El plan es un intento de anticipar el futuro a los efectos de alcanzar metas preestablecidas con un mínimo de costo y riesgo. Esto requiere el reconocimiento e identificación de problemas potenciales que pudieran surgir en el futuro. Es de mucha importancia que este reconocimiento de la posible existencia de situaciones adversas ocurra en la etapa inicial del proceso de planificación a los efectos de que medidas preventivas puedan ser desarrolladas con adecuada anticipación.

Como es posible que sean varias las metas a lograr, será necesario que se planifique la integración de dichos objetivos y se establezcan prioridades y se determinen los estándares de ejecución que sean aceptables. A estos efectos será imperativo tener a mano la información necesaria para la misión que se intenta cumplir, un criterio adecuado para evaluar la ejecución del plan, designación de las personas responsables en llevar a

cabo el plan y los límites de tiempo dentro del cual el plan debe ser realizado.

El factor vital que afecta la eficiencia de todo plan es el grado de eficiencia de los pronósticos que se hagan. La calidad de los resultados asociados con el plan están inversamente relacionados con el grado de incertidumbre bajo el cual se opera.

Sin embargo, debe de reconocerse que la incertidumbre también afecta a la competencia del pequeño empresario y es por eso que un empresario audaz, agresivo y que sepa planear cuidadosamente se encontrará que tiene una gran ventaja sobre sus competidores.

Resumiendo, podemos decir que algún tipo de planificación formal no puede menos que redundar en forma beneficiosa en cualquier organización que la aplique, independientemente del tamaño ésta tenga, o de las incertidumbres a que haga frente. Los beneficios mayores serían los siguientes: Primeramente, al formalizar las responsabilidades de planificación resulta en la creación de ciertas expectativas que son los mejores estándares que el empresario puede emplear posteriormente para juzgar la actuación de la firma y, por último, la planificación ayuda al empresario a coordinar todos sus esfuerzos, de manera que los objetivos de la organización en general estén en armonía con los objetivos de sus partes.

Responsabilidad social de la firma

En una sección anterior indicamos que la existencia de la empresa es debido a que la sociedad dentro de la cual ésta opera le permite que funcione siempre y cuando la empresa satisfaga las necesidades de dicha sociedad.

En el modelo clásico capitalista de libre empresa ha ido evolucionado en una forma tal que actualmente la empresa privada acepta el control que el gobierno a través de leyes y regulaciones ejerce sobre ella. El mercado continúa siendo el mecanismo competitivo por excelencia, pero existen pleno reconocimiento de la importancia del papel social que la firma debe de jugar dentro del mercado.

Algo que ha influenciado grandemente la forma actual de hacer negocios es la progresiva profesionalización de los cuadros directivos de empresas grandes y pequeñas. Poco a poco los graduados de escuela de administración han ido asumiendo más y más responsabilidades, y al mismo tiempo, han ido trayendo y aplicando en dicha empresa método y procedimientos aprendidos en escuelas de comercio y universidades. Era evitable que nuevas normas de comportamiento fuese también incorporadas a la hora de tomar decisiones.

CAPÍTULO II

Fracaso de la pequeña empresa, causa y prevención

Uno de los más trágicos eventos que le pueden ocurrir al empresario es que la firma que él dirige llegue a fracasar. El fracaso no solamente representa la pérdida y, en su caso, la ruina del empresario, sino que le produce una lesión socioeconómica de vastas e incalculables repercusiones a la sociedad, produce desempleo, se cesan fuentes de contribución fiscal de carácter federal, estatal o municipal. Por último, el impacto psicológico que esta derrota implica para el empresario bien pudiera permanentemente disuadirle de volver a comenzar.

Debemos de reconocer que la posibilidad de fracaso está siempre presente en todo tipo de empresas; pero en la empresa pequeña, debido a lo limitado de los recursos con que está opera, es donde el índice de los fracasos es más pronunciado. Es por eso que tal vez sea este uno de los capítulos más importantes del trabajo ya que permitirá observar lo siguiente:

- 1) Identifica la causa posible de los fracasos.
- 2) Apreciar los síntomas iniciales que usualmente proceden al fracaso.
- 3) Familiariza con algunas medidas correctivas que empleadas a tiempo impiden el fracaso de una firma.

Antes de entrar de lleno a analizar lo expuesto anteriormente debemos reconocer que existen dos tipos de "fracasos". El primero es aquél que finalmente es resuelto ante los tribunales debido a la incapacidad de la firma de poder

pagarles a sus acreedores. Este tipo de fracaso bien pudiera ser llamado "fracaso formal". El otro tipo de fracaso es menos notable, ya que nunca llega a los tribunales ni aparece en las secciones financieras o legales de los periódicos. Se trata de aquellos casos en que individuos que han invertido todos sus ahorros ven cómo las pérdidas continuas de años atrás consumen el capital invertido. En estos casos no existen acreedores o si existen, el dueño de la empresa absorbe las pérdidas y paga cualquier pasivo existente. La empresa al final cesa sus operaciones o es vendida. Este segundo tipo es el que es mucho más frecuente.

Ambos tipos de fracasos dan como resultado lo mismo para el empresario ruina económica y desajuste emocional.

CAUSAS DEL FRACASO DE UNA FIRMA

La literatura relativa a la administración de negocios es pródiga en estudios e investigaciones que intentan identificar y posteriormente clasificar las causas por las cuales las empresas pequeñas fracasan. Es así como vemos que autores como James C. Worthy escribe en la revista *Advanced Management* un artículo titulado "¿Quién fracasa y por qué?" donde identifica las siguientes causas:

- a) El hombre que no reconoce la naturaleza peculiar de su especialidad y no hace frente a la necesaria sucesión una vez que llega el inevitable momento de su decadencia y retiro.
- b) El caso de negocios familiares en los cuales el padre no delega en sus hijos una vez que ellos están en posición de asumir el liderazgo.
- c) El mito de que uno es indispensable.
- d) Falta de capital y finalmente
- e) El no aplicar por parte de la gerencia las disciplinas básicas relativas a la planificación, presupuestos, control y replanificación.

Otros estudios y artículos¹ presentan como común denominador en la causa de los fracasos la falta de experiencia

¹ Basil, Christensen, Jones, Kaplan, Lowler, Vatter, y Macéis, Vatter y Woodruff.

y conocimientos del empresario. Este punto de vista es reforzado por estudios más recientes² por ejemplo Charlesworth pone un énfasis especial en el futuro de la pequeña empresa y en la necesidad no de capital adicional, sino en la de asistencia y asesoramiento técnico por parte del gobierno a través de agencias especializadas. Steiner hace énfasis en la necesidad de aplicar a largo plazo en el caso de las firmas y ofrece una serie de ideas de cómo esta función puede ser mejor llevada en la pequeña firma. Burlingame mira a las firmas que han triunfado e intenta extraer a través de sus observaciones aquellas características que raramente son encontradas en las firmas que no triunfan.

En un estudio publicado³ trató las causas del fracaso de una serie de empresas pequeñas durante los dos primeros años de su operación. Se identifican las siguientes causas como responsables del fracaso de las empresas: capital inadecuado, exceso de desudas, mala selección del lugar donde se sitúo la empresa, el no tener en cuenta la competencias, política de mercadeo inepta, política de crédito errónea y errores de organización.

Como habrá observado son las posibles causas a que se le atribuye el fracaso de las empresas. No creo que sea una en particular la principal causante, lo que sucede es que en la amplia mayoría de los casos son varias causas las que se combinan haciendo imposible la continua existencia de la firma.

Las siguientes son las causas principales que a la larga originan el fracaso:

- 1) Falta la experiencia e incapacidad por parte del dueño.
- 2) Insuficiente capital.
- 3) Falta de libros adecuados de contabilidad.
- 4) Mala administración de inventarios.
- 5) Mala administración de las cuentas por cobrar.
- 6) Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa.

² Charlesworth, Kuehn, Steiner, Gold, Burlingame, Hose y McIntyre.

³ Administración de Pequeños negocios: Kurt B. Mayer y Sydney Goldstein del Departamento de Sociología y Antropología de Brown University.

Antes de pasar a discutir a fondo cada una de las causas mencionadas, es importante comprender que pueden existir otros factores que afectan la existencia de la firma, pero que si se analizan a fondo usualmente pueden ser considerados como parte o complemento de las razones expuestas anteriormente. Así vemos por ejemplo que el no poder aprovechar determinadas oportunidades tales como grandes descuentos de precios en ciertas mercancías es, en la mayoría de los casos debido a la falta de liquidez, lo que en última estancia tiene que ser atribuido a la falta de capital.

También vemos que un mal servicio o un producto inferior es en realidad reflejo de la falta de experiencia y capacidad del dueño. Y es precisamente falta de experiencia e incapacidad por parte del empresario la primera causa que vamos a discutir en detalle.

FALTA DE EXPERIENCIA Y CAPACIDAD DEL DUEÑO

En la mayoría de los casos, el fracaso final de la empresa puede ser finalmente atribuido a una serie de factores tales como deficiencia del propio dueño, expresada ésta en falta de conocimiento técnico, defectos de la personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades.

Algunos empresarios carecen del más elemental conocimiento técnico necesario para operar la firma. Otros tienen el conocimiento técnico, pero carecen en absoluto de la personalidad que es requerida para poder tratar con los clientes y subordinados.

Falta de experiencia en el tipo de empresa que se aspira a poner forma parte de este complejo de causas que afectan la supervivencia de la empresa. Por experiencia no queremos decir que una persona haya pasado un mínimo número de años trabajando en una firma similar o parecida a la que se desea establecer. La experiencia adquirida debe ser en tres áreas básica: la financiera, la de mercadotecnia y la de administración.

Una adecuada y bien balanceada en las tres áreas mencionadas - financiera, mercadotecnia y administración - garantizará que el empresario esté lo suficientemente preparado

para hacer frente a la multitud de problemas que surgirán en el futuro.

CAPITAL INSUFICIENTE

Otro factor que usualmente está presente en el fracaso de la empresa es el capital insuficiente. En la mayoría de los casos podemos observar que si bien el dueño ha pensado durante años abrir la empresa y ha acumulado ciertos ahorros que finalmente invierte, son muy pocos los futuros empresarios que toman el trabajo de explorar sistemáticamente tipos específicos de negocios y la cantidad de capital requerido para una operación satisfactoria de ellos.

La apertura de nuevas empresas ocurre en la mayoría de los casos cuando el dueño potencial percibe una oportunidad. Al ver que ésta existe el empresario se lanza con los recursos de que dispone sin saber con exactitud el capital necesario para el desarrollo adecuado de esa empresa.

Específicamente podemos ver que el error de una inadecuada capitalización puede resumirse en la siguientes categorías:

- a) Empresarios que habiendo hecho una inversión inicial suficiente invierten la mayor parte de sus recursos líquidos en el momento de abrir la empresa y se quedan sin reservas para hacer frente a los futuros gastos inmediatos.
- b) Dependencia masiva en capital prestado para iniciar la empresa.

Estas situaciones son siempre funestas para la empresa, porque en el mejor de los casos, suponiendo que la firma comience a vender rápidamente su inventario inicial, éste tendrá que ser reemplazado para poder hacer frente al aumento de ventas y reponer las mercancías vendidas. De inmediato se requerirá una conversión del capital líquido de reserva en inventario y, a falta de capital líquido de reserva, infusión de capital externo nuevo que pueda ser adquirido únicamente pidiendo dinero prestado.

Un empresario que se encuentra en circunstancias difíciles y que no disponga de capital de reserva líquido y que ya haya consumido todas las oportunidades de pedir dinero prestado verá como rápidamente el impulso inicial que la empresa había generado empieza a disminuir. Si es una firma que vende al detalle, la falta de inventario disponible hará que el cliente que visite el establecimiento comercial salga de él si haber hecho compra alguna, y si se trata de una empresa manufacturera la parálisis ocurrirá, ya por falta de materia prima o por la imposibilidad de hacer frente a la planilla de nómina semanal.

Es de vital importancia que nos demos cuenta que el problema de falta de liquidez se origina porque no existe una adecuada sincronización entre el efectivo que sale de la empresa en forma de ventas a plazo o crédito y el que entra como resultado del cobro de las cuentas por cobrar.

Usualmente existen un lapso de tiempo que varía según el tipo de empresa de que se trate entre el momento que la venta a plazos es hecha y el cobro por parte de la empresa de la cantidad adecuada. Durante ese período de tiempo, la empresa tiene que continuar cumpliendo con sus obligaciones de pago, tales como gastos de nómina, cuentas por pagar, impuestos, reemplazo de inventarios, gastos generales, etc. Un empresario inteligente es aquél que le hace frente a esta situación tomando las siguientes medidas:

- 1) No invertir todo el capital en inventario y activos fijos. Mantener una parte substancial del capital en estado líquido, el cual progresivamente deberá ser inyectado a la empresa a medida que sea necesario.
- 2) Nunca agotar inicialmente la totalidad del crédito disponible de la empresa, ya que siempre se debe de dejar un margen para ser utilizado cuando las circunstancias lo requieran.

FALTA DE LIBROS ADECUADOS DE CONTABILIDAD

La experiencia de libros adecuados de contabilidad facilitarán la acumulación, clasificación e interpretación (información contable) que es absolutamente necesaria para el uso inteligente de los recursos de que una empresa dispone. Debido a que en una firma la mayoría de los recursos son

medidos en términos de dinero, tenemos que el dinero sirve como denominador común para medir la labor diaria, las ventas, el material en bruto y hasta ciertos derechos que la firma o el empresario tiene ciertos activos.

El empresario diariamente esta tomando decisiones que afectan el futuro de la empresa, estas decisiones deben ser hechas basadas en información contable que sea precisas, exactas, oportunas y pertinentes al problema de que se trate. Desgraciadamente la calidad de la información contable de que una empresa dispone estará en la función del sistema de contabilidad existente y la capacidad del contador.

No es el propósito de este capítulo el detallar el sistema "idea" de contabilidad que se debe de disponer en la empresa, primero porque el sistema varía según las necesidades de cada firma y el tipo de información contable que se quiere generar y segundo, porque de ser un contador Público Autorizado, Titulado o Certificado el que después de estudiar la organización y sus recursos sea el llamado a recomendar los libros que se deben de emplear.

No obstante lo expuesto arriba, quisiera brevemente hacer una breve relación de los libros que una empresa comercial o una manufacturera deben de emplear recordando siempre que debe haber previo asesoramiento por parte de un Contador Público cuando se va a determinar lo libros que se van a emplear ya que estos tienen que ajustarse a la contabilidad que se vaya a establecer.

En caso de una empresa de venta al detalle, uno de los sistemas más simples es el compuesto por los siguientes seis libros:

Diario de Caja - en el cual sólo se anotan las transacciones que afectan Caja (Efectivo)

Diario de Compra - el cual muestra lo que se le adeuda a los acreedores por las compras de mercancías a crédito.

Diario de Ventas - es aquel libro especial en el que se anotan todas las ventas a crédito.

El Mayor General - es el libro de contabilidad que contiene todas las cuentas que se necesitan para preparar el estado de ingresos y el estado de situación.

El Registro de Nómina - es donde se resumen los detalles de la nómina semanal de cada empleado.

El Talonario de Cheques - el instrumento que se debe emplear para todo desembolso.

Los libros mencionados excepto la chequera pueden estar constituidos por hojas sueltas las cuales vienen en diferentes tipos.

En adición a los libros expuestos arriba, pueden ser necesarios los siguientes formularios:

Informe diario de Ventas .- Un sumario de las ventas hechas durante el día.

Informe de efectivo recibido .- Un sumario del efectivo recibido durante el día.

Registro de ingresos del empleado.- Es un formulario que muestra todos los detalles de lo que se paga a una persona que trabaja para la empresa.

Comprobantes de Caja Chica.- Es un formulario que provee la autorización escrita para una transacción comercial.

En caso de una empresa manufacturera, los libros a utilizar son básicamente los mismos con una excepción. El número y tipos de diario y mayores dependerá primeramente del tipo y volumen de transacciones con los clientes y segundo del tipo y volumen de transferencia de costos que son necesarios debido a la técnica manufacturera empleada.

***Registro de Comprobantes (Voucher)**.- Un formulario que indica:

- a) A quien se le paga
- b) Que se está pagando
- c) La Cantidad que se paga
- d) La cuenta del Mayor General a debatiese
- e) La firma de la persona que recibe el dinero

- La firma de la persona que se hace el pago
- El talonario de Cheques
- El Diario de Caja

- El Diario de Ventas
- El diario de Fábrica - Registro de ordenes recibidas y en los cuales se está trabajando
- El Registro de Nómina
- El Mayor General.

En adición al mayor, algunos libros auxiliares serán necesitados tales como en los casos de cuentas por cobrar, material en proceso y cuentas por pagar.

No queremos terminar esta sección sin dejar de insistir en que la razón de un sistema de libros de contabilidad es imprescindible para poder tener a mano una información de primera calidad que capacita al empresario para tomar decisiones correctas.

MALA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Uno de los errores de percepción que encontramos en relación a los inventarios es la constante preocupación por parte del dueño de si tiene muy poco o demasiado "stock" o existencia de mercancías, o inventario. En realidad lo que debe de preocupar al dueño de la pequeña empresa es si lo que tiene en la existencia es adecuado.

Por un inventario adecuado nos referimos a un inventario que satisfaga al público consumidor. Especialmente el stock en existencia debe reflejar los gastos y necesidades del consumidor. Es por esto que un buen empresario es aquel que sabe aquilatar el mercado que sirve y ofrecerle los productos que más se venden.

Como quiera que los recursos con que se cuenta son limitados, el dueño tendrá como primera decisión la de escoger entre ofrecerle al público un amplio y variado stock de mercancía o uno menos variado; pero más especializado. Idealmente el inventario debería tener ambas características, pero solamente aquellas firmas muy grandes que disponen de grandes recursos son las que pueden ofrecer ambas características.

Un inventario que no refleja el gusto a las necesidades del mercado que se trata de penetrar es un inventario que no se venderá y que tendrá que ser rebajado de precio drásticamente con la resultante pérdida económica para la empresa. Demás está decir que representando el inventario una parte substancial de la inversión de capital, un error en su compra, posiblemente causará una pérdida de tal magnitud que en muchos casos la empresa no podrá recuperarse.

Otros aspectos de la correcta administración del inventario serán las medidas de seguridad de que éste dispone. Hay que asegurarse que el mismo esté protegido contra robos, deterioro y obsolescencia y que esté asegurado.

MALA ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

La extensión de crédito por parte de la pequeña empresa a sus clientes es una de las razones que le permite a la firma atraer clientes adicionales y mantenerse en operaciones.

El crédito forma parte de una serie de factores de promoción que la empresa utiliza para penetrar en el mercado y mantenerse en forma satisfactoria dentro de él. Como quiera que la extensión de crédito es siempre peligrosa, dicho ofrecimiento debe hacerse bajo un control absoluto.

Desafortunadamente en numerosas ocasiones, el dueño de la firma, debido a la multitud de otras responsabilidades, no le presta la atención necesaria y comete dos tipos de errores muy comunes.

- 1) 1ro. La de crédito a quienes no califica
- 2) 2do. Da crédito excesivo a aquellas personas que califican para un crédito menor.

Tanto en el primero como en el segundo de los casos, las pérdidas de la empresa pueden llegar a ser grandes. La empresa puede llegar al borde de la quiebra si el efectivo representado por cuentas por cobrar no llegan a manos de ella.

Más adelante dedicaremos un capítulo al crédito y a las ventas a plazo donde detallaremos la forma correcta de ofrecer este servicio al público. El objetivo de esta sección es exponer el riesgo potencial que representa el ofrecer crédito en forma descontrolada y sin sentido de límite.

MALA UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Si el empresario no hace evaluación objetiva del lugar donde planea establecer el negocio, es posible que cometa un error que en muchos casos es irreversible, ya que una vez que la firma está establecida, le será muy difícil cambiarla de lugar. Si el empresario por error selecciona un lugar que está en un área que está perdiendo población, decayendo económicamente o alejado del mercado que quiere servir, la firma estará condenada al fracaso de antemano o, en el mejor de los casos, a sobrevivir, siempre en un plano secundario. Esta situación también puede ocurrir si el tipo de firma es muy especializada o si el servicio o los artículos que vende ya están siendo adecuadamente suministrados por otra firma.

SÍNTOMAS QUE PRONOSTICAN EL POSIBLE FRACASO DE UNA FIRMA

Al analizar las posibles áreas vitales de una empresa y tratar de identificar en ellas síntomas que nos pudieran indicar con suficiente antelación el posible fracaso, debemos tener cuidado de no confundir los síntomas con las causas que lo originan. El propósito de identificar los síntomas es el poder poner en acción con suficiente tiempo algún tipo de medida con vista a la causa directa, que evite, o por lo menos posponga, el fracaso de la empresa.

Tres aspectos deben de ser revisados en toda firma. La liquidez, la solvencia y la capacidad de la firma de realizar ingresos netos.

La capacidad que tiene una empresa en convertir sus activos en efectivo en un momento dado determina el grado de liquidez de ella. El mejor indicador del grado de liquidez de una empresa está dado por dos índices o razones contables que miden la liquidez. El primer índice o razón corriente, es el que compara el activo corriente (numerador) con el pasivo corriente (denominador). Si esta relación es de 2 a 1, se considera que es adecuada. La segunda razón es aquélla que se obtiene comparando ciertos activos corrientes tales como efectivos y cuentas por cobrar con el pasivo corriente. Esta razón es conocida como prueba del ácido y si la relación es de 1 a 1, se considera adecuada. Esta dos razones dan una idea de la situación real del capital de trabajo de la firma. El analista antes de llegar a una decisión deberá de estudiar y comparar ambas razones con la de una serie de períodos anteriores observado si estos índices están mejorando o deteriorándose. Un progresivo deterioro de las razones es una segura manifestación de un posible fracaso de la empresa porque lo expresado puede determinar una carencia de efectivo con que hacerle frente a los pagos de la empresa en el futuro.

Los síntomas de una inadecuada solvencia son también determinados al observarse las siguientes razones (índice):

- 1) Activo corriente a capital neto.
- 2) Pasivo total a capital neto
- 3) Activos fijos a pasivos a largo plazo.

En los casos en que un análisis de estas razones indiquen un progresivo deterioro, éster será un síntoma que no deberá de dejarse de lado sino todo lo contrario ya que a la larga sobrevendrá la quiebra.

La capacidad de una firma de generar ingresos netos continuados es de vital importancia si la empresa ha de mantenerse en operaciones indefinidamente. En casos en que tanto el volumen de ventas y los ingresos netos⁴ muestran un descenso continuado durante varios períodos ello constituirá síntomas que no pueden ser ignorados ya que representan situaciones que a menos que sean corregidos llevarán la firma al fracaso.

Las causas de una disminución continuada en el volumen de venta pueden ser varias, pero usualmente son un reflejo de una política inadecuada de mercadotecnia y de un inventario que no refleja el tipo de mercancía deseada por la clientela.

La disminución en los ingresos netos usualmente se debe a un control pobre sobre gastos y a un margen de utilidad pobre en la mercancía vendida. Tampoco debemos de olvidar que tanto ventas pobres como utilidades pobres también pudieran deberse a una competencia agresiva o a un mercado difícil de penetrar.

⁴ Ingresos Netos. Cuando la cantidad de los ingresos es mayor que la de los gastos, la diferencia se llama ingreso neto.

COMO EVITAR EL FRACASO

En la sección anterior identificamos algunos de los síntomas que nos permiten pronosticar el curso futuro descendente en la liquidez, solvencia y capacidad de la firma de generar ingresos netos. Ahora vamos a ofrecer un grupo de sugerencias que si son aplicadas a tiempo y en una forma acertada permitirán a la firma sobrevivir.

En casos de falta de liquidez, el empresario debe intentar rápidamente obtener capital líquido de la siguiente manera:

- 1) Buscar capital de inversión adicional.
- 2) Retener las utilidades producidas en el negocio.
- 3) Disminuir los inventarios.
- 4) Acelerar el cobro de las cuentas a cobrar.
- 5) Implantar una política de crédito más estricta.
- 6) Vender los activos que no son necesarios en la operación del negocio.
- 7) Obtener préstamos bancarios.

En muchas situaciones, la falta de liquidez es algo transitorio y la aplicación de una o varias de las medidas sugeridas le permitirá a la firma salir airoso de la prueba.

La mejor manera de resolver casos en los que la falta de capital líquido es un problema para la firma es la de poder anticipar o prever dichas situaciones. El Estado de Flujo de Efectivo preparado con varios meses de anticipación le permitirá al dueño saber más o menos cuando se avecinda la falta de crédito. Dicho estado no es más que un estimado de la cantidad de efectivo que se espera que entre y del efectivo que se espera que salga en un período de tiempo.

Los problemas de disminución progresiva en la ventas y en los ingresos netos tienen que ser tratados individualmente.

La disminución en las ventas se combate tomando las siguientes medidas:

- 1) Mejorando el servicio al cliente.
- 2) Llevando a cabo un estudio del mercado.

- 3) Mejorando la promoción de ventas por medio de una selección cuidadosa de los canales a través de los cuales se anuncia.
- 4) Desarrollar nuevos servicios y ofrecerle al público nueva mercancía.

La disminución de los ingresos netos requiere las siguientes medidas:

- 1) Análisis detallado de cada partida de gastos generales con la intención de eliminar aquellos que se puedan, y disminuir aquellos que son factibles de ser reducidos.
- 2) Revisión de los costos de producción o de mercancía.
- 3) Análisis de los gastos laborales.

Debemos darnos cuenta de que no existen garantías de que aunque se tomen las medidas mencionadas las ventas aumentarán y los ingresos netos subirán, ya que son muchos los ejemplos de firmas que habiéndolo hecho fracasaron.

FACTORES QUE DETERMINAN EL TRIUNFO DE UNA FIRMA

Una vez estudiada las posibles causas del fracaso, sus síntomas y las formas posibles de evitarlo vamos a terminar este capítulo enumerando algunos factores que contribuyen al triunfo de una empresa pequeña.

- 1) Experiencia y capacidad del dueño.
- 2) Capital suficiente.
- 3) Crédito disponible.
- 4) Buena ubicación de la firma.
- 5) Métodos de administración modernos que incluyen un buen sistema de libros de contabilidad.
- 6) Personal eficiente y cortés.
- 7) Adecuada cobertura contra riesgos.

CAPÍTULO III

FUENTES DE LOS FONDOS NECESARIOS PARA ESTABLECER LA EMPRESA

En el capítulo dos expusimos que una de las causas más comunes que conducen al fracaso de la pequeña empresa es la falta de suficiente capital, y , específicamente, enfatizamos que el error de tener una capitalización no adecuada podía resumirse en dos categorías:

- a) La de los empresarios que habiendo hecho una inversión inicial suficiente con la mayor parte de sus recursos líquidos (efectivo y crédito), en el momento de abrir la empresa se quedan sin reservas para hacerle frente a los futuros gastos inmediatos.
- b) Dependencia masiva en capital prestado para iniciar la empresa.

A estos dos errores queremos agregar un tercero en este capítulo, el caso de los propietarios que se establecen sin suficiente capital para adquirir la totalidad del inventario inicial.

Los propósitos de este capítulo es exponer: 1) los problemas más comunes que usualmente retan al empresario en su intento de obtener fondos para la empresa; 2) enseñarle cómo hacer un estimado de la cantidad de capital necesario y 3) señalarle la existencia de posibles fuente de fondos.

Problemas en la obtención de fondos

El dueño potencial de una pequeña empresa debe ser extremadamente realista, en cuanto a las posibilidades que tiene de obtener capital prestado para invertir en la empresa. Debido a que se trata de capital para invertir en una firma que va a comenzar, no una que lleva años establecida; más aún, que el préstamo es pedido para una empresa pequeña y no para una grande, cabe presumir que el banco examinará con mucho cuidado, y con cierta renuencia, la petición de fondo.

Esta actitud por parte del banco es normal y lógica. La función del banquero es prestar dinero a interés, con la expectativa de poder recobrar tanto el principal como el interés. Es para el banco mucho mejor negocio hacer diez préstamos de \$500,000 cada uno a compañía grande y ya establecidas, que diez préstamos de \$50,000 cada uno a empresas pequeñas que van a comenzar sus negocios. La razón desde el punto de vista del banco es muy simple, ya que la típica empresa grande tiene un sistema de contabilidad mucho más eficiente que la empresa pequeña típica y, además, es mucho más económico para el banco procesar y administrar diez préstamos que cien, aun cuando la totalidad del dinero prestado sea el mismo.

En adición a lo expuesto, cabe señalar que el banquero sabe muy bien la alta tasa de mortalidad de la empresa pequeña, y es muy lógico que trate de proteger su inversión por medio de una selección cuidadosa, invirtiendo en aquellas empresas donde el riesgo sea menor.

El dueño de una pequeña empresa deberá tener en cuenta que la empresa grande ya establecida tiene ciertas ventajas competitivas sobre las firmas menores en el momento de obtener fondos de inversión. La firma grande paga una tasa menor de interés que la firma pequeña, y el programa de pagos es en

muchos casos más liberal, para la empresa grande, que para la pequeña.

A pesar de lo dicho anteriormente existen vías y métodos que pueden y deben ser empleados por el pequeño empresario, a los efectos de obtener el capital de inversión necesario del banco. La próxima sección tratará de los métodos y formas a emplear en cuanto a los contactos bancarios y el tipo de servicios que el banco puede ofrecer.

Como obtener préstamos bancarios

Dos son las cosas que debe hacer el empresario a los efectos de facilitar la obtención del préstamo bancario.

El primer aspecto, es por parte del empresario de una serie de estados financieros y proyecciones de ventas futuras, que le permitan al banquero hacer una evaluación favorable de la petición.

El segundo aspecto, es establecer buenas relaciones personales con el banquero responsable de aprobar los préstamos. Estas relaciones deberán ser cultivadas a través de una serie de actos sociales: invitaciones para comer, invitaciones a actos deportivos, etc. El objetivo es hacer del banquero un amigo personal, que en un momento determinado sea más accesible a una petición de préstamo.

Específicamente, el empresario deberá preparar con su contador estados financieros de pérdidas y ganancias, así también estados de situación, o estados de posición financiera, basados en estimados y proyecciones futuras y teniendo en cuenta el dinero recibido del préstamo. Una explicación detallada de cómo se va a emplear el dinero del préstamo deberá acompañar los estados de situación. Entre los datos que se deben presentar están los estimados de ventas y de utilidades

netas durante el término del préstamo. De mucha importancia será la preparación de un estado de flujo de efectivo, que muestre cómo y cuando será pagado el préstamo. También deberá llevarse al banco documentos tales como pólizas de seguros, declaraciones de impuestos, información financiera de carácter personal, etc.

El empresario deberá partir de la premisa de que le banquero nunca tiene información suficiente y que mientras más detallada sea la información suministrada, y entre menos preguntas sin respuesta surjan, más rápida y más favorable será la decisión sobre el préstamo. Más aún, el empresario no deberá sorprenderse si el banquero exige algún tipo de garantía colateral antes de aprobar el préstamo.

Por último, no se debe dejar esta sección sin enumerar algunas de las señales de peligro que el banquero tratará de descubrir en los estados financieros y en las informaciones suministradas por el empresario.

1. Lentitud en la recaudación de las cuentas por cobrar.
2. Acumulación excesiva de inventarios de alto precio.
3. Poco movimiento de inventarios.
4. Inversión excesiva en activos fijos.
5. Incremento de las cuentas por pagar.
6. Ineficiente control de los gastos operacionales.
7. Cambio excesivo de personal.
8. Salud y edad relativa de los actuales dueños.
9. Aumento de ventas sin correspondiente aumento de utilidades.
10. Hábitos personales del empresario.

La existencia de alguna o algunas señales de riesgo o peligros, advertidas por el banquero en las informaciones suministradas por la empresa, harán que se torne más cuidado el

estudio que determinará la decisión negativa o positiva sobre el préstamo.

Servicios que presta el banco a la pequeña empresa.

Algunos de los principales servicios de carácter financiero que el banco presta son las siguientes:

1. *Préstamos sobre las cuentas por cobrar.* Cuando el banco presta dinero, además de los estados de situación que tiene que entregar el empresario, muchas veces, el banquero requiere relación constante de las cuentas por cobrar al objeto de que al producirse el cobro de ellas el empresario remita al banquero inmediatamente el importe de la cuenta.
2. *Préstamos sobre inventarios.* Cuando el banco suministra fondos teniendo como garantía parte específica o todo el inventario, al venderse la mercancía que ha sido dada en garantía el dinero recibido es empleado para liquidar el préstamo.
3. *Préstamos para equipos.* La compra de equipos puede ser financiadas a través de un préstamo bancario. Usualmente en estos casos el banco se reserva la propiedad del equipo mediante contratos adecuados.
4. *Línea de crédito.* Es un acuerdo entre el banco y la empresa (o el cliente) que le permite a ésta extraer fondos hasta un límite preestablecido luego de un mínimo de trámite. Siempre que el banco le concede a una empresa una línea de crédito, es usual que el banco exija que por lo menos una vez al año el saldo de la cuenta del préstamo sea liquidado.
5. *Préstamos a largo plazo.* En los casos de inversiones de capital, tales como edificios, maquinaria, equipos, etc., generalmente, el préstamo necesario para dichas adquisiciones se concede a pagar en términos mayores de tres años, y a estos préstamos es costumbre denominarlos préstamos a largo plazo. Normalmente un préstamo a largo

plazo conlleva cierto número de restricciones para la empresa que lo recibe. Por ejemplo, el salario del dueño puede ser objeto de limitaciones; el uso del préstamo se convino, etc. Es posible la exigencia por parte del banco de la compra de una póliza de seguros de adecuada cobertura sobre el bien objeto del préstamo.

6. *Préstamos a corto plazo.* Este es un tipo de préstamo que pudiera ser empleado para fines específicos, y que debe ser liquidado en un período relativamente corto -tres a seis meses- con los fondos que son generados por la propia inversión y en su defecto con los fondos propios del negocio.

Los tipos de servicio acabados de enumerar son los que el empresario generalmente tiene en mente cuando piensa en sus posibles relaciones bancarias. Sin embargo, existen otros servicios que habitualmente son ofrecidos por los bancos comerciales tales como:

1. Transferencia de fondos.
2. Asistencia técnica.
3. Manejo y administración de la nómina de la empresa.
4. Carta de crédito.
5. Contactos nacionales e internacionales a través de otra sucursal o bancos corresponsales.
6. Asesoramiento sobre la mejor manera de emplear fondos sobrantes.

Otras fuentes de préstamo

Habiendo estudiado anteriormente como fuente principal de fondos el banco, procede relacionar otras posibles fuentes.

En el caso de un negocio que vaya a establecer tenemos las siguientes alternativas.

1. *Los recursos del propio empresario que sería la principal fuente inicial.* A menos que el futuro dueño tenga acumulado cierta cantidad de recursos, le será prácticamente imposible establecer la empresa.
2. *Préstamo de algún amigo o familiar.* Esta fuente sólo tiene un valor relativo y deberá utilizarse únicamente como una última opción, ya que la casi segura interferencia por parte de los familiares y amigos en la dirección del negocio, a la larga resulta engorroso, y va en detrimento tanto del propio negocio, como de la edad familiar y la unidad.
3. *Vender acciones al público.* Desgraciadamente pocas personas están interesadas en invertir en una pequeña empresa que todavía no existe.
4. *Tomar un préstamo a cuenta de valor en efectivo de una póliza de seguro de vida,* es una excelente fuente de efectivo ya que el interés es relativamente bajo. Desafortunadamente el valor en efectivo de una póliza de seguro de vida a menudo es pequeño.

Para aquellos negocios que llevan algún tiempo de establecidos, existen en adición a las fuentes mencionadas otras de más valor.

1. *Utilidades netas realizadas por la propia firma y no repartidas.* Generalmente esta es la óptima fuente de capital de toda empresa. Desgraciadamente a menudo no es suficiente para sostener el crecimiento acelerado de la empresa y a la vez hacerle frente a las exigencias del capital de trabajo.

2. *Ventas y cuentas por cobrar.* Este es un procedimiento que consiste en vender o empeñar a una empresa bancaria o financiera las cuentas por cobrar. Si bien es una fuente de capital rápida y segura, por lo general resulta bastante costosa, ya que el banco o la compañía financiera tiene que asumir el riesgo si adquiere las cuentas por compra, o soportar los gastos en el caso de empeñar estas cuentas.

3. *Pedir dinero prestado contra parte de inventario.* Ya discutimos esta fuente anteriormente, pero como información al respecto debe conocerse que cuando el banco presta a base del inventario, periódicamente un representante de dicha situación visita la empresa para revisar la mercancía en existencia.

4. *Crédito mercantil suministrado por los proveedores de mercancía.* Se puede decir, que el crédito ofrecido por los abastecedores y proveedores de mercancía, es de vital importancia al empresario. El crédito mercantil se considera como un crédito a corto plazo - generalmente es de 30 a 60 días de duración- puesto que libera una cantidad equivalente de fondos, para ser empleados en otros objetivos del negocio por lo que el crédito mercantil debe ser considerado como una fuente de fondo a corto plazo.

5. *Préstamo de los vendedores de equipos y maquinarias.* Es usual que los vendedores de equipos y maquinarias que son empleados en las empresas ofrezcan términos de compras relativamente liberales, que permitan al empresario la compra de la maquinaria necesaria con un depósito pequeño.

Ahora que estamos familiarizados con los diferentes fuentes de capital para establecer la pequeña empresa, vamos a estudiar algunos de los procedimientos existentes al alcance del empresario para determinar el capital necesario al objeto de establecer la empresa.

Cómo estimar el capital necesario

La cantidad necesaria de capital para financiar adecuadamente un negocio varía de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate, y esto podrá ser determinado solamente después de un estudio cuidadoso de la firma que planea establecer.

Desde el primer momento, el empresario tendrá que reconocer, que él deberá proveer suficiente efectivo para hacerle frente a dos tipos de costos. Será necesario tener suficiente efectivo 1) para hacer frente al capital de trabajo, y 2) para hacerle frente a los gastos de capital, que exigen inversiones substanciales en activos fijos, tales como maquinaria, equipos, edificios, etc.

A los efectos de la inversión, podemos definir el capital de trabajo, como la totalidad de activos corrientes. Se puede decir que el capital de trabajo consiste en el efectivo a mano disponible, el inventario, y las cuentas por cobrar. A través de las operaciones normales de la firma de efectivo representa lo que pudiéramos llamar "capital circulante". Este "capital circulante" es un ciclo continuo que transcurre de la siguiente manera: 1) compra de mercancías, 2) venta de la mercancía a crédito, 3) recaudo de las cuentas por cobrar a los clientes. La palabra ciclo representa el flujo circular de capital, de caja a inventario, a cuentas por cobrar y a caja nuevamente. Como quiera que el efectivo que entra a la empresa, rara vez está sincronizado cronológicamente con el que sale, será necesario que cada empresa tenga una reserva de efectivo a mano

adecuada y disponible para hacerle frente a las operaciones diarias. El monto de esta reserva en efectivo dependerá de una serie de factores, tales como volumen de venta, pero teniendo en cuenta si éstas son a crédito o al contado, y de ser a crédito, deberá tenerse en cuenta el tiempo que tardarán en ser cobradas. Por último siempre puede surgir imprevistos que hay que afrontar, por lo que una actitud conservadora es la mejor en este caso particular.

La cantidad de capital inicial que ha de ser invertido en el inventario de mercancías, normalmente representa una porción considerable del capital de trabajo, y aunque la cantidad total fluctuará según la temporada y el tiempo que toma el ciclo de "capital circulante", siempre será una porción substancial del capital invertido.

El tercer elemento que forma el capital de trabajo, es el de las cuentas por cobrar. Algunos de los factores, que se necesariamente afectan la cantidad de la inversión requerida para apoyar satisfactoriamente un programa de ventas a crédito, incluye el porcentaje de las ventas, que son de crédito, y los términos bajo los cuales se hacen las mismas.

El capital invertido en activos fijos deberá ser el menor posible; pero siempre suficiente para permitirle a la empresa competir satisfactoriamente en el mercado. La cantidad de capital invertido en activos fijos dependerá lógicamente del tipo de empresa de que se trate, siendo relativamente pequeño en casos de las firmas detallistas y de servicio, será mayor en caso de las firmas manufactureras.

La recomendación de mantenerse al mínimo la inversión de activos fijos se debe a la poca liquidez que estos activos tienen, así también que en el caso de que la empresa esté paralizada hay que soportar los gastos de mantenimiento y de depreciación de ellos.

Ahora, que el lector tiene una idea más exacta de los problemas y alternativas que el confronta vamos en detalle a explicar un método que le permitirá a éste estimar con exactitud la cantidad de capital.

Existen tablas de razones o coeficientes contables publicados por instituciones bancarias locales y entidades gubernamentales, así como por firmas internacionales tales como **Dun & Bradstreet, Inc., The National Cash Register Co., Robert Morris Associates**, que pueden servir como punto de partida para hacer el estimado.

EL primer paso en la determinación del capital consiste en estimar el volumen de ventas necesarios para poder realizar la cantidad de ingreso neto que se desea. Esto se puede hacer empleando la siguiente tasa contable:

Ingreso Neto
Ventas Netas

En supuesto que se desee establecer una empresa de ventas de muebles al detalle y que la razón o coeficiente contable que establece la relación de ingreso neto a ventas netas sea de 2.5 por ciento, y que se desea una utilidad neta anual de \$20,000, el volumen de ventas tendrá que ser 40 veces mayor o \$800,000.

Sabiendo que el volumen de ventas requerido es de \$800,000, el próximo paso es la determinación del tamaño del inventario de mercancías que habrá que tener a mano para hacer frente en forma satisfactoria a la cantidad de ventas anteriormente estimada. Una satisfactoria a la cantidad de ventas anteriormente estimada. Una vez más hacemos uso de la razón o coeficiente contable que establece la relación de ventas a inventario,

Ventas Netas

Inventario

si la tabla de razones contables muestra que este coeficiente es igual a 5 entonces el inventario de mercancías deberá ser de aproximadamente \$160,000.

Al estimar la cantidad de capital necesaria para invertir en cuentas por cobrar, la tabla de índices contables también son de gran utilidad. Si la tabla de razones contables establece que el promedio de tiempo de cobro de determinado giro es de cien (100) días, habrá que estimar entonces que en cualquier momento existirá el 27.39% de la totalidad de las ventas anuales al crédito en cuantas por cobrar.

$$\begin{array}{l} \text{promedio de} \\ \text{tiempo de } \underline{\text{cobro}} \\ \text{en días} \\ \text{número de días} \\ \text{en el año} \end{array} \quad X \quad \begin{array}{l} \text{Volumen de} \\ \text{ventas netas} \end{array} = \quad \begin{array}{l} \text{Volumen de} \\ \text{cuentas por} \\ \text{cobrar en un} \\ \text{momento dado} \end{array}$$

Esto lo podemos determinar aplicando la siguiente razón: por tanto si las ventas de la mueblería de que hablo anteriormente son de \$800,000, el volumen de cuentas por cobrar en cualquier momento será de \$219,178 calculado como sigue:

$$\frac{100}{365} \times \$800,000 = \$219,178 \text{ o el } 27.39\% \text{ de las ventas anuales.}$$

La cantidad de capital que ha de ser invertido en activos fijos puede ser estimado comparando la razón contable de activos fijos con el capital neto, habiendo sido estimado este último previamente por medio de una razón o coeficiente contable que establece la relación de ventas a capital neto. Siguiendo con el ejemplo supongamos que el coeficiente contable establece la relación de ventas a capital neto es 4. como ya hemos estimado el volumen a \$800,000 tenemos que el capital neto debe ser \$200,000. Si los activos fijos son usualmente el

10 por ciento del capital neto, el empresario potencial deberá planear invertir \$20,000 fijos al establecer la mueblería.

Debemos advertir que si bien las tablas de índices o razones contables preparadas por las instituciones previamente mencionadas son de gran utilidad para estimar el capital necesario, es peligroso depender únicamente de estimados obtenidos empleado solamente los coeficientes contables. Además de dichos estimados, el empresario también deberá hacer sus propios estimados, a base de su experiencia personal y de las condiciones locales del mercado donde se va a establecer la empresa. Por ejemplo, el volumen de efectivo a mano que se debe mantener en reserva está en función de los gastos que la empresa va incurrir y que tendrán que ser cubiertos antes de que comience a entrar el flujo de efectivo producto de las operaciones. Algunos de estos gastos son: nómina, alquiler, gastos de oficina, electricidad, etc. Una provisión de efectivo equivalente a la cantidad necesaria para cubrir tres meses de operaciones debe ser el mínimo con que debe contar el empresario antes de abrir las puertas del negocio.

En el caso de las cuentas por cobrar, debemos considerar qué porcentaje de ventas se harán al crédito, cuáles son los términos que se emplearán y tratar de anticipar los hábitos de pago de los clientes.

En cuanto al inventario de mercancías sería conveniente visitar empresas similares, y también a los abastecedores, para obtener asesoramiento. Para una empresa que empieza es importante tener un inventario adecuado; pero este no debe ser ni tan grande que absorba una porción desproporcionada del limitado capital inicial, ni tan pequeño que hiciera que los futuros clientes no encontraran suficiente variedad de mercancía.

CAPÍTULO IV

ESTADOS FINANCIEROS, SU ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Se expuso que una de las causas por las cuales la pequeña empresa podía fracasar era por la falta de registros adecuados de contabilidad. Se señaló que la existencia de esos registros facilitaban la acumulación, clasificación e interpretación de la información contable, la cual es absolutamente necesaria para la toma de decisiones por parte del empresario.

Como quiera que el empresario debiera tener dos objetivos primordiales durante su gestión; primero el de obtener una ganancia y segundo el de mantener siempre fondos suficientes para pagar las deudas, a medida que se vaya venciendo, será requisito que la información generada por el sistema de contabilidad sirva solamente para medir el resultado de las operaciones pasadas, sino también proporcionar información predeictiva; la cual será empleada por el empresario en la toma de decisiones, ya de carácter inmediato, como mediato.

Por último, el sistema de contabilidad será el principal instrumento de que podrá disponer el empresario para el control interno de la empresa.

Objetivos específicos de un sistema de contabilidad

En la sección anterior apuntamos los dos objetivos básicos de una empresa que son: el de obtener una utilidad y el mantener siempre fondos disponibles para hacer frente a las deudas a medida que se vayan vendiendo. Estos objetivos de carácter general se traducen en los siguientes objetivos específicos que todo sistema de contabilidad ofrece:

1. Brindar información que sea precisa y que sirva para el planeamiento y control de las operaciones diarias.
2. Ofrecer información que pueda ser comparada con información contable de períodos anteriores.
3. Suministrar información que sirva para la preparación de estados financieros.
4. Proveer información que sirva para la preparación de las declaraciones de impuestos.
5. Detectar posibles fraudes, robos y errores de registro.

A los efectos de que el sistema de contabilidad de la empresa pueda cumplir adecuadamente los objetivos anteriormente señalados se requerirá que el sistema de información financiero incluya formularios contables, registros, manuales de instrucción y reporte que se adapten a las necesidades propias del negocio. Es por ello que el diseño de un sistema contable y su implementación deberá ser realizado únicamente por un Contador Público especializado en ese campo de la contabilidad y nunca por el propio empresario.

Estados financieros

La eficiencia administrativa de la empresa requiere que el empresario tenga un conocimiento completo de los estados financieros los cuales reflejan la productividad de las operaciones pasadas y la situación financiera presente de la empresa.

Tres son los estados financieros básicos que todo empresario deberá requerir que sean preparados trimestralmente:

1) estados de situación, 2) estados de ganancia y pérdidas o de ingresos y 3) estado de fuentes y usos del capital de trabajo.

Estado de situación

El estado de situación es un estimado del valor que tiene la empresa en un momento determinado. También se conoce por muchos otros nombres: hoja de balance, balance general, balance de situación, etc.

Se puede decir que a excepción del efectivo a mano, casi todos los activos que aparecen en el estado de situación son simplemente estimados.

El típico estado de situación, clasifica los activos en tres grupos: activo corriente, planta y equipo, y otros activos. Los pasivos están clasificados en dos clases: pasivo corriente y pasivo a largo plazo.

Entre los activos corrientes tenemos el efectivo a mano (caja), efectivo en bancos, valores negociables y bonos del gobierno, cuentas por cobrar, notas o documentos por cobrar, inventarios y gastos pagados por anticipado. La característica principal de los activos corrientes es que se pueden convertir en efectivo dentro de un período relativamente corto.

Vamos brevemente a describir cada uno de los activos corrientes acabados de mencionar pero teniendo en cuenta que la lista no es completa, ya que existen otros tipos de activos corrientes empleados por diferentes firmas.

Efectivo a mano incluye dinero en moneda y en papel así como cheques y giros postales. Efectivo en bancos está compuesto por el dinero en depósito contra el cual la empresa puede emitir cheques, el dinero depositado en cuentas de ahorro, así como colocado en certificados de depósito. Se debe señalar que en los estados financieros que usualmente se duplican, a menudo aparece el efectivo a mano y el efectivo en banco bajo un solo título el de efectivo en caja.

Valores negociables. Esta denominación incluye bonos del gobierno, las acciones y los bonos de corporaciones así como otros valores bursátiles. Se hace énfasis en la palabra negociable, ya que esto quiere decir, que los valores son fácilmente vendibles en el mercado de valores.

Cuentas por cobrar. Representan las cantidades adeudadas por los clientes del negocio por concepto de transacciones realizadas que envuelven la compra de bienes o servicios.

Notas y pagarés por cobrar. Representan cantidades adeudadas por los clientes a quienes algún préstamo se le ha hecho o algún crédito se les ha extendido. Dicha obligación está por escrito en forma de una nota o pagaré.

Interés por cobrar. Es el interés acumulado en aquellos activos tales como pagarés y bonos.

Inventarios de mercancías. Está representado por la mercancía en existencia que ha sido adquirida para ser revendida en el caso de empresas comerciales y por la materia prima, producción en proceso y productos terminados en caso de

empresas manufactureras. Es importante señalar que las mercancías o efectos destinados a la operación y el mantenimiento de la empresa, que algunas veces reciben el nombre de suministro o abastecimientos, están incluidos en la cuenta de inventarios, tales como: lubricantes, material de mantenimiento, lápices, plumas, material de oficina, etc. Es posible que en algunos casos las cuentas aparezcan con títulos diferentes, tales como: Suministros de oficina, Suministros de fábrica, etc.

Entre los activos de planta y equipo tenemos los de terreno, edificio, maquinaria y equipo, etc.

Terreno. Es el área ocupada por el edificio de la empresa o el que ésta usa en sus operaciones.

Maquinaria y equipos: Incluye toda clase de maquinarias, equipos tales como motores, calderas, hornos, grúas, correas transportadoras, etc., que emplea la empresa.

Otros activos incluyen los costos de organización, patentes y plusvalía.

Costos de organización. son cantidades pagadas por razón de honorario legales, contables, etc., que indefectiblemente de producen al crearse la empresa.

Patentes son los derechos adquiridos y protegidos por el gobierno como resultado de algún descubrimiento o invención.

Plusvalía puede definirse como la cantidad pagada por el comprador de una empresa en exceso del costo que aparece en los libros del vendedor.

Como explicamos anteriormente, los pasivos están clasificados anteriormente en dos clases: 1) *pasivos corrientes*

y 2) *pasivos a largo plazo*. Entre los pasivos corrientes tenemos las siguiente partidas: documentos por pagar, cuentas por pagar e ingresos diferidos.

Podemos clasificar como *pasivos corrientes* aquellas obligaciones cuya liquidación será realizada empleando los activos corrientes y que generalmente se liquidan dentro del año después de contraída la obligación.

Documentos por pagar -letra o pagaré- representa una promesa incondicional de pago; en otras palabras, la promesa de pagar una suma determinada de dinero, más los intereses, en una determinada fecha futura.

Cuentas por pagar constituye una obligación que la empresa deberá liquidar en su momento oportuno y que no contempla la obligación del pago de intereses.

Ingresos diferidos que algunos denominan ingresos no devengados, representan efectivo recibido por adelantado o con anticipación por bienes o servicios que la empresa está obligada a prestar.

El pasivo a largo plazo constituye una obligación, que deberá liquidarse por lo menos doce meses después de la fecha del estado de situación.

En el estado de situación la última clasificación se refiere al capital del empresario, que se conoce en algunos países como cuenta patrimonial, patrimonio, intereses del propietario, etc. y que está constituido por los recursos invertidos por el dueño, más las utilidades menos las pérdidas.

El saldo de la cuenta de capital del propietario es igual al total de los activos menos los pasivos. En caso de liquidación el capital del propietario se convierte en un

derecho residual, ya que como propietario del negocio únicamente tiene derecho a recibir lo que sobre después de haberles pagado a los acreedores.

Debe comprenderse que como los estados de situación son preparados periódicamente, ellos representan la medida de los cambios ocurridos en la empresa. Al estudiar detalladamente los estados financieros de una empresa durante un período de años se pueden sacar conclusiones relativas a la posición o situación financiera de la misma y detectar crecimientos o disminuciones en áreas críticas de las fianzas de la empresa.

A continuación se muestra el estado de situación de una empresa.

Gráfica 1. COMPAÑIA GONZÁLEZ
Estado de situación
Diciembre 31, 19__

ACTIVO

Activo Corriente:		
Caja		\$ 10,00
Bonos		4,00
Documentos por cobrar		1,00
Cuentas por cobrar		36,00
Inventario		40,00
Gastos pagados por anticipado		<u>1,50</u>
Total activo corriente		\$ 92,50
Planta y Equipo (Activos Fijos)		
Terrenos		\$ 9,000
Edificios	\$ 30,000	
Menos: Depreciación acumulada	<u>10,000</u>	20,000
Equipos de almacén	18,000	
Menos: Depreciación acumulada	<u>8,000</u>	10,000
Total planta y equipo		<u>39,00</u>
Total Activo		<u>\$ 131,50</u>

Gráfica 2. PASIVO Y PARTICIPACIÓN DEL PROPIETARIO

Pasivo Corriente	
Documentos por pagar	\$ 5,50
Cuentas por pagar	25,50
Ingresos diferidos	<u>3,00</u>
Total pasivo corriente	\$ 34,00
Pasivo a largo plazo	
Hipotecas por pagar	<u>50,50</u>
Total pasivo	\$ 84,50
Participación del Propietario	<u>47,00</u>
Total pasivo y derechos del propietario	<u>\$ 131,50</u>

El estado de ganancia y pérdidas o estado de ingresos

El estado de ganancias y pérdidas, también conocido como estado de ingresos, estado de resultados y estado de ingresos y egresos, etc., ofrece el resultado de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo usualmente de un año.

Las partes principales de que se compone el estado de ganancias y pérdidas son los de ingresos, la parte que presenta el costo de mercancías vendida y la parte que presenta los gastos operacionales de la empresa.

En la sección de ingresos están incluidos todos los ingresos que entran a la empresa. Estos ingresos básicamente son por concepto de a)ventas, b)intereses ganados y c)dividendos ganados.

La sección donde se muestra el costo de la mercancía vendida en caso de firmas comerciales comprende el inventario inicial de mercancías durante el período en cuestión, más todas las compras de mercancías realizadas durante el período, menos el inventario final de mercancías durante el período.

Para empresas manufactureras el costo de mercancías vendida se obtiene sumándole al inventario inicial de productos terminados el costo de la producción durante el año y restándole a dicha suma el inventario final de productos terminados.

Debemos de tener en cuenta que el costo de la producción -en firma manufacturera- está compuesto de la mano de obra directa y el material en bruto directo, así como los gastos de fabricación tales como seguros, depreciaciones, salarios, etc.

El exceso de ingresos -ventas- sobre el costo de la mercancía vendida, resulta en la utilidad bruta a la cual hay

que restarle los gastos operacionales para llegar al ingreso neto.

La última sección, que es la de los gastos operacionales, está compuesta por aquellos gastos que contribuyen directamente a la venta de la mercancía. Entre los gastos operacionales típicos tenemos el de sueldos de empleados, seguros, publicidad, teléfonos, etc.

A continuación se muestra el estado de ingresos de una empresa comercial.

Gráfica 3. MUEBLERIA FANJUL
Estado de Ingresos
Para el Año Terminado en Diciembre 31, 19__

Ventas Netas		\$ 250,000
Costo de Mercancías Vendidas		
Inventario al 1° de enero	\$ 30,000	
Compras	170,000	
Costos de mercancía disponible para la venta	\$ 200,000	
Menos: Inventario al 31 de dic.	18,000	
Costo de Mercancía Vendidas		182,000
Utilidad bruta en Ventas		\$ 68,000
Gastos operacionales:		
Sueldos	\$ 25,000	
Publicidad	5,000	
Teléfono	1,500	
Depreciación	2,000	
Seguros	1,300	
Total de Gastos Operacionales		34,800
Ingreso Neto		\$ 147,200

El empresario utiliza el estado de ingresos para analizar el progreso de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo determinado. Este estado es de vital importancia para preparar el modelo de impuestos así también es fundamental para obtener préstamos en los bancos o en las instituciones financieras.

Si bien el estado de situación está considerado como más importante, entre los estados financieros, el estado de pérdidas y ganancias o estado de ingresos ha estado adquiriendo en los últimos años gran trascendencia en los bancos, empresas financieras y abastecedores, ya que ellos entienden que el estado de ingresos refleja la capacidad de una firma para realizar o generar una utilidad futura, lo cual, desde el punto de vista del que presta el dinero o vende mercancías representa una garantía de futuro pago.

Es estado de fuentes y usos del capital de trabajo

El estado de fuente y usos del capital de trabajo, que se considera de extrema importancia para toda la empresa, es el que suministra información relativa a las fuente -aumentos-usos- disminución- del capital de trabajo o capital circulante de la empresa durante un período.

Las fuente de capital de trabajo son cuatro: a) operaciones, b) emisiones de bonos o pagarés a largo plazo, c) emisiones y venta de acciones en el mercado y d) venta de activos no corrientes tales como planta y equipo.

Los usos de capital de trabajo son los siguientes: a) pago de dividendos en efectivo, b) reducción de bonos o pagarés, c) adquisición en el mercado de acciones de la propia empresa y d) adquisición de activos no corrientes tales como planta, equipos, terrenos, etc.

La característica esencial de este estado es que da una idea bastante real del "modus operandi" financiero del dueño o gerente de la empresa y también permite a terceros, tales como banqueros, prestamistas, etc. el tener una visión exacta de la variación del capital circulante o de trabajo entre dos fechas y las causas de ello.

A continuación se muestra el estado de fuentes y usos de capital de trabajo de una empresa.

Gráfica 4. COMPAÑIA COMERCIAL DE LA GUAYANA, S.A.
Estado de Fuentes de Capital de Trabajo
Año Terminado el 31 de Diciembre de 19__

Fuentes de Capital de Trabajo:

Operaciones		
Ingreso Neto	\$ 40,000	
Depreciación	10,000	
Total de las fuentes de Operaciones	<u>50,000</u>	\$ 50,000
Emisión de pagarés a pagar en dos años		30,000
Emisión de acciones		10,000
Venta de equipo y planta		40,000
Total de las fuentes de Capital de Trabajo		<u>\$ 130,000</u>

Usos del Capital de Trabajo:

Pago de Dividendos	\$ 5,000
Compras de Terrenos	70,000
Total de los Usos de Capital de Trabajo	<u>\$ 75,000</u>
Aumento Neto en el Capital de Trabajo durante el año	<u>\$ 55,000</u>

Interpretación de los estados financieros

Cuando se habla de los estados financieros es usual afirmar, que ellos ofrecen el resultado de las operaciones de la empresa durante un período de tiempo y la situación y valor real del negocio en una fecha específica. Sin embargo, al hacerse tal afirmación es importante que se reconozcan las limitaciones que a continuación enumeramos.

1. Los estados financieros son esencialmente reportes entre períodos y, por lo tanto, no pueden ni deben considerarse como finales, ya que la ganancia o pérdida real de una empresa solamente puede ser determinada una vez que esta sea vendida.
2. El estado de situación financiera y el estado de ganancia y pérdidas son el resultado de transacciones realizadas con moneda de diferentes años y con diferente poder adquisitivo.
3. Los estados financieros no reflejan muchos factores que son de vital importancia para la empresa. Por ejemplo, la moral de los empleados, la eficiencia, lealtad e integridad de los administradores, etc.
4. Los estados financieros no muestran el valor de los activos en un momento dado, sino que normalmente señalan el valor de costo de los activos, ajustados según las reglas convencionales de contabilidad aplicables a cada situación.

Este por la serie de limitaciones acabadas que el análisis de los estados financieros debe de basarse no solamente en el cálculo matemático, que resulta de una comparación de cifras contenidas en dichos estados, sino también del estudio de datos e informaciones complementarias a que se tenga acceso.

Hicimos mención de índice, razones o cocientes contables publicados por entidades oficiales, tales como bancos nacionales, bolsas de valores, cámara de comercio, instituciones o firmas internacionales tales como **Dun & Bradstreet, Inc., The National Cash register Co., y Robert Morris Associates**, cuyo índices pueden servir para el análisis de estados financieros. Consideramos más adelante las otras dos técnicas de análisis contable: la de análisis vertical empleada por cierto analítico y la de análisis de tendencias horizontales.

Análisis de índice o razones

El empleo de las razones contables como instrumento o técnica de análisis se basa, en que debe de existir una proporción adecuada entre la distintas cifras que ofrece la situación financiera de un negocio y el resultado de sus operaciones. Debemos comprender, que una razón no es más que una proporción o relación matemática entre dos números cuya razón o índice puede ser expresado en distintas formas. Por ejemplo, si deseamos establecer la proporción que existe entre el activo corriente de \$100,000 y el pasivo corriente de \$25,000, podemos expresar dicha relación, en la siguiente forma:

1. *La razón de activos corrientes a pasivos corrientes es de 4 a 1, (es decir 4:1).*
2. *Por cada (\$ peso) de pasivo corriente hay cuatro (\$ peso) de activo corriente.*
3. *Los pasivos corrientes representan 1/4 de los activos corrientes.*

Entre las principales razones que se emplean para el análisis de los estados financieros tenemos los siguientes:

Activo corriente /pasivo corriente: Este es el índice de solvencia que da una idea del grado de liquidez general de la empresa estudiada. Usualmente se desea que esta razón sea de por lo menos 2:1 en la firma que es objeto del análisis.

Capital neto/pasivo total: Esta razón es un indicador de la relación existente entre dos fuentes de donde se financie la empresa; aquellas que corresponden a los acreedores y aquellas que corresponden a los dueños o accionistas. Este es un índice importante, ya que ofrece una idea del grado de endeudamiento que tiene la empresa.

Ventas/activo fijo: Ofrece información que permite determinar, si la empresa está obteniendo el volumen de ventas adecuado, o si se está frente a una situación de sobre inversión.

Ventas/cuentas por cobrar: Es un indicador de la política crediticia de la empresa y de la mayor o menor rapidez en el cobro de las cuentas.

Ventas/inventario: Ofrece una idea de la relativa rapidez con que se mueve el inventario de mercadería. Entre más alto es este índice más rapidez es la rotación del inventario.

Utilidades o ingresos netos/ventas: Es un índice que refleja el grado de eficiencia operacional de la empresa.

Costos de operación/ventas netas: Es otra razón que refleja la eficiencia de la empresa. Entre más bajo es este índice mejor es para la empresa.

Ventas/capital neto tangible: Da una idea de la rotación del capital invertido. Usualmente entre más alta es esta razón

mejor para la empresa; siempre y cuando se esté frente a una gerencia hábil y capaz.

En lo señalado hasta ahora se ha hecho mención de ocho razones contables a manera de ejemplo, así también se le ha señalado la existencia de esta técnica de análisis: Sin embargo, debe de comprender que existen gran cantidad de razones o índices, que pueden ser empleados por el empresario, todo está en que exista una relación significativa entre las dos cifras y que el analista al establecer la comparación aplique su buen juicio y en una forma cautelosa obtenga las conclusiones correctas de la proporción obtenida. Es por ello que el empresario no debe de intentar hacer el análisis por si solo, sino obtener el concurso y el asesoramiento de un contador especializado en la materia.

Análisis vertical

La técnica de análisis vertical empleada por ciertos analíticos se basa en el procedimiento de descomponer una cosa en sus elementos, o en un examen de las partes componentes en relación con el todo. Un ejemplo de este tipo de análisis es el que sigue a continuación:

Gráfica 5.	ESTADO DE GANANCIA Y PÉRDIDA			Por ciento de las		
	Importe			ventas netas		
	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	3	2	1	3	2	1
Ventas netas...	\$ 400,000	\$ 360,000	\$ 330,000	100%	100%	100%
Costo de mercancía vendida...	300,000	288,000	267,300	75%	80%	81%
Utilidad bruta en ventas...	\$ 100,000	\$ 72,000	\$ 62,700	25%	20%	19%
Gastos operacionales	60,000	43,200	36,300	15%	12%	11%
Ingreso neto...	\$ 40,000	\$ 28,800	\$ 26,400	10%	8%	8%

El lector notará que el análisis es hecho en forma vertical tomando el volumen de ingresos como 100 por ciento y

descomponiendo dicha cantidad en por ciento, los cuales corresponden a las partidas de costo de mercancías vendidas, gastos personales y el ingreso neto.

Si se observa detalladamente el estado de ganancias y perdidas mostrado anteriormente, se podrá detectar dos factores importantes; primero, que el por ciento que el costo de mercancías vendidas representa en relación al volumen de ventas netas ha ido disminuyendo progresivamente de 81% a 80% por ciento a 93 a través de los tres años. Esto es una buena señal, ya que indica que el empresario o la persona responsable por la adquisición de la mercancía ha ido mejorando su eficiencia. También esto quiere decir que proporcionalmente el volumen de ventas está aumentando más rápidamente que el costo de realizar dichas ventas. En segundo lugar podemos observar que el costo de operación -gastos operacionales- ha ido progresivamente aumentando representando a través de los años un mayor por ciento del de ventas netas. Esto afecta directamente el ingreso neto de la empresa. Tal vez sería conveniente que el empresario revisase sus gastos de operaciones y determinara cuáles de ellos han aumentado más de los debido y por qué.

Análisis horizontal

La tercera técnica de análisis, que mencionamos anteriormente es la de análisis de tendencias horizontales. El análisis de tendencias horizontal es llamado así porque se basa en comparación entre las relaciones de las cifras o partidas que aparecen en el mismo renglón de un estado financiero. Un ejemplo de este tipo de análisis es el que sigue a continuación.

Gráfica 6.

ESTADO DE GANANCIA Y PÉRDIDA

	Importe			
	Año 1993	Año 1994	Año 1995	Año 1996
Ventas netas...	\$ 300,000	\$ 330,000	\$ 360,000	\$ 400,000
Costo de mercancía vendida...	250,000	267,300	288,000	300,000
Utilidad bruta en ventas...	\$ 50,000	\$ 62,700	\$ 72,000	\$ 100,000
Gastos operacionales	35,000	36,300	43,200	60,000
Ingreso neto...	\$ 15,000	\$ 26,400	\$ 28,800	\$ 40,000

Si se selecciona el año 1993 como año base y los años 1994, 1995 y 1996 como años que sirven de comparación, se puede por medio del porcentaje de cambio detectado en cada renglón arriba a conclusiones relativa al resultado de las operaciones durante un período de varios años, así como observar las tendencias ascendentes de cada sección del estado.

El porcentaje de cambio se obtiene dividiendo el valor de los distintos años por el valor del año base. Así vemos que el estado anterior aparecerá en la siguiente forma.

Gráfica 7.

ESTADO DE GANANCIA Y PÉRDIDA
Análisis de Tendencia Horizontal

(1993 = 100%)	Año	Año	Año	Año
	1993	1994	1995	1996
Ventas netas...	100%	110%	120%	133%
Costo de mercancía vendida...	100%	107%	115%	120%
Utilidad bruta en ventas...	100%	125%	144%	13%
Gastos operacionales	100%	104%	123%	171%
Ingreso neto...	100%	176%	192%	266%

Algunas de las conclusiones a que se puede arribar después de observar el estado son las siguientes:

- a) El volumen de ventas netas ha estado aumentando más rápidamente que el costo de la mercancía vendida por lo que la utilidad bruta en ventas ha aumentado en un 100 por ciento de 1993.
- b) Los gastos operacionales también han aumentado en un 71% por ciento mientras, que las ventas netas, lo han hecho en un solo 33% por ciento desde 1993 al 1996. Esto no es bueno a largo plazo, ya que ambos deben aumentar al mismo ritmo. Altamente significativo es el acelerado aumento de los gastos de operación durante el período de 1995-1996, los cuales fueron de casi 39% mientras que el aumento en ventas fue de solamente 11% por ciento. Este aumento acelerado de los gastos de operación no debe de continuar al mismo ritmo ya que a la larga afectará al ritmo de crecimiento de los ingresos netos.
- c) El por ciento de aumento de los ingresos netos es superior al del por ciento de aumento de las ventas netas, y de un resultado directo del aumento mucho más lento del costo de la mercancía vendida, y hubiera sido mayor aún si la empresa hubiera controlado mejor los gastos operacionales.

Como habrá observado el lector, el análisis de tendencias horizontales es un valioso instrumento al alcance del empresario a los efectos de detectar tendencias favorables o desfavorables en las operaciones de la empresa. Ahora bien, una vez que una tendencia desfavorable es observada es responsabilidad del empresario inicial una indagación más a fondo, e investigar las causas que han originado dichas tendencias.

Comentarios finales relativos a la interpretación de los estados financieros

Una vez que se han estimado las razones y la tendencias, el paso siguiente es la interpretación de ellas. La interpretación es el objetivo del análisis y es aquí donde el análisis hace uso de su juicio y experiencia.

Es importante que se tenga en cuenta que las tres técnicas de análisis discutidas no producen respuestas exactas, y solamente la persona técnicamente especializada es la que está plenamente capacitada para emitir un juicio sobre los estados financieros.

Por último, se puede decir, que el propósito final de la interpretación de los estados financieros y la posterior acción correctiva es la de situar a la empresa en una posición financiera desde la cual sea capaz de:

1. Hacerle frente a las deudas a corto plazo cuando éstas se venzan.
2. Mantener nivel de capital de trabajo que sea adecuado para hacerle frente a las demandas normales de las operaciones.

3. Hacerle frente a los pagos normales de dividendos y de intereses.
4. Preparar la empresa para afrontar las deudas a largo plazo.
5. Mantener una posición competitiva dentro del mercado.

CAPÍTULO V

CONTROL DE EFECTIVO, EL PUNTO DE EQUILIBRIO Y PRESUPUESTO

El propósito de este capítulo es poner en contacto con cuatro áreas de vital importancia para la eficiencia máxima de la operación de la empresa.

Control de efectivo

Habíamos dicho en uno de los capítulos anteriores que el robo de efectivo o de mercancía es uno de los problemas más difíciles con que debe enfrentar la pequeña empresa.

En aquella oportunidad hicimos énfasis en dar a conocer que debido a que es usual que la pequeña empresa no cuente con un sistema de contabilidad lo suficientemente adecuado, no detecta rápidamente la falta del efectivo o mercancía. Como quiera que la típica empresa pequeña normalmente está necesitada de efectivo, cualquier robo de dinero surgido de improviso la puede colocar en una situación de quiebra potencial, al no poder pagar las dudas pendientes ni hacerle frente a los gastos diarios de operaciones.

Toda empresa, por pequeña que sea, debe tener un sistema de control interno que , como mínimo, pueda alcanzar los siguientes cuatro objetivos:

1. Resguardar los recursos de la empresa contra malgastos, fraudes e ineficiencias.
2. Estimular precisión y confianza en la información contable, que es generada por el sistema de contabilidad en existencia.
3. Estimular y asegurar que dentro de la empresa todos cumplan y obedezcan la política administrativa de la firma.
4. Juzgar si la operación de la empresa es eficiente.

Si el lector revisa con detenimiento los cuatro objetivos mencionados, se dará cuenta que el concepto de control interno es bastante amplio, y que en último análisis es una ayuda indispensable en la eficiente administración de toda empresa.

La protección y control del efectivo cae dentro del ámbito del primer objetivos mencionados, se dará cuenta que el concepto de control interno es bastante amplio, y que en último análisis es una ayuda indispensable en la eficiente administración de toda empresa.

La protección y control del efectivo cae dentro del ámbito del primer objetivo de control interno. Como mínimo, el sistema de control interno debe garantizar la existencia de las siguientes condiciones.

1. Que todo el efectivo que debía haber sido recibido fue efectivamente recibido, y su importe registrado rápida y correctamente.

2. Que todos los desembolsos de efectivo fueron realizados por razones propias de la empresa, y que dichas salidas de efectivo han sido adecuadamente registradas.
3. Que el total del efectivo a mano y en banco están correctamente registrados y adecuadamente protegidos.

A los efectos de garantizar que las condiciones de control interno acabadas de mencionar sean una realidad, todo empresario debe asegurarse que las siguientes reglas relativas al manejo del efectivo siempre sean cumplidas:

1. Que se registre inmediatamente el recibo de efectivo.
2. Que se deposite diariamente el ingreso total de efectivo.
3. Que se separe la función de manejar el dinero de la función de llevar los libros de contabilidad. El cajero bajo ninguna circunstancia debe tener acceso a los libros de contabilidad.
4. Que se centralice la recepción de efectivo tanto como sea posible.

Así mismo, el contador no debe tener acceso a la caja.

1. Que se sitúen las cajas registradoras en forma que los clientes puedan observar las cantidades registradas.
2. Que se separe la función de recibir dinero de la función de desembolsar dinero.

3. Que se hagan todos los pagos mediante cheques, con excepción de los gastos de la caja chica.
4. Que se mantenga bajo llave el dinero de caja.
5. Que se haga que las conciliaciones bancarias sean realizadas por personas que no tengan la responsabilidad de emitir cheques o manejar el efectivo.

Como última cuestión, es recomendable que solamente la mínima cantidad de efectivo necesaria sea la que se quede por la noche en la empresa y que esta pequeña cantidad esté bien resguardada, ya dentro de una caja de caudales o en algún depósito secreto. Ningún efectivo debe quedar dentro de las cajas registradoras, las cuales deben quedar abiertas por la noches.

PUNTO DE EQUILIBRIO

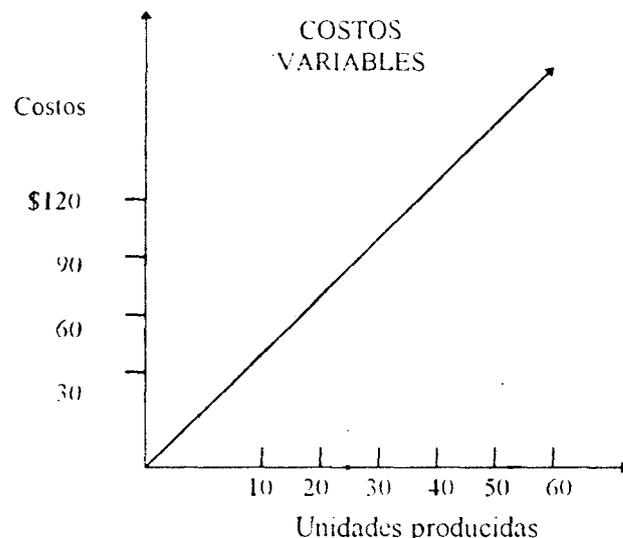
Uno de los procedimientos más útiles al alcance del empresario, a los efectos de la planificación, es el análisis de costo volumen utilidad.

El método de análisis de costo volumen utilidad se basa en el comportamiento de los ingresos y los costos en relación a los cambios de volumen de actividad de una firma. Debe comprenderse que este tipo de análisis es usualmente empleado para pronosticar resultados de la selección de posibles alternativas contempladas por el empresario. Por lo tanto, es un tipo de análisis que es eminentemente predictivo, y que es la base de todo presupuesto.

A los efectos de poder llevar a cabo el análisis, será necesario que todos los costos de la empresa sean divididos en

tres clases: costos variables, costos fijos y costos semivARIABLES.

1) Costos variables son los costos que son uniforme por unidad de producción, su total aumenta o disminuye en proporción directa al nivel de actividad de la empresa. Ejemplos de costos variables son la mano de obra directa y la materia prima directa que es emplea en la fabricación d un producto. Si por ejemplo fabricamos escritorios, cada uno de los cuales requiere \$ 30 de materia prima y tenemos un volumen de producción de 100 escritorios durante el mes, el total de los costos de materia prima directa será de \$ 3,000 En caso de fabricarse 1,000 escritorios, el costo será de \$ 30,000 A. continuación mostramos cómo debe de lucir el costo variable en forma gráfica.



Debemos notar que los costos variables se representa gráficamente como una línea recta diagonal al vértice donde los ejes verticales y horizontales se cortan.

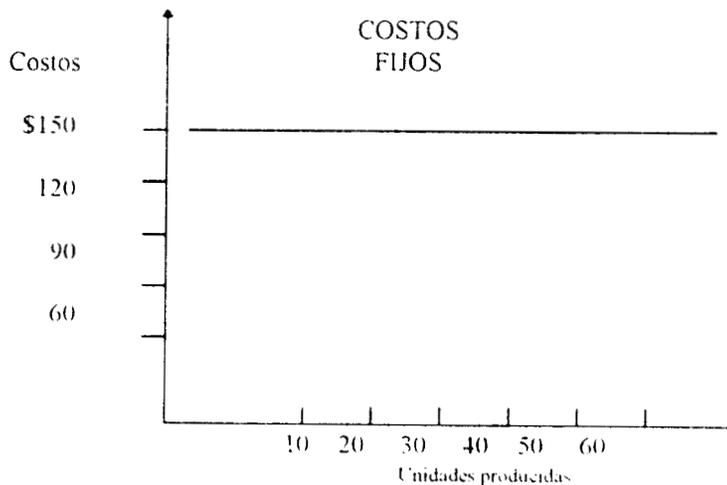
2) Los *costos fijos* son aquellos cuyos totales no cambian, aunque existan variaciones en el nivel de actividad de la firma, pero que tienden a disminuir e promedio por unidad a medida que el nivel de actividad aumenta. Ejemplos de costos fijos son: los costos de depreciación, la prima anual del seguro de la firma, salarios de los supervisores, etc.

Siguiendo con el ejemplo de la fabrica de escritorios, supongamos que los costos fijos de la empresa durante el mes sean de \$ 120. Los costos fijos totales serían representados gráficamente como sigue:

El lector debe notar que los costos fijos totales que representan por una línea horizontal paralela al eje horizontal que intercepta el eje vertical en el punto donde de acuerdo con la escala seleccionada está la cantidad de costo fijo gastada.

Es de mucha importancia que el lector también tenga un concepto exacto del comportamiento de los costos fijos por unidad. Por ejemplo, si con costos fijos de \$ 120 se fabricaron 10 escritorios durante el mes, a cada escritorio se le asignarían \$ 12 de costo fijo; pero si la producción hubiera sido de 20 unidades, la cantidad asignada por escritorio hubiera sido de \$ 6 y así sucesivamente, utilizando esta fórmula.

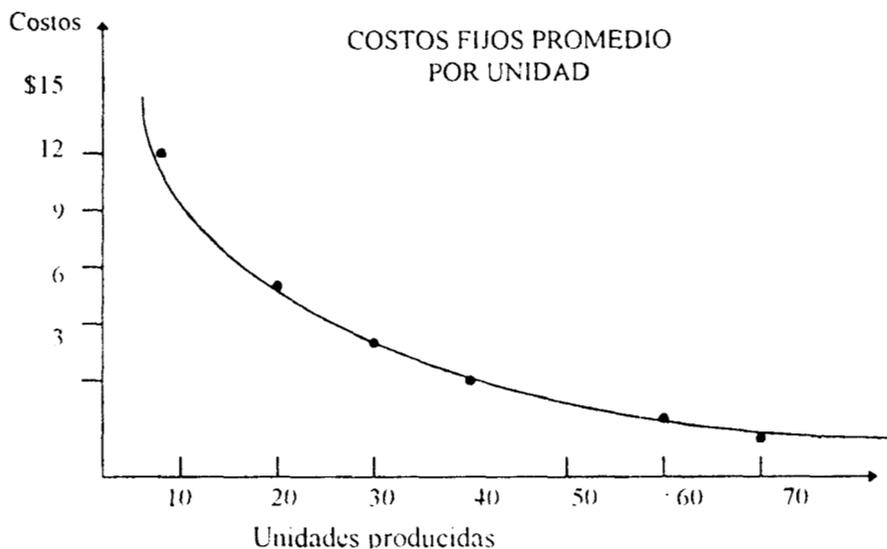
Gráficamente los costos fijos por unidad son mostrados como sigue:



Como se notará existe una relación inversa entre el costo fijo promedio por unidad y el nivel de actividad de la empresa. Entre más alto es el nivel de actividad -unidad producida- más pequeños es el costo fijo promedio asignado a cada unidad producida.

$$\text{Costos fijo promedio por unidad} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Unidades producidas}}$$

Gráficamente los costos fijos por unidad son mostrados como sigue:



3) *Costos semivARIABLES* -también llamados semifijos o mixtos- son aquéllos cuyo comportamiento, aunque relacionado con el nivel de producción de la empresa, lo está en una cifra menor a la proporcional. Por ejemplo supongamos que tenemos un camión que es empleado en la fábrica de escritorios para entregar las unidades vendidas. Si la depreciación anual del camión es estimada en \$500 fijos más por \$.10 por kilómetro después de los primeros 1,000 kilómetro recorridos, y el camión es

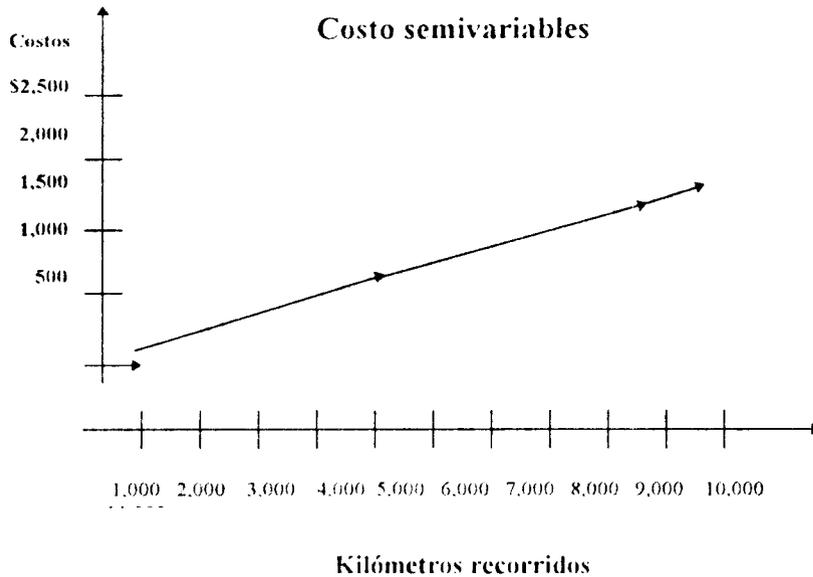
manejado 11,000 kilómetro, la depreciación sería de \$1,500 calculados en la siguiente forma:

$$\text{Costo variables } \$10 \times 10,000 \text{ Kilómetro} = \$1,000$$

$$\text{Costo fijo primero 1,000 Kolómetro} = \underline{\quad 500}$$

$$\text{Total del costo de depreciación} = \underline{\underline{\$1,500}}$$

La representación gráfica de los costos semivariables seria como sigue:



Una vez que se ha entendido completamente el comportamiento de los diferentes costos en relación a diferentes volúmenes de producción estará en posición de comprender mejor el punto de equilibrio y el uso que se le puede dar a dicha técnica.

Podemos definir el punto de equilibrio como aquel volumen de actividad como aquel volumen de actividad de la empresa donde el monto total de sus ingresos sean exactamente igual a los gastos de ésta. También podemos definirlo como el punto a partir del cual la empresa empieza a obtener un ingreso neto.

Como quiera que siempre es más fácil adquirir el concepto de una técnica nueva observando cómo funciona. Vamos a seguir con el ejemplo de la fábrica de escritorios. Supongamos que tenemos los siguientes datos:

FABRICA DE ESCRITORIOS "EL ROBLE"

Costos mensuales

	Costos variables por escritorio	Costos variables como porcentaje del <u>precio de venta</u>
Precio de venta por escritorio	\$100	100%
Costos variables: mano de obra directa y materia prima directa	<u>60</u>	<u>60%</u>
Costos fijos: tales como administración, ventas, depreciación, salarios	\$4,000	40%

Este problema puede ser resuelto utilizando uno de los tres siguientes procedimientos:

- a) Empleando una ecuación de volumen y utilidad.
- b) Empleando el método basado en el margen de contribución a las ventas.
- c) Empleo de un análisis gráfico.

El procedimiento basado en una ecuación de volumen y utilidad se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{Ventas}(V) = \text{Costos Variables}(CV) + \text{Costos Fijos}(CF) + \text{Ingreso Neto}(IN)$$

Esta fórmula puede ser empleada para determinar del punto de equilibrio, ya sea éste determinado en volumen de ventas en \$, o en el número de escritorios vendidos.

Si deseamos determinar el punto de equilibrio en \$ el ingreso neto o sea la utilidad o la ganancia será cero. Luego:

$$V = CV + CF + In$$

$$V = 0.6V + \$4,000 + \$0$$

$$0.60V = 4,000$$

$$0.40V = 4,000$$

$$V = \frac{\$4,000}{0.40}$$

$$0.40$$

$$V = \$10,000$$

Si deseamos determinar el punto de equilibrio en número de unidades vendidas:

$$V = CV + CF + IN$$

$$\$100V = \$60V + \$4,000 + \$0$$

$$\$100V - \$60V + \$4,000$$

$$\$40V = \$4,000$$

$$V = \frac{\$4,000}{\$40} = 100 \text{ escritorios}$$

$$\$40$$

El segundo método, como dijimos anteriormente, se basa en el margen de contribución. Podemos definir el término margen de

contribución. Podemos definir el término margen de contribución como el exceso del precio de venta sobre el costo variable. Este exceso de ingreso sobre costos variables es aplicable a cubrir los gastos fijos y obtener un ingreso neto. La razón del margen de contribución se estima por medio del método siguiente:

$$\text{Punto de Equilibrio en \$} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio en \$} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Razón del Margén de Contribución}}$$

Si queremos determinar el punto de equilibrio a base del número de unidades vendidas, entonces empleamos la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio en S} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Marge de Contribución por Unidad}}$$

Si queremos obtener el punto de equilibrio en \$, la solución es:

$$\text{Punto de Equilibrio en S} = \frac{\$4,000}{1 - \frac{60}{100}}$$

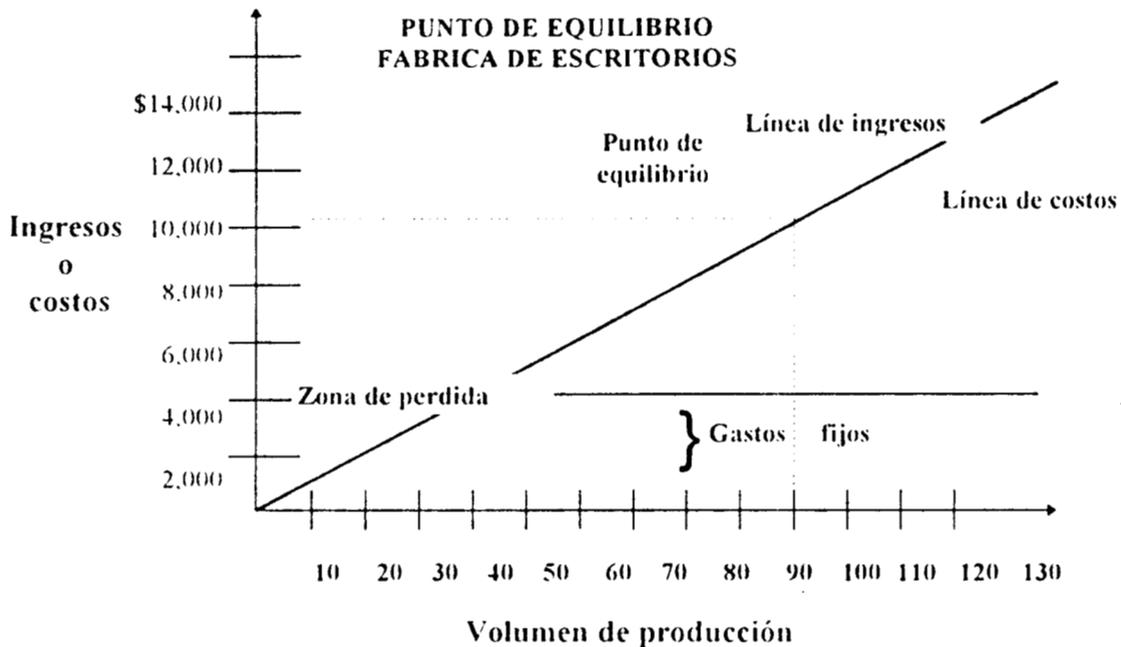
$$\text{Punto de Equilibrio en S} = \frac{\$4,000}{.40} = \underline{\underline{\$10,000}}$$

Si se desea obtener el punto de equilibrio en unidades, la solución es:

$$\text{Punto de Equilibrio en Unidades} = \frac{\$4,000}{\$40}$$

Punto de Equilibrio en = 100 escritorios
Unidades

El tercer método que se puede emplear es el gráfico, donde por medio de una combinación de líneas rectas, que representan los costos fijos, costos variables e ingresos podemos hallar el punto de equilibrio.



En el gráfico anterior, el eje horizontal representa el número de escritorios producidos y vendidos. El eje vertical representa los pesos de ingresos y gastos. El procedimiento a seguir para preparar el gráfico mostrado es el siguiente:

a) Primero se traza una línea horizontal y paralela al eje horizontal que representa los gastos fijos, y que en el caso de la fábrica de escritorio era de \$4,000. Esta línea horizontal

cortará el eje vertical en el punto donde la escala marca \$4,000.

b) Se traza una línea de ingresos, que partiendo del vértice donde los ejes verticales y horizontales se cruzan sacianda diagonalmente a razón de \$100 por cada escritorio vendido.

c) Partiendo del punto en el eje vertical donde está la escala de \$4,000 (que es donde la línea horizontal, que representa los gastos fijos, interceptó el eje vertical) se traza la línea de costo variable a razón de \$60 por escritorio. El lector debe reconocer que esta línea representa así mismo la línea de costos totales, puesto que tiene su origen encima de la línea de gastos fijos.

Cualquiera que sea el procedimiento empleado por el empresario para determinar el punto de equilibrio, el deberá de comprender que dicho punto solamente tiene una importancia relativa en cuanto a la futura dirección en que se debe mover la empresa. El empresario no debe lógicamente dirigir el curso de la empresa en dirección al punto de equilibrio, puesto que el objetivo buscado es el obtener una ganancia, ahora bien, sí es de extrema importancia saber cuál es el punto de equilibrio, ya que a partir de esté punto es donde la firma empieza a realizar una utilidad.

Limitaciones del análisis del punto de equilibrio

Las principales limitaciones que encontramos en el punto de equilibrio son las suposiciones sobre las que este análisis se basa. Así vemos que una de las suposiciones es que los precios de ventas se mantendrá constantes. Este tipo de presunción tiene que ser hecha si la línea que en el gráfico representa los ingresos (ventas) es dibujada en forma recta.

Un segundo supuesto es que la eficiencia y productividad de los empleados sea la misma y que no varíe.

Una tercera presunción es que los costos podrán ser clasificados en dos categorías: fijos y variables.

El cuarto supuesto requiere que la combinación de productos vendidos se mantendrá constante durante el período de venta.

Una quinta y final suposición será que las diferencias de los niveles de inventario al principio y al final de año fiscal sean insignificantes.

Si bien es verdad que los anteriores supuestos no se cumplen necesariamente en la vida real, donde las fuerzas del mercado los están afectando constantemente, es evidente que no por eso el punto de equilibrio, que no es más que un análisis de las relaciones de costo, volumen y utilidades, deja de ser un instrumento de extrema utilidad para el empresario que quiera planear el futuro financiero de su empresa.

Presupuestos

La preparación de un presupuesto es una actividad a veces difícil, a veces engorrosa; pero que siempre requerirá cierta cantidad de tiempo y dedicación por parte del empresario, el cual deberá tener cierto conocimiento del comportamiento de los costos bajo diferentes situaciones ambientales.

El presupuesto, en términos generales, comprende los siguientes factores: a) ingresos, b) costos de la mercancía vendida o costos de la mercancía fabricada, c) gastos controlables y d) gastos no controlables.

La proyección de los ingresos a realizar solamente puede ser hecha una vez que existe un pronóstico de las ventas futuras. Este pronóstico de ventas debe ser hecho en la formamás detallada posible, incluyendo el número de unidades de cada tipo que se espera vender y el territorio en que se piensan vender. El número total de unidades que se planea vender

determinará el costo de la mercancía vendida, la cantidad de los costos controlables y, hasta cierto punto, cuáles y cuántos han de ser los costos no controlables.

Como quiera que todo el presupuesto está construido sobre el estimado de venta; el empresario deberá ser extremadamente cuidadoso al hacer dicho pronóstico, al cual de deberá haber llegado empleando métodos estadísticos y volúmenes de ventas alcanzados en períodos anteriores; todo esto modificado según las condiciones económicas de la industria en general y del mercado nacional y local en particular.

Costo de la mercancía vendida

El rubro de costos de la mercancía vendida que aparece en el estado de ganancias y pérdidas proforma, se obtiene a base de la experiencia pasada, así como por medio de una proyección hacia el futuro de los márgenes de utilidad empleados en el pasado.

Costo de la mercancía manufacturada

Este costo es estimado multiplicando el número de unidades que estima, que se van a fabricar por la unidad estándar tanto de mano de obra como de materia prima. Por ejemplo, si se requiere \$3.00 de mano de obra directa y \$4.00 de materia prima directa por unidad producida, y el estimado de producción es de 1,000 unidades, costaría \$7,000 fabricar las 1,000 unidades. No debe olvidar que además de la mano de obra y la materia prima, también hay que sumarle al producto fabricado los costos generales de fábrica o carga fabril.

Los costos generales de fábrica usualmente son aplicados al producto a base de la experiencia pasada y usualmente consisten en un porcentaje de los costos de mano de obra directa. Siguiendo con el ejemplo, supongamos que la carga fabril debe de ser aplicada a base del 40% de los costos totales de mano de obra directa; en este caso el 40% de \$3,000 sería \$1,200, lo que aumentaría el costo total de producción a \$8,200.

Costos controlables y costos no controlables

Como su nombre lo define, costos controlables son aquellos sobre los que la firma puede ejercer algún tipo de control a corto plazo y en algún nivel ejecutivo de la empresa. Ejemplos de este tipo de costo son los costos de personal, viajes, anuncios y publicidad, etc.

Costos no controlables son aquellos costos que son relativamente fijos y que no están sujetos al control de la empresa una vez que la decisión de incurrir en ellos se han tomado. Ejemplos de este tipo de costos son los gastos de depreciación, venta, hipoteca, primas de seguro, etc.

Clasificación de presupuesto

El presupuesto maestro está compuesto de los siguientes estados y anexos:

1. Presupuesto de venta.
2. Presupuesto de manufacturera.
 - a. Materia prima directa.
 - b. Mano de obra directa.
 - c. Carga fabril.
3. Presupuesto de costos de mercancía vendida.
4. Presupuestos de gastos de venta.
5. Presupuestos de gastos administrativos.

En adición a estos presupuestos tenemos los presupuestos financieros tales como:

1. Presupuesto de flujo de efectivo.
2. Estado de situación.
3. Estado de ganancia y pérdidas proforma.

Por último, existen aquellos presupuestos especializados, tales como:

1. Presupuestos de activos fijos

2. Informes presupuestales que comparan el resultado con los planes previamente adoptados

Debido a lo complicado que es el desarrollar presupuestos eficientes, el autor recomienda que a menos que el empresario tenga conocimientos contables, no intente él mismo preparar el presupuesto sino que se asesore con un contador público al respecto.

MERCADOTECNIA Y PROMOCIÓN DE VENTAS.

El estudio e investigación del mercado que la empresa intenta servir es, tal vez, uno de los aspectos más importantes de la Administración de una firma.

Este es un área en la cual el empresario no debe economizar en la búsqueda de datos e información, que le sean útiles para el constante proceso de planear la futura dirección de la firma. Cuanto más conoce un empresario sobre el mercado que planea penetrar, o en el cual ya se desenvuelve, mejores son sus oportunidades de alcanzar el volumen de ventas deseado. En realidad, las características sociales y psicológicas que muestra el consumidor local en muchos casos ejercen una influencia determinante en la forma en que deben de organizarse los diferentes departamentos de una empresa.

Desgraciadamente, es muy común que el empresario descuide esta actividad y trate de llevar a cabo planes previamente elaborados, sin tener en cuenta las realidades del mercado.

Este capítulo le dará al lector una serie de ideas y lo pondrá en contacto con una variedad de métodos de mercadotecnia, que le permitirá apreciar las características de la sociedad de la que forma parte la empresa y cómo mejor servir dicho mercado.

INVESTIGACIONES DE MERCADO.

El primer aspecto que la investigación de mercado debe aclarar es la identificación de los clientes potenciales de la empresa. En dos palabras, se hace necesario obtener una respuesta adecuada a la siguiente pregunta:

¿ Quiénes son mis clientes?

La respuesta a esta pregunta dependerá de los siguientes factores:

- a. ¿Qué tipo de negocio se tiene?
- b. ¿Qué tipo de producto se vende?
- c. ¿Cuál es el grado de competencia a que debe de hacerle frente?

Si la empresa ha estado operando ya por algún tiempo, el primer paso debe de ser la preparación de un perfil económico de cada cliente actual.

La preparación de este perfil económico requerirá obtener la siguiente información, la cual está disponible en los libros de contabilidad de la empresa:

1. El nombre del cliente.
2. Ventas durante el año en curso.

3. Ventas totales durante cada año anterior.
4. Diferencia entre las ventas realizadas durante el año en curso y las ventas realizadas en el peor de los años anteriores.
5. Diferencia entre las ventas realizadas durante el año en curso y las ventas realizadas en el mejor de los años anteriores.

Una vez obtenida la información anterior empiece por observar y determinar cuantos de los clientes que usted tenía hace tres o cuatro años están todavía comprándole mercancías a usted, cuántos de los que le compraban hace tres años todavía lo hacen, etc. Aquellas cuentas que están inactivas deberán ser investigadas y el antiguo cliente visitado o llamado para conocer las causas por las cuales dejó de comprar en la firma. Una vez que se sepa por qué las ventas están decayendo se deberán tomar medidas correctivas.

Tan pronto como se le haya prestado atención a las cuentas inactivas, el siguiente paso deberá ser el revisar las cuentas que han ido en aumento en los últimos años y determinar a qué se deben los aumentos de ventas en esas cuentas. Mucho se puede aprender de las razones que estimularon a dichos clientes para aumentar sus compras a la empresa.

Otro aspecto de importancia es la determinación de qué parte del mercado existente es cubierta por la empresa. La respuesta a esta pregunta también es posible obtenerla por medio de una adecuada investigación del mercado.

Para poder estimar qué porción del mercado le pertenece a uno, primero que nada es necesario saber cuál es realmente el mercado que uno sirve y esto a su vez demanda conocer cuál es

el área geográfica que uno cubre, y también poder estimar el potencial de ventas del tipo de artículos que uno vende, así como la distancia entre el lugar donde está ubicada la firma y donde están los clientes que se intenta servir, particulares que son de crítica importancia en la determinación del mercado. Por ejemplo, una tienda de ventas de ropa de hombre de tamaño grande en una ciudad de tamaño mediano, pudiera tener un mercado que abarque un radio de 150 kilómetros a la redonda. Por otro lado, una pequeña farmacia situada en el centro comercial de la ciudad, atraería clientes solamente del núcleo central de la misma, y tal vez de los suburbios. Es importante pues, tener en cuenta que la distancia es un factor vital en la determinación del área de mercado, que es abarcada por la empresa. El tiempo que le toma a un cliente caminar o viajar en ómnibus desde su casa al lugar donde está ubicada la firma es de extrema importancia. Otra pregunta que debe de ser contestada es si el cliente tiene la opción de visitar otro establecimiento similar situado en el camino desde su casa hasta donde está ubicada la empresa. En dos palabras, también es de suma importancia lograr identificar y saber la ubicación de la competencia.

Una vez que se tiene respuestas adecuadas a las preguntas anteriores, el empresario deberá, empleando un mapa de la ciudad, trazar un diagrama que represente el área de tráfico comercial y que no es más que el territorio sobre el cual la firma ejerce cierta fuerza de atracción.

Lograda identificar la zona de tráfico comercial, el próximo paso es obtener información relativa al volumen de venta en el tipo de mercancía que uno vende. Es aquí, donde el empleo de datos estadísticos y censales es de gran utilidad. Una manera de estimar la cantidad de mercancía vendida por la empresa y los competidores en el territorio es empleando información y datos directos. Por ejemplo: supongamos que una empresa se dedica a la venta de automóviles. Si se tienen

datos del número de autos vendidos durante el período en la ciudad o en la provincia, y el área o zona de tráfico comercial estimada para la empresa es del 20 por ciento de la provincia, el 20 por ciento de la totalidad de dichos automóviles vendidos en lo que debe de considerarse como el mercado potencial para la firma.

En el caso de que se trate de una firma que vende ropa, si se sabe la cantidad de pesos \$ que cada familia gasta en ropa anualmente, uno puede multiplicar esa cantidad por el número de familias que viven en la zona de tráfico comercial y así determinar la totalidad del mercado.

Resumiendo, podemos decir que la zona de tráfico comercial, si bien es difícil de precisar su tamaño, existe y depende de los siguientes cuatro factores.

1. El número de clientes que visitan regularmente el establecimiento está en función de las distancias respectivas del lugar donde residen y el lugar donde está situado dicho establecimiento.
2. El número de clientes que visita la empresa varía en proporción a la amplitud y selección del inventario de mercancía que la empresa tiene.
3. Las distancias que los clientes están dispuestos a recorrer para llegar a diferentes áreas comerciales varía según los diferentes tipos de productos ofrecidos por cada área comercial.
4. La atracción que ejerce una firma en particular está influenciada por la proximidad de firmas competidoras.

COMO ESTIMAR LA PORCIÓN DEL MERCADO QUE LE CORRESPONDE A LA EMPRESA

Después que se ha estimado la totalidad de las ventas del tipo de artículo o mercancía en que uno se especializa, el próximo paso es la determinación de la porción del mercado que a uno le corresponde.

Supongamos que se tiene una joyería y que se ha podido determinar que el volumen de ventas de joyas en la zona de tráfico comercial es de \$5,000,000. Si las ventas de la empresa en el año anterior fueron de \$500,000, la porción del mercado que uno controla es del 10 por ciento. Ahora bien, si estudios adicionales indican que la totalidad del mercado de joyas en la zona ha estado aumentando en un 20 por ciento, es obvio que el mantener un mismo volumen del mercado total a través de los años no es consecuente con un crecimiento adecuado de la firma, ya que progresivamente la porción del mercado irá disminuyendo. En dos palabras, si el mercado total aumenta de \$5,000,000 a \$6,000,000, esto es, un 20 por ciento, la firma deberá aumentar sus ventas a \$6,000,000 para mantener el mismo por ciento del mercado.

El lector debe comprender que siempre es posible que algunas empresas detallistas pequeñas no puedan obtener estimados del volumen de venta total en la zona de tráfico comercial del tipo de mercancía que ellos venden. Ahora bien, el empresario puede en una forma relativamente fácil obtener datos del aumento de población que ha ocurrido en los últimos años, así como el aumento de ventas al detalle de todo tipo de mercancía. Supongamos que un empresario obtenga la información que la población del área ha estado creciendo a razón del 30 por ciento por año, y que la totalidad de las ventas al detalle de la zona ha estado aumentado a razón de un 25 por ciento o aproximadamente, esto es, un 5 por ciento menos que el aumento de la población entonces, el debe concluir que sus ventas deben

aumentar alrededor de un 25 por ciento anual para poder retener la misma porción del mercado.

DE DONDE OBTENER INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO DEL MERCADO

Como quiera que es siempre extremadamente costoso el contratar un especialista en mercadotecnia para que haga un estudio, es inevitable que la responsabilidad de buscar y obtener datos recaiga sobre los hombros del propio empresario.

Algunas de las fuentes disponibles son las siguientes:

1. Bibliotecas públicas.
2. Asociaciones de comerciantes.
3. Cámaras de comercio.
4. Departamentos gubernamentales.
5. Abastecedores.
6. Visita a periódicos locales y entrevistas con reporteros y editores.
7. Bancos comerciales. .

No quiero terminar esta sección sin especificar que si bien es verdad que el empresario pudiera llevar a cabo la encuesta o recolección de datos él mismo, de ser posible sería más conveniente contratar los servicios de un investigador de mercado ya que ello aseguraría la eficacia de la encuesta.

TIPOS DE ENCUESTA AL ALCANCE DEL PEQUEÑO EMPRESARIO

Como quiera que un estudio de mercado a fondo es usualmente costoso, es posible que el empresario desee por sí mismo llevar a cabo cierta clase de encuesta, signándole a este tipo de actividad un presupuesto limitado.

Entre las técnicas disponibles tenemos las siguientes:

1. Entrevistas personales.
2. Entrevistas telefónicas.
3. Envío de los cuestionarios por correo.

Las ventajas y desventajas de cada una de estas técnicas son las que siguen.

La entrevista personal es lo que generalmente genera mayor cantidad de datos para ser posteriormente empleados en el análisis; pero este procedimiento es obviamente el más costoso en términos de tiempo personal y costos de transporte. En caso de que se escoja este método, deberá obtenerse la presencia de un entrevistado experto y entrenado. El entrevistador bien entrenado podrá asegurarse bien de que la persona entrevistada comprende las preguntas y, en algunos casos, puede organizar las respuestas en la forma que le sea más útil al analista que empleará los datos recogidos.

No quiero dejar esta sección relativa a la entrevista personal, sin hacer énfasis que una parte o elemento esencial de la entrevista es el cuestionario. La lista de preguntas que lleva consigo el entrevistador deberá haber sido preparada en una forma sistemática y que permita al analista llegar a conclusiones claras, precisas en relación al asunto que se está investigando. Demás está decir, que en la entrevista telefónica, así como en el envío de los cuestionarios por

correo, también es importante la construcción correcta de las preguntas.

Una segunda alternativa a la entrevista personal es la entrevista telefónica. Este procedimiento es más barato y rápido y también genera una alta proporción de respuesta satisfactorias. Desgraciadamente, no todas las personas tienen teléfono y esto pudiera viciar desde el principio los resultados de la investigación. Un segundo problema con la entrevista telefónica es que no se presta a un interrogatorio que consista de preguntas complejas o de naturaleza delicada.

El envío de cuestionario por correo es a menudo el método menos costoso, especialmente si se trata de cubrir un área geográfica relativamente grande. Desafortunadamente, las estadísticas indican que la respuesta a cuestionarios enviados por correo fluctúa entre el 10 y el 30 por ciento. Esto requiere que en muchos casos un segundo y hasta un tercer envío de cuestionarios por correo sea necesario.

Una obvia limitación adicional es que las preguntas contenidas en el cuestionario tienen que ser pocas y lo más simple que sea posible.

Es bueno que el lector conozca que la mayoría de los pequeños negocios no disponen de personal con talento necesario para llevar a cabo un estudio de mercado a profundidad. Un buen investigador deberá estar familiarizado con técnicas y métodos que provengan de múltiples disciplinas incluyendo contabilidad, estadísticas, psicología, matemáticas y economía.

Si el empresario no dispone dentro de su organización de personal capacitado debe intentar obtener asistencia de firmas que se especialicen en este tipo de estudios. Si bien es verdad que los buenos estudios de investigación de mercado son relativamente costosos, los malos estudios de investigación a

la larga son aún más costosos, ya que las conclusiones a que se arriban en ellos pueden hacer que el empresario tome decisiones equivocadas.

PROMOCIÓN DE VENTAS , VENTA PERSONAL Y PUBLICIDAD.

La estrategia que el empresario debe llevar a cabo a los efectos de atraer clientes a la tienda o fábrica, con el objetivo final de concluir una venta de mercancía o servicios, pueden ser clasificada en tres tipos de actividad. Promoción de ventas, venta personal y publicidad.

Por promoción de ventas se entiende el esfuerzo especial que lleva a cabo una empresa para mejorar sus cuentas y retener sus clientes. Ejemplo de actividades que caen dentro de la definición de promoción de ventas tenemos: exhibiciones de mercancía o demostraciones de servicio, exposiciones y otras actividades que no sean de carácter repetitivo. estas actividades pueden ser dirigidas específicamente a los clientes y consumidores con el propósito de incitarlos e introducirlos a comprar, o estar dirigidos a mayoristas y detallistas para que adquieran y promuevan el producto fabricado por el pequeño empresario en su planta.

Algunas de las campañas de promoción de ventas que puede llevar a cabo una pequeña empresa son las siguientes:

- a) Regalar muestras . La distribución de muestras gratis de producto es una manera de poner en contacto al cliente con la firma. En la mayoría de los casos este tipo de promoción es financiado parcialmente por el mayorista o fabricante del producto.
- b) Cupones de regalo. Estos cupones pueden aparecer como parte de los anuncios de la empresa en los periódicos, y su función principal es estimular ventas,

a cambio de ofrecerle un descuento en las compras al cliente.

c) Rifas y concursos. Rifas y concursos pueden servir como un medio de atracción muy potente ya que facilitan que el cliente visite la tienda y tenga la oportunidad de observar la mercancía que se tiene en exhibición.

d) Ventas especiales. Estas son ventas que pueden ser llevadas a cabo periódicamente y que se caracterizan por rebajas substanciales en los precios de la mercancía en venta. Ejemplo de ventas especiales son aquéllas de fin de año, y las que están relacionadas con fiestas locales o nacionales.

La segunda actividad llevada a cabo como parte de la estrategia de atraer clientes a la empresa es de la venta personal. Esta se basa en la presentación por medio de una conversación de los productos y mercancías que la empresa vende. Es obvio señalar que un personal de venta bien entrenado, cortés y que conozca bien el tipo y la calidad de la mercancía que está vendiendo tendrá grandes probabilidades de realizar la venta y a la vez estimulará el desarrollo de un alto grado de confianza es el cliente hacia la empresa, lo que hará que éste vuelva a visitar la firma.

Se ha discutido la selección del personal y la necesidad de un adecuado entrenamiento de manera que su contacto personal con la clientela además de grato sea eficiente.

Por último, está la actividad de la publicidad, la cual puede definirse como cualquier forma de presentación y promoción pagada, no personal, de mercancía o servicio por una persona o empresa identificada.

La pequeña empresa, que generalmente opera con recursos limitados, a menudo se ve ante la encrucijada de tener que seleccionar el medio mejor para llevar su mensaje al público consumidor. antes de poder escoger en forma satisfactoria el mejor vehículo de publicidad, el pequeño empresario deberá identificar primero cuál es su objetivo de ventas y, después y en forma racional, presupuestar cierta cantidad de recursos para la campaña de publicidad.

Los objetivos de ventas serán identificados y seleccionados como parte de la planificación del futuro de la empresa. Estos objetivos pudieran consistir en alcanzar determinado volumen de ventas; penetrar algún nuevo tipo de mercado o introducir una nueva línea de productos. cualesquiera que sean estos objetivos tendrán un impacto substancial en el contenido y forma de la campaña de publicidad. En realidad se puede decir que la efectividad del programa de publicidad estará en proporción directa al progreso hacia la obtención de los objetivos perseguidos.

El tamaño del presupuesto de publicidad está en función de los objetivos publicitarios que se quieren alcanzar. Desgraciadamente, la mayoría de los pequeños empresarios establecen la cantidad que van a emplear para anunciar en base a lo que ellos estiman que la compañía puede gastar. En dos palabras, no hacen la determinación a base de un método matemático o analítico, sino a base de una apreciación extremadamente subjetiva.

Dos métodos más objetivos son los siguientes: a) es de un porcentaje de ventas y b) es de establecer la cantidad necesaria para hacerle frente a la competencia.

El emplear un porcentaje de ventas, como método para determinar la cantidad que se dedicará a la publicidad, obliga al empresario a pesar en términos de la relación que existe

entre los costos de publicidad y el precio de venta, así como utilidad por unidad de venta.

Si la firma ha estado operando por algún tiempo es posible revisar los registros y hacer una comparación de volumen de ventas y el de lo gastado en publicidad, a los efectos de obtener una razón entre gastos de publicidad y ventas.

Este método ha sido criticado porque según algunos se basa en un razonamiento circular, en vista de que mira al volumen de ventas como la causa de los gastos de publicidad en vez de ser al revés.

El método que se basa en lo que gastan los competidores, para determinar el presupuesto de publicidad de la firma, tiene su justificación, según algunos, en que dichos gastos representan la inteligencia colectiva de la industria.

La cuestión de la selección del medio de publicidad es también de gran importancia, ya que los costos de los diversos medios varía grandemente. Entre aquellos medios que están al alcance de la pequeña empresa tenemos el periódico, la radio, volantes, revistas, etc. Por lo general, la televisión, debido a sus altos costos, está más allá de los recursos disponibles de una empresa pequeña.

El periódico es el instrumento más útil al alcance de la pequeña empresa debido a lo moderado que son sus costos. Desde el punto de vista de efectividad cubre un área geográfica específica y llega personas de todas las clases sociales. En caso de que el empresario desee concentrar su esfuerzo publicitario en una parte de la ciudad, pudiera decidirse a situar sus anuncios en un periódico regional, que circule solamente en dicha zona.

La radio es otro canal extremadamente satisfactorio para alcanzar grandes zonas de población. es otro canal extremadamente satisfactorio para alcanzar grandes zonas de población. Los costos tampoco son muy altos y tiene la ventaja de que los anuncios por radio pueden ser programados con mayor o menor intensidad, según lo desee el empresario. Uno de los problemas con este tipo de medio es que el mensaje quizás no llegue a la persona por no estar escuchando la radio. Inclusive, es posible que aun cuando esté escuchando la radio no le esté prestando la atención debida al mensaje.

Otros dos métodos al alcance de la pequeña empresa son: la distribución de propaganda por medio de volantes y el de un campaña de publicidad empleando el correo.

El uso de volantes es relativamente barato, ya que el costo de producción es bajo y la distribución pudiera ser llevada a cabo por medio de los propios empleados de la firma o en la propia firma cuando el cliente sale o entra.

El uso del correo es más costoso, pero se presta al desarrollo de una propaganda sistemática y permite la selección de la audiencia que se desea que reciba el mensaje.

IMAGEN QUE LA EMPRESA PROYECTA

Uno de los objetivos primarios que la estrategia general de promoción trata de alcanzar es la de establecer un forma clara en la mente del cliente en particular y del público consumidor en general, una imagen favorable de la empresa.

Es lógico que el empresario sea el que tiene que seleccionar el tipo de imagen que desea promover. Parte de esta imagen es basada en un criterio, que está compuesto de una serie de variables tales como:

1. Variedad de líneas que la empresa tiene en su inventario de mercancía.
2. Tipos y clases de marcas que se representan.
3. La calidad del servicio personal que el personal de venta y técnico presta al público consumidor.
4. La variedad de precios en existencia.
5. La variedad de servicio no personales que la empresa ofrece, tales como tarjetas de crédito, crédito, servicio de entrega de mercancía, etc.
6. La atmósfera en general que la empresa ofrece al cliente.

Como se ve son numerosas las variables y no han sido enumeradas todas que contribuyen a forjar una imagen de la empresa en la mente del cliente.

El empresario, una vez que ha escogido el tipo de imagen que desea proyectar, procederá a canalizar el contenido de su publicidad, el esfuerzo de venta personal y los servicios y facilidades que ofrece su firma en dirección de alcanzar dicho objetivo. La imagen en sí puede estar relacionada con la ubicación de la firma (prestigio, fácil de llegar a ella, etc.), con el tipo de mercancía que vende (cara, barata, último modelo, etc.), o con el tipo de cliente que la visita.

COMENTARIOS FINALES EN RELACIÓN A LA PROMOCIÓN DE VENTAS

Ya se esté en el giro como detallista, mayorista o fabricante, el empresario debe asegurarse de que el dinero invertido en publicidad cumpla el objetivo previamente señalado. A este efecto se debe, en forma continuada, medir el

resultado de cada esfuerzo de la publicidad y de cada campaña de promoción. Específicamente deben de analizarse y estudiarse todos los anuncios en relación con sus resultados. Aquellos anuncios o campañas que son efectivos deberán ser repetidos, teniendo en cuenta los cambios lógicos que han ocurrido a través del tiempo.

El entrevistar a los clientes que visitan la empresa y preguntarles qué les gusta o disgusta de la publicidad de la firma es un medio barato, y relativamente efectivo, de obtener información. Lógicamente, algún tipo de encuesta, llevada a cabo periódicamente, contribuiría gradualmente a mejorar este tipo de información.

CAPÍTULO VII

VENTA A CRÉDITO Y CONTROL DE INVENTARIO

Aunque a primera vista parezca que la decisión de ofrecer ventas a crédito no tiene relación con el nivel de los inventarios, sí lo tiene, pues estas dos cuestiones están íntimamente ligadas a través de lo que comúnmente se conoce como el ciclo operacional, que no es nada más que el tiempo que le toma al efectivo invertido en ser transformado en mercancías, cuya venta a crédito con posterioridad se recauda del cliente.

Es obvio que una empresa que planea ofrecer crédito deberá proveer suficiente capital líquido para que sea inyectado progresivamente en la firma, de modo de poder reemplazar aquel inventario que salió de la empresa por concepto de ventas.

Lo interesante de esta relación; crédito - nivel de inventario, es que a medida que la empresa aumente sus ventas a crédito, más necesario se hace adquirir nueva mercancía, como dijimos en el párrafo anterior, que reemplace la saliente.

Este capítulo tratará, por lo tanto, de establecer ciertas reglas y parámetros que le permitirán al lector desarrollar su propio criterio en relación a si su empresa debe o no debe ofrecer crédito a su clientela.

El otro objetivo del capítulo será el familiarizar al lector con un método práctico de control de inventario cuyo propósito es reducir al mínimo los costos asociados a los inventarios.

VENTAS A CRÉDITO

La decisión de si se le debe o no ofrecer al cliente la oportunidad de comprar a crédito es algo que no se puede tomar sin tener en cuenta los siguientes factores:

- a) Si la venta a crédito es algo común en el tipo de sector o industria en que se desenvuelve el negocio.
- b) La cantidad de capital adicional necesario que habrá que invertir para poder sostener una adecuada campaña de ventas a crédito.
- c) El sistema que habrá que establecer para garantizar una adecuada selección de clientes y el eficiente cobro de las cuentas por cobrar.
- d) La necesidad de emplear, o tal vez reentrenar, personal capacitado para el manejo de esta nueva fase del negocio.

Todos estos factores deberán ser evaluados en detalle y, sobre todo, el empresario tendrá que desarrollar una política administrativa relativa a las ventas a crédito que deberá tomar en cuenta lo siguiente:

- a) El término que se habrá de conceder a los clientes para el pago, bien sea 30,60 ó más días.
- b) El proceso por medio del cual se selecciona al cliente que recibirá crédito.
- c) La cantidad de crédito que se le conceda al cliente.
- d) El sistema de contabilidad que habrá que instalar.
- e) El método de cobro que habrá que emplear y el manejo de las cuentas atrasadas.

TIPO DE CUENTAS POR COBRAR

Si la empresa es una fábrica o un mayorista, es lógico que esta firma ofrezca crédito a los detallistas que venden el producto al público consumidor. Este tipo de crédito, conocido como crédito comercial, es aquél en que la mercancía se vende sujeta a ciertos términos de ventas específicas, tales como 2-10 neto 30. Es decir que el comprador puede obtener un dos por ciento de descuento si hace el pago dentro de diez días. En caso de que el pago no se hiciese en diez días el comprador está obligado a pagar el monto total de la factura dentro de treinta días. Otra serie de términos de crédito comercial son los que siguen:

- a) 3/10,1/15, n/60. Tres por ciento de descuento durante los primeros diez días, un por ciento de descuento durante quince días y el precio total de la factura se vence en 60 días.
- b) 2/10, n/30, M.D.M. Dos por ciento de descuento durante los primeros diez días, el precio de la factura se vence en 30 días; pero ambos períodos comienzan desde el día 15 del mes siguiente a la fecha de venta.

c) 2/10, n/30, F.D.M. Dos por ciento de descuento durante diez días; la factura se vence en el día 30 - pero ambos períodos comienzan a partir del fin del mes en el cual la venta fue realizada.

En caso del detallista que vende a crédito directamente al público, algunos de los tipos de cuentas con que el empresario debe familiarizarse son los siguientes:

a) Cuenta a crédito de 30 días. Este tipo de cuenta le extiende crédito a los clientes y les permite adquirir mercancía a crédito durante el mes y pagar el saldo total de la cuenta a fin de mes.

b) Cuentas rotativas. Es muy parecida a la tradicional cuenta de ventas a crédito en el sentido de que el cliente puede comprar mercancía a crédito y pagarla al final del período de treinta días. Sin embargo, difiere de la cuenta a crédito de 30 días en que el cliente no está obligado a pagar todo lo comprado mensualmente. Este tipo de cuenta solamente requiere un pago parcial de la cantidad adeudada. El pago mínimo se basa en el saldo pendiente. Como es lógico, cierta cantidad de interés en el saldo que queda después del pago mensual es cargado a la cuenta.

c) Ventas a plazos. Este tipo de cuenta a menudo fluctúa entre 24 y 36 meses y se consideran como activos corrientes si dichos plazos corresponden a condiciones usuales dentro de la industria. Las cuentas a plazos se emplean usualmente cuando el cliente adquiere artículos o mercancías cuyo costo asciende a cientos o miles de pesos. Tal es el caso de automóviles, muebles, cocinas, etc. Normalmente el cliente tiene que firmar un contrato de venta a plazos y este contrato deberá de contener información tales como la cantidad que será

financiada, y la tasa de interés que se pagará por la cantidad adecuada.

Desde el punto de vista de la liquidez de la firma el empleo del sistema de ventas a plazos por períodos largos requeriría un financiamiento especial. Por lo general en caso de firmas pequeñas los saldos de las cuentas por cobrar- en forma de contratos de ventas a plazos- se acostumbra venderse a bancos comerciales, compañías de financiamiento, etc.

SELECCIÓN DEL CLIENTE QUE RECIBIRÁ CRÉDITO

La aprobación de crédito a un cliente es un proceso que requiere una serie de etapas.

La primera consiste en llenar una solicitud de crédito, la cual contiene cierta información básica que normalmente incluye:

- 1.) Nombre y dirección, tanto presente como pasada.
- 2.) Empleo actual. Posición que ocupa. Tiempo que lleva en la firma. Dirección del empleador.
3. Estado financiero actual. Específicamente el salario mensual, otros ingresos, propiedades que se tiene, etc.
- 4.) Banco en el cual tiene cuenta.
- 5.) Información relativa a la familia.
- 6.) Lugares donde actualmente tiene crédito.
- 7.) Cantidad de crédito que se desea.

Una vez que la solicitud ha sido llenada se procede a comprobar si dichos datos son correctos. En realidad lo que se trata es de llegar a una evaluación del cliente que revele sus condiciones favorables o negativas.

Lo que se desea es conocer si la persona que busca obtener crédito llena los requisitos, lo que comúnmente se llama las cuatro "C del crédito", carácter, capacidad, capital y condiciones.

Cuando nos referimos al carácter de una persona nos referimos fundamentalmente a la integridad y honestidad que deben servir de fondo a todo tipo de transacciones de negocio. Esta característica - el carácter- de una persona es considerado por muchos analistas de crédito como el factor fundamental.

La capacidad se refiere a la habilidad del cliente de conservar sus activos y, en forma cuidadosa, elaborar y llevar a cabo planes financieros. En la misma forma que el carácter- la capacidad- es un intangible que es difícil de medir.

El capital consiste en el efectivo y los activos que posee el individuo. Aquí afortunadamente es fácil obtener una medida exacta en términos de dinero.

Por condiciones generales de negocio se entiende aquellos factores económicos que pueden afectar favorable o desfavorable el pago de deudas.

Una vez que se ha llegado a una decisión positiva relativa al cliente y su crédito el próximo paso será el de determinar la cantidad de crédito que se le ofrecerá. Es importante que hagamos énfasis en que la decisión de dar crédito o no es totalmente independientemente de la cantidad de crédito que se le ofrecerá al cliente. Esta parte - la cantidad de crédito

que se cree que un cliente puede manejar satisfactoriamente - se puede decir que es la segunda etapa del proceso de adquisición de crédito por parte del cliente. Aquí son varios los factores a tomar en consideración, entre ellos tenemos:

a) La capacidad del cliente de pagar la obligación cuando ésta se vence. Lógicamente, la determinación de dicha capacidad estará medida en función de los recursos financieros, nivel de ingresos y grado de endeudamiento que afronta el cliente.

b) ¿ Para qué el cliente va a usar el crédito? Lógicamente el crédito otorgado para la compra de un automóvil será diferente que el crédito para la compra de artículos personales en una tienda al detalle.

En el caso de crédito comercial, es decir aquel entre fabricantes y mayoristas y detallista, la firma que ofrece el crédito normalmente requerirá que la empresa que desea comprar a crédito le suministre una serie de estados financiero. hoja de balance y estados de ingresos y pérdidas - de varios períodos, tres o cuatro preferiblemente y estos estados entonces serán evaluados a los efectos de la determinación de si se concede o no crédito y del monto de éste en caso de una decisión afirmativa.

La tercera etapa en el establecimiento de un método eficiente de ventas a plazos es el de la instalación de un sistema de contabilidad que garantice un adecuado control de dichas ventas y permita una periódica evaluación de las cuentas por cobrar. En otro capítulo tratamos extensamente sobre los libros de contabilidad que eran necesarios para mantener una eficiente sistema de contabilidad. En aquella ocasión mencionamos libros auxiliares y nos referimos al mayor de cuentas por cobrar.

La función del mayor auxiliar de cuentas por cobrar es mantener un registro cronológico y continuo de las transacciones que afectan cada una de las cuentas de los clientes. Periódicamente el contador de la firma deberá preparar lo que es conocido como un "Análisis de cuentas por cobrar por edades" lo cual permitirá al empresario tener un cuadro útil del estado de cobros y de las probabilidades de pérdidas en los créditos. Un ejemplo de un análisis de este tipo es el que sigue a continuación.

Cliente	Total	No Vencidas	1-30 días	31-60 días	Más de 60 días
L. Fernández	\$120	\$120			
N. Rodríguez	300	300			
C. Sánchez	400		\$400		
S. Dou	275				\$275
N. García	100	100			
A. Cruz	180			\$180	
Totales	\$1,375	\$520	\$400	\$180	\$275

Porcentaje % 100 38 29 13 20

Como podrá observar el lector tres de las cuentas están vencidas y requieren atención inmediata del empresario. Debe tenerse en consideración que mientras más atrasadas se encuentra una cuenta, mayor es la posibilidad de perderla y más difícil se hace cobrarla en su totalidad.

Otro de los aspectos que tendrá que tomarse en cuenta en relación al control de las cuentas por cobrar es aquél que trata de la determinación y creación de una provisión para cuentas malas o dudosas, la cual tiene por finalidad lograr dos objetivos. :

a) Cargar la pérdida por la venta a crédito de las mercancías a los clientes cuyas cuentas resulten imposibles de cobrar contra los resultados del período en que se originó la pérdida.

b) Mostrar el valor realizable estimado de las cuentas de los clientes.

Como quiera que la determinación del porcentaje y el tipo de ajuste que se requiere es algo que cae de lleno dentro del campo de la técnica contable, quisiéramos señalar que esto es un problema que debe ser resuelto con el asesoramiento de un contador público, el cual también deberá ser responsable por la instalación del sistema de contabilidad.

La cuarta etapa es aquella que se refiere al método de cobro que habrá que emplear y cómo manejar las cuentas atrasadas. Hay que reconocer que un método sistemático de cobro es tan importante como lo es un eficiente sistema de contabilidad. Lo segundo es nada si lo primero no se implanta correctamente.

El procedimiento de cobro se inicia con el envío por correo al cliente de la factura de la mercancía adquirida tan pronto ésta sea enviada. La factura le informará al cliente del costo total de su compra, de los descuentos que se ofrecen y de la fecha de vencimiento.

El segundo paso es el envío al cliente de un estado de cuenta el cual le servirá de recordatorio de los pagos que él debe hacer. La frecuencia de estos estados varía según la estrategia de cobro vigente.

Se pueden enviar estados de cuentas mensuales a todos los clientes o solamente a aquellos que están atrasados en sus pagos.

La rápida identificación de cuentas vencidas es esencial ya que tan pronto una es detectada debe entrar en acción al momento un procedimiento de cobro que consistirá en una serie de pasos, cada uno progresivamente más enérgico que el anterior, y que tendrá como objetivo único el cobro de la cantidad vencida.

La secuencia de pasos puede iniciarse por medio de tres cartas cada una más enérgica que la anterior, enviadas durante un periodo de tres semanas y seguidas de telegramas y llamadas por teléfono o visitas del cobrador.

Por último, queremos que quede bien aclarado que la cuestión de vender a crédito o a plazos es un asunto que debe ser considerado dentro de la estrategia total de la firma. Es decir, la venta a plazos o a crédito deberá verse como un medio adicional que la firma tiene para penetrar en el mercado y, una vez dentro de él, expandir y ampliar el alcance mercantil de la empresa. En muchos casos, inclusive la decisión de vender o no a crédito es impuesta por el mercado mismo, ya que en el tipo de giro seleccionado puede que la costumbre sea vender a plazos.

CONTROL DE INVENTARIO

Cuando nos referimos a control de inventario nos estamos refiriendo no solamente a las medidas necesarias de controles contables y administrativos a los efectos de proteger la integridad de los inventarios contra robos, fraude y deterioro sino también a la necesidad de tener una cantidad óptima de mercancía a mano que maximice el capital en ella invertido.

El lector deberá entender que la función de un inventario de mercancía es múltiple. Lo primero de todo es que sirve como un amortiguador, puesto que separa el mercado y sus altas y

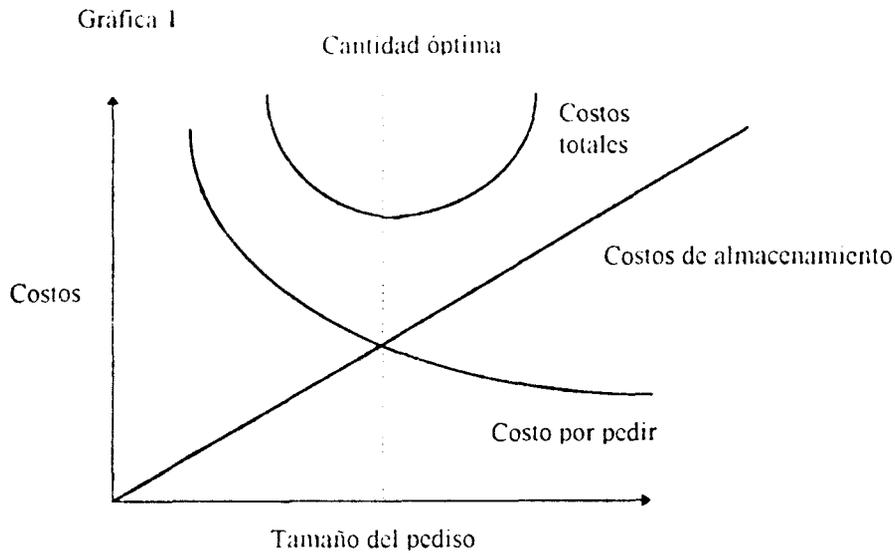
bajas de la línea de producción, dándole tiempo al empresario de planear los necesarios cambios de dirección para hacerle frente a los cambios del mercado. También el inventario contribuye en forma substancial a minimizar la interrelación entre diferentes segmentos de la organización y, con ello, contribuir a una más eficiente operación de todos los departamentos.

El empresario pequeño, debido a sus siempre limitados recursos, se encuentra en medio de un difícil dilema en cuanto a la cantidad de capital a invertir en la empresa en la partida de inventario de mercancías. Este dilema es el siguiente: los costos asociados con el mantenimiento de existencias y los costos resultantes de no mantener suficientes existencias.

Entre los costos atribuibles al mantenimiento de existencias de mercancías tenemos el de obsolescencia, costo del espacio ocupado y el correspondiente seguro, así como el impuesto sobre la propiedad.

Entre los costos por concepto de falta de mercancía tenemos primero que nada la pérdida de la clientela que entra a la empresa y sale con las manos vacías sin haber hecho compra alguna al no encontrar la mercancía deseada, costos adicionales de compra y transporte, desaprovechamiento de descuentos por volumen y demás.

La forma de resolver satisfactoriamente este dilema es por medio de la determinación de un pedido de mercancía compuesto de una cantidad óptima, de manera que los costos combinados de almacenamiento y de ordenar la mercancía sean los menores. El diagrama a continuación muestra los dos tipos de costos y la cantidad óptima del pedido.



La determinación de la cantidad óptima del pedido se puede obtener resolviendo la siguiente raíz cuadrada:

$$CO = \sqrt{\frac{2CP}{A}}$$

donde CO representa la cantidad óptima del pedido, la C es la cantidad anual en ventas, la P es el costo de colocar un pedido y la construcción de gavetas, al precio de \$8.00 cada pieza. Supongamos que las necesidades anuales son de 1,000 piezas, a razón de 100 piezas por día laborable. En adición disponemos de la siguiente información sobre los costos:

Rendimiento anual deseado sobre la inversión en inventarios,
 10% X \$8.00 = \$8.00

alquiler, seguros e impuestos anuales por pieza, por año igual
 a 0.20

Costos de almacenamiento por unidad, anual \$1.00
 Costos por pedido de compra:
 Costos de oficina, correo, teléfono, etc. 20.00

Aplicando la fórmula de la cantidad óptima tenemos lo siguiente:

$$CO = \sqrt{\frac{2CP}{A}}$$

$$CO = \sqrt{\frac{2(10,000)(\$20)}{\$1.00}}$$

$$CO = \sqrt{\frac{\$400,000}{\$1.00}}$$

$$CO = \sqrt{400,000}$$

$$CO = 632$$

es la cantidad óptima de
 piezas que deben ser
 pedidas

Una vez que se ha establecido la cantidad óptima de cada pedido el próximo paso será el de determinar la frecuencia de cada pedido. A estos efectos tenemos que establecer, primero, el nivel de existencia mínima y segundo, conocer el tiempo que le toma al abastecedor entregarnos el pedido desde el momento que la orden es hecha.

La cantidad de existencias mínima es determinada por medio de un estudio detallado de los registros de períodos pasados donde se identificarán las situaciones que dieron lugar a un agotamiento de los inventarios.

vamos a suponer que hemos comprobado por experiencia que le toma treinta días -un mes- a nuestro abastecedor entregarnos

la mercancía. Supongamos que hemos decidido que existencia mínima de mercancías deseada es de 1,000 unidades y que el uso total al año de unidades es de 30,000 con un promedio de ventas mensuales de 2,500 unidades.

Empleando estos datos el punto de cuánto se debe poner otro pedido es determinado como sigue:

	Unidades
Existencia mínima deseadas	1,000
Demanda promedio durante el tiempo que demora la entrega	<u>2,500</u>
Punto de volver a pedir	3,500

Esto quiere decir que cuando el nivel de inventario ha bajado a 3,500 unidades inmediatamente debe ponerse una orden.

Control de inventario en la firma detallista

El método de control de inventario discutido en la sección anterior, es tal vez el más eficiente y preciso, ahora bien, existen otros métodos menos complicados y que también pueden ser empleados por parte del pequeño detallista. Entre ellos tenemos el de observación personal, el de conteo físico y el de inventario perpetuo.

El de observación personal, como su nombre lo indica, consiste en una inspección periódica de los inventarios de mercancías a los efectos de determinar los niveles de existencia de cada tipo de productos que se vende. Es lógico que para que este método sea efectivo debe llevarse a la práctica en forma regular. Por ejemplo, dos veces por semana el empresario debe hacerse el propósito de recorrer la tienda tomando nota de mercancías que falta, a los efectos de poner las órdenes inmediatamente.

El método de conteo físico es aquél que consiste de una investigación personal por el empresario que requerirá un conteo detallado de toda mercancía a mano y ya ordenada en vez de simplemente observar las existencias de mercancía.

Como quiera que este segundo método consume mucho tiempo, el *inventario perpetuo* es necesario que sea llevado para cada tipo de artículo de mercancías. Este registro contiene la siguiente información: mercancía comprada y recibida, mercancía vendida y el saldo de la mercancía en mano en el inventario. Como es lógico, a los efectos de que éste sistema funcione eficientemente, es requisito que sea mantenido al día, es decir, que tan pronto como la mercancía es adquirida y recibida sea registrada en la tarjeta y en la misma forma la venta o salida de mercancía debe de ser anotada todos los días de manera que el balance o saldo de la mercancía a mano siempre esté correcto. Esta constante actualización de tarjetas puede llegar a tomar mucho tiempo y crear problemas logísticos. Por lo tanto, lo recomendable es que el inventario perpetuo se aplique solamente a artículos de alto valor así como a aquellas líneas de relativa importancia.

Un método de control de inventario que a menudo es empleado en las ferreterías es el de doble depósito de mercancías. Cuando el primer depósito se ha consumido, el segundo es puesto a la venta al mismo tiempo que una orden es puesta por mercancía adicional.

CAPITULO VIII

SEGUROS Y COBERTURAS Y RIESGOS

Es algo relativamente común por parte del empresario responder en forma negativa cuando un agente de seguros se le acerca proponiéndole algún tipo de seguro para su empresa o para sí mismo. Este tipo de reacción no es lógica, ya que en el caso de empresas pequeñas pocos son los recursos que en realidad están disponibles para otras actividades y programas que no sean los estrictamente necesarios a la operación de la firma.

Raramente y por excepción nos encontramos con un empresario con suficiente sentido de ponderación que sea capaz de hacer la mejor decisión sin usar los fondos del negocio o disponer de ellos para cubrir riesgos posibles, todo estos teniendo en cuenta las limitaciones con que generalmente se desarrollan la mayoría de los negocios de la pequeña empresa.

Lo primero que debe hacer el empresario es identificar cuáles son los riesgos más comunes con que la empresa se enfrenta y establecer prioridades entre ellos.

El objetivo de este capítulo es familiarizar al empresario con los distintos tipos de seguros existentes y cómo establecer una lista de los riesgos más comunes que normalmente afectan a una empresa pequeña. Se le recuerda al lector. Es de importancia asesorarse de un agente de seguros antes de tomar una decisión final. Existen diferentes programas de seguros cuyos costos fluctúan grandemente, y es responsabilidad del empresario el familiarizarse con ellos y seleccionar aquel que más conviene a la empresa. En esta cuestión del seguro y de la cantidad que debe de ser gastada, no existen reglas precisas sino solamente recomendaciones de carácter general, que puedan ser aplicables en algunos casos e inaplicables en otros.

Riesgos más comunes

Entre aquellos riesgos que son asegurables y que a la vez son más comunes tenemos el de incendio, pérdidas por desastres naturales, responsabilidad civil, robo, fraude y las pérdidas sufridas por la empresa al ser interrumpidas sus actividades por un siniestro.

Riesgo de incendio

Un empresario realista tiene que considerar que las posibilidades de un fuego en el local donde está ubicada la empresa siempre existen y que de no existir un seguro adecuado al producirse el fuego las pérdidas en inventario, maquinarias, equipos de oficina y del propio local muy fácilmente pueden señalar el fin de la empresa.

Además del seguro contra incendio del cual hablaremos más adelante, el empresario debe tomar las siguientes tres medidas de carácter preventivo.

1. Establecer medidas de seguridad contra fuegos a través de una política administrativa con procedimientos y reglas específicas.
2. Situar estratégicamente extinguidores, mangueras o cubos de manera que estén al alcance del empleado más cercano en caso de fuego.
3. Establecer un programa de prevención de incendios entre los empleados. Específicamente, debe instruirse a cada empleado de lo que habrá de hacer, en caso de fuego y el lugar donde están situados los extinguidores, mangueras y otros equipos contra el fuego.

Es posible que el costo de la prima de seguro se abarate de existir un sistema de prevención eficiente dentro de los locales de la empresa.

Robos y fraudes

Podemos decir que la empresa pequeña es esencialmente susceptible a pérdidas por robos y fraudes. Esto se debe a que su sistema de control y contabilidad normalmente no es muy eficiente y no detecta, con la rapidez necesaria, la existencia de fraude o de robo de mercancía.

No debe olvidarse que el robo puede ser realizado no solamente por los clientes, sino también por los propios empleados, y puede ser de mercancía o de efectivo.

Pérdidas debidas a desastres naturales

Inundaciones, huracanes, terremotos, etc., son otras fuentes potenciales de pérdidas para una empresa. En el caso de inundaciones, el daño causado a las maquinarias de una fábrica en donde los equipos y motores eléctricos queden bajo el agua pueden resultar desastrosos para una empresa pequeña.

Como quiera que estos tipos de riesgos caen dentro de aquellos que se denominan -fortuitos- por lo que son totalmente impredecibles, la mejor manera de cubrirse contra las pérdidas que ellos produzcan es mediante algún tipo de seguro.

Responsabilidad civil

Se puede decir, que el empresario es responsable por sus propios actos y por los actos realizados por sus empleados en actos propios del trabajo. En caso de accidentes sufridos por obreros de la empresa por razón de su actividad laboral dentro y fuera de los locales de la empresa o por los clientes dentro del ámbito de la empresa ésta pudiera ser responsable.

La forma de manejar las reclamaciones de carácter civil varían de un país a otro y no debe de olvidarse por qué es común en todos los países la responsabilidad ilimitada que tiene el propietario individual y los socios en la sociedad Colectiva.

Tipos de seguros disponibles

Las principales clases de seguro que una empresa puede adquirir son los de: fuego, robo, responsabilidad civil, el de pérdidas debido al cierre, el de vida y las relacionadas con el automóvil, etc.

Seguros contra incendios

Las pólizas de seguro contra pérdidas originadas por fuego pueden cubrir tanto los bienes muebles como los inmuebles de la empresa, según sea el pacto de la póliza.

A la póliza de seguro contra incendio es común anexarles convenios para que cubran situaciones específicas, tales como la de huracanes, temporales terremotos, explosión y la de disturbios civiles, etc.

Seguros contra robos

Es amplia la variedad de seguros contra robos, que pueden ser adquiridos por la pequeña empresa. Esta puede protegerse, no solamente contra personas ajenas al negocio, sino también contra robos y fraudes cometidos por los propios empleados.

Seguros contra las pérdidas debidas al cierre temporal

Este tipo de seguro paga las ganancias netas dejadas de percibir y los gastos incurridos, en caso de que la empresa tenga que cerrar sus puertas por cierto tiempo debido a un fuego, inundación u otro "acto de Dios". En este tipo de seguro la cantidad a recibir por parte del empresario sería la cantidad de ingreso neto que normalmente hubiera sido obtenido, y además aquellos gastos incurridos debido al siniestro.

Seguros de vida

Este es un tipo de seguro, que puede beneficiar no solamente a la empresa sino a la familia del desaparecido, de acuerdo a como se haya pactado.

Es posible que la firma asegure la vida de alguno de sus ejecutivos claves, teniendo como beneficiario a la empresa, para que con los recursos recibidos pueda la empresa ir a buscar un sustituto adecuado.

En caso de sociedades colectivas puede pactarse que los socios sobrevivientes puedan utilizar el dinero recibido del seguro para adquirir el interés del socio muerto y que el negocio pueda continuar.

Seguros de automóvil

El seguro de automóvil puede cubrir robos del mismo, colisión, daños, etc. Casi siempre la parte del seguro que se refiere a la colisión tiene cierta cantidad deducible.

Otro de los aspectos del seguro de autos es el que se refiere a la responsabilidad civil de la empresa en aquellos casos en que un vehículo de la misma se vea implicado en un accidente.

Seguro de responsabilidad civil

El seguro de responsabilidad civil cubre los daños y perjuicios ocasionados por la empresa, sus dueños, ejecutivos, empleados y agentes de ella.

Como seleccionar un agente de seguros

Se había indicado al comienzo del capítulo que la selección del tipo de seguro que una empresa podía adquirir debía ser estudiada con detenimiento, dado los múltiples factores a tomar en consideración, tales como: recursos disponibles, lista de prioridades relativa a los diferentes riesgos existentes en el mercado, etc.

Es por lo que se acaba de decir que es muy conveniente que el empresario se asesore de una especialista en cuestiones de seguro a los efectos de escoger el seguro adecuado.

En caso de no conocer a algún agente de seguros de probada reputación, el empresario debe ponerse en contacto con su banquero, abogado o contador, e inquirir el nombre de alguno. También es importante que el empresario estudie la compañía aseguradora y se satisfaga que es sólida económicamente y que cumple sus obligaciones con sus asegurados rápidamente.

La obtención del seguro debe regirse bajo los siguientes principios

Son varios los principios que debe de tener en cuenta el empresario antes de suscribir una póliza de seguro por lo que a continuación se relacionarán.

1. Que el riesgo a cubrir sea de aquellos que sucedan con frecuencia en las empresas, ya que en este caso siempre el número de los suscriptores de pólizas de dicho riesgo es muy elevado, y al funcionar la ley de promedio las primas resultan costeables. Por lo expuesto, a menos que existan gran número de empresas que posean seguros cubriendo el mismo riesgo, la prima sería incosteable.
2. Que la ocurrencia del siniestro deba ser causado por un acto fortuito, - un acto de Dios -, que esté más allá del control del asegurado. Quiere decir esto que la

pérdida deba resultar de causas naturales y nunca producto de la intención del asegurado.

3. Que las pérdidas del siniestro tenga que poder ser objeto de valoración, es decir que su valor pueda ser vendido en la moneda del país donde sucede la pérdida.
4. Que las pérdidas que conlleve al siniestro sean de una severidad que amerite la contratación del seguro.

Comentarios

Ha habido empresarios que equivocadamente, en vez de pagar primas a compañías de seguro, han depositado el equivalente de la prima en el banco en una cuenta a nombre de la empresa. Lo expuesto constituye una política absurda y equivocada, ya que el objetivo básico de un seguro es el de ofrecer una cobertura relativamente grande a base de una prima pequeña.

Queremos enfatizar que un adecuado plan de seguro es tan importante para la empresa como lo son las buenas prácticas financieras y de mercadotecnia y que, al igual que estas otras áreas, una cobertura realista y suficiente no se alcanza sino únicamente a través de un estudio detallado, en el cual las alternativas existentes sean analizadas objetivamente.

Es muy fácil que el esfuerzo de toda una vida y un futuro brillante sean perdidos en pocos minutos debido a una catástrofe. Por eso es necesario que se tenga en cuenta todos los elementos de riesgo potencial. A los efectos de asegurarse de que la empresa está cubierta totalmente se deben de dar los siguientes pasos:

1. Averiguar las diferentes formas en que pueden surgir las pérdidas.
2. Establecer una lista de prioridad en cuanto a los riesgos potenciales. Aquellos riesgos que tienen la mayor probabilidad de ocurrir deben de ir al principio de la lista.
3. Siga las recomendaciones enumeradas y discutidas en este capítulo.
4. Obtenga asesoramiento profesional.

Finalmente, antes de comprar un seguro, investigue y estudie los métodos por medio de los cuales usted puede reducir el costo de la cobertura deseada, pero esté seguro que al hacer esto usted ha tenido en cuenta los siguientes puntos:

1. Los riesgos más probables y las pérdidas potenciales.
2. Los riesgos mayores.
3. Que usted ha obtenido el deducible óptimo
4. Que ha evitado la duplicación en los seguros.

Y como una última recomendación está la de la revisión de su programa total de seguro periódicamente.

CAPÍTULO IX

Empleo de microcomputadoras en la empresa pequeña

En los últimos años, tanto en los Estados Unidos como Europa, hemos visto un aumento acelerado del uso de computadoras por parte de empresas pequeñas. Esta tendencia de ha visto estimulado en meses recientes con la aparición en el mercado de equipos electrónicos -EDP- específicamente diseñadas para empresas de tamaño mediano y pequeño.

Estas microcomputadoras pueden ser programadas para preparar los estados de cuenta por cobrar, controlar los inventarios, ocuparse de la nómina, así como preparar el mayor, todo esto automáticamente. En adición pueden ser programadas para que generen una amplia variedad de reportes y estados, que permitan al empresario evaluar las ventas y costos de las operaciones más fácilmente.

La determinación de cuándo ha llegado el momento de adquirir una microcomputadora es indicar por una serie de síntomas, entre los cuales podemos señalar los siguientes.

1. Volumen grande de transacciones.

2. Aumento en los costos de operaciones del sistema de contabilidad manual.
3. Número grande de empleados o la posibilidad de que haya un aumento substancial de personal.
4. La existencia de tareas repetitivas que permitirán ser programada.
5. El hecho de que la competencia emplea microcomputadora es una evidencia de que su empleo determinara mayor eficiencia que el régimen manual.
6. La imperiosa necesidad de mejorar el sistema de control interno.
7. Atrasos existentes en las cuentas por cobrar.
8. El caso de generar una información más exacta y al día, para ser empleada en la toma de decisiones.

Es usual que sean varios los síntomas, que al mismo tiempo se manifiesten. La reacción inicial del empresario es la de agregar más personas en la oficina, así como el exigir mayor productividad del departamento de contabilidad. Llega un momento, sin embargo, en que el empresario empieza a considerar seriamente la viabilidad de adquirir una microcomputadora.

La decisión final estará basada en un estudio de factibilidad, que tenga en cuenta no solamente los costos, sino también los beneficios de adquirir el equipo.

Entre los costos asociados con la adquisición y operación de una computadora podemos identificar dos clases; aquellos que

no son recurrentes y los que se pueden considerar fijos o recurrentes.

Entre los costos no recurrentes u ocasionales se pueden señalar:

1. El estudio de factibilidad.
2. Las modificaciones que habrá que hacerle al sistema de contabilidad actual.
3. La programación y la instalación de los equipos.

En cuanto a los costos fijos o recurrentes tenemos:

1. Alquiler del equipo, si no es adquirido.
2. Sueldos a pagar al personal especializado encargado de operar el equipo.
3. Espacio que es utilizado por el equipo.
4. Materiales tales como el de papel.
5. Electricidad, mantenimiento, etc.

Los beneficios potenciales que se pueden derivar del empleo de un microcomputadora son los siguientes:

1. Una mayor efectividad en el manejo de la empresa.
2. Mayor rapidez en la preparación de estados financieros.
3. Mejor administración y control de inventarios.

4. Economía en los gastos de operación.

Algunas de las áreas de la empresa que pueden ser susceptibles a ser mecanizadas son las siguientes:

1. En la contable o financiera:

- A) Facturación y cuentas por cobrar.
- B) Control de inventario.
- C) Cuentas por pagar
- D) Nómina
- E) Control de los activos fijos
- F) Estados Financieros.
- G) Presupuestos financieros
- H) Contabilidad General
- I) Contabilidad de costos.
- J) Estadísticas en general relativas a ventas, costos, etc.

2. Otras áreas que son susceptibles a ser mecanizadas son :

- A) Planificación.
- B) Seguridad y protección de la firma.
- C) Control de producción.

Como quiera que la adquisición de una microcomputadora, por muy barata que sea, siempre conlleva un desembolso substancial, es conveniente que el empresario considere las alternativas siguientes:

1. Que entre en una relación contractual con un despacho de servicio o firma de contadores que preparan los informes deseados en la computadora de ellos.

2. Que la empresa alquile una terminal en línea, la cual está en comunicación directa con una computadora situada en otro local.

En caso de que el empresario decida instalar una computadora es posible que tenga que hacer frente a los siguientes problemas:

1. Que haya resistencia al cambio. Este es un fenómeno común que usualmente afecta al personal por ignorancia o miedo.
2. Que el sistema adquirido sea inadecuado para el futuro volumen de operaciones.
3. Que no haya existido una adecuada planificación.
4. Que el adiestramiento dado a los encargados de operar los equipos se insuficiente.
5. Que exista una actitud negativa o derrotista por parte del personal .
6. Que el cambio haya sido demasiado rápido.

Como comentario final al tema de la instalación de una microcomputadora, se debe mencionar que es un hecho irrefutable que el pequeño empresario tiene que hacerle frente a una serie de riesgos, los cuales no afectan a la empresa grande, tales como:

A) La falta de comprensión casi total por parte del pequeño empresario de lo que es una computadora, y lo que puede y no puede hacer con ella.

b) Dependencia total por parte de la empresa pequeña en asesoría, mantenimiento, entrenamiento y supervisión por parte de una firma externa en todas las cuestiones relativas a la empresa.

Conclusión:

El tema en lo particular me emociona y me apasiona por ser en algún momento miembro y actor, de que estoy hablando es de la EMMP (Empresa Micro, Mediana y Pequeña). El abordar este tema de las EMMP me apasiona y no lo puedo negar, ya que este sentimiento nació ante una experiencia amarga al emprender la edificación de un negocio, donde vi como el capital que reuní durante 5 años se diluía ante el paso de la operación del negocio, de tal manera que me dejara una profunda huella de frustración al ver que lo que pensaba que iba hacer un buen negocio se convirtió en un túnel sin fin donde todo se iba perdiendo dentro de el. Debo de comentar que durante mi gestión de 2 año seis meses, mi crecimiento profesional fue sorprendente, ya que se agudizo en mi la responsabilidad de conocer la empresa y su funcionamiento.

Una empresa micro al nacer debe saber cual va hacer el origen de su nacimiento ver sus posibilidades y recursos, analizar el mercado objetivo, saber a donde va y a donde tiene que llegar, si es que incursiona al mercado por él preferido y saber si tiene las características cualitativas y cuantitativas para ese mercado.

Identificar su misión presente y futura, establecer planes a largo plazo y establecer los planes contingentes que le permitan por lo menos sobrevivir debe ser una actividad que toda EMMP no debe dejar de pasar. La EMMP, ya no debe crearse por crearse, debe tener una causa que obedezca a una necesidad social, con un reconocimiento de su consumidor objetivo y utilizar esa filosofía moderna de la mercadotecnia donde el producto nace por la necesidad y gusto del consumidor.

Las empresas micro de hoy parten de un conocimiento intuitivo hacia la aplicación de la metodología científica, elemento que le permitirá a este sector prevalecer y mantenerse, por que es bien sabido que es de los mas desprotegidos y por lo mismo más golpeados por los cambios económicos circundantes.

El macroambiente, es decir las variables tecnológicas, económicas, demográficas, culturales y políticas, afectan en gran medida a este sector y prepararlo debe ser una misión preponderante para resolver sus problemas de una manera eficaz y efectiva que le permita sobrevivir.

Al abordar este tema tan apasionante como es el de EMMP de una forma un tanto pretenciosa al analizar áreas específicas y trascendentes de la empresa, el tema me lo permite ya que por muy compleja que sea la empresa de este sector nos encontramos con una forma de operar no muy complicada y hasta cierto punto con una estructura organizacional básica.

La cambiante tecnología en una disyuntiva constante, el advenimiento de tratados como el TLC, las guerras comerciales entre EE.UU. y Japón, la invasión de los tigres del pacífico con toda esa gama de productos baratos y de alta calidad como son los productos electrónicos, automóviles, domésticos y chácharas diversas, etc. afectan en forma directa a la EMMP, por lo tanto estas deberán crearse con un conocimiento de causa, no deberá ser creada por el simple hecho de una corazonada o por el simple hecho de que al vecino le va bien. Se deberán establecer los mecanismos para reconocer el terreno que se está pisando y detectar si el proyecto que queremos emprender tendrá éxito.

Se está hablando hoy en día de un riesgo calculado donde el recurso financiero es muy caro y además escaso, por tal motivo dicho recurso se debe de optimizar y para esto se deben de establecer los planes necesarios para aplicar estos recursos y evitar así el fracaso y muerte de la empresa.

El trabajo analiza el origen, desarrollo y caducidad de este tipo de empresas además de tocar los puntos medulares, como es el reconocimiento estratégico que tienen, su fuente de financiamiento, análisis e interpretación de sus estados financieros, el control de efectivo y su punto de equilibrio, mercadotecnia, ventas, seguros, empleos de tecnologías de punta como son las (computadoras), etc.

Espero que este material que sirvió para mis propositos, sirva a otros estudiantes con propositos similares y me daría por bien servido si algunas de las ideas recopiladas y ensamblas en alguno de los temas desarrollados dentro de las hojas de este modesto trabajo sirvierán a otros estudiantes para el desarrollo de sus tareas cotidianas.

Muchas gracias

Bibliografía

Título	Autor	Editorial	Fecha edición	Libros
Contabilidad. Enfoque administrativa	A. Tom Nelson. University Uta.	C.E.C.S.A.	Oct 1982	Libro 1,2 ; Tomo I,II.
Economía Administrativa. textos y casos.	Charles J. Christenson ; Richard F. Vacill. Paul W.; Stanley J. Buchin. D.B.A.	C.E.C.S.A.	Oct. 1982	Libro 2,3 ; Tomo I,II.
Ingeniería Económica	E. Paul de Gamo ; John P. Canada.	C.E.C.S.A.	Oct. 1982	Libro 4,5 ; Tomo I,II.
Administración Financiera	Robert W. Johnson	C.E.C.S.A.	1978	
Contabilidad para la gerencia.	Eric L. Kohler	PROLAM, Buenos Aires	1979	
Elementos de Administración	Harol Koonts. Cyril Donnell. Heinz Coelnrich	MaGraw- Hill	1990	
Estadística para administración y economía.	William Mendenhall ; James E. Reinmuth.	Grupo Editorial Iberoamérica	agosto 1993	
Calidad, Productividad y Competitividad (la salida de la crisis).	W. Edwards Deming.	Editorial Díaz de Santos. S. A.	1989	
Ciencia y Teoría Económica	Luis Pazos	Diana	1980	
Matemáticas Fiancieras	Alfredo Diaz Mata ; Victor Manuel Aguilera G.	McGraw - Hill	1993	
Contabilidad y Administración Profesional Empresarial	Paves Pedro F. J. ; Lazzati Santiago G ; Rabinovich de Landau Silvano G.	Cangallo, Buenos Aires Argentina.	Jul-Dic 1981	
Macroeconomía	Dorbusch Fischer	McGraw Hill	1990	
Investigación Económica	UNAM (revista de investigación económica)	1994	num 194	
Dirección de la Mercadotecnia. Analisis Planeación Implementación y Control	Philip Kotler	7ma. Edición	1993	
Planeación y organización de empresas	Gómez Ceja, Guillermo	Edicol. México	1979	
Administación integral	Laris Castillas. Francisco Javier	C.E.C.S.A. México	1977	
Administración de empresas. Teoría y práctica	Reyes Ponce. Agustín	Limusa. México	1982	

Organización para la producción	Scott Roscoe, Edwin	C.E.C.S.A.	1982	
Principios de administración científica y administración industrial.	Taylor, Frederick W ; Fayol Henry	Herreros		
Principios de la administración	Terry George R.	C.E.C.S.A.	1972	

SEMINARIO

Micro, Pequeña y Mediana Empresa: Retos Frente al Siglo XXI	Expositores: Lic. José Angel Gurria Treviño, Presidente del Consejo de Administración de la Asociación de Ex-alumnos de la Facultad de Economía UNAM, A.C. Jaime Martuscelli, Secretario ; Dr. Herminio Blanco, Secretario de Comercio y Fomento Industrial ; Dr. José Sarukhán Kérmes, Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México.	Organizado por la facultad de Economía, en el Auditorio "Alfonso García Robles", de la Secretaría de Relaciones Exteriores, ubicada en Ricardo Flores Magón No. 1 esq. Lázaro Cárdenas. Teléfono 521 0147 y 510 1625	25 de junio de 1996
Fomento y Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	Expositores: Hector Larios Santillan; Enrique Dussels Petters; Raúl Ramos Tercero.	Comentarista: Benito Rey Romáy	Moderador: Agustín Arriaga Rivera
Financiamiento de la Micro Pequeña y Mediana Empresa	Expositores: Gilberto Borja Navarrete; Enrique Vitela Riba; Flor Brown; Víctor Manuel Díaz.	Comentarista: Manuel Calderón	Moderador: Miguel González Ibarra
La Micro, Pequeña y Mediana Empresa ante la Globalización	Expositores: Luis Bravo Aguilera; José Madariaga; Luis Rebolgar; Isaac Minian Liniado	Comentarista: Roberto Villa Martínez	Moderador: Alberto Campusano Rivera
Transferencia Tecnológica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.	Expositores: Lilia Domínguez; Carlos Bazdresh; Carlos Gutiérrez	Comentarista: Julio Millán Bojalil	Moderador: Pablo González Domínguez