

Lej. No. 7.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**CONSIDERACIONES TECNICAS PARA COMO
EVITAR EL FRACASO DE PEQUEÑAS
EMPRESAS EN MEXICO**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

MANUEL ARUMIR MEJIA

**DIRECTOR DEL SEMINARIO DE INVESTIGACION
L. A. JAIME GALLASTEGUI**

MEXICO, D. F.

JUNIO, 1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E G E N E R A L

PAG.

INTRODUCCION	1
 CAPITULO I. CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LA EMPRESA.	
1.1. Concepto de Empresa	3
1.2. Criterios de clasificación de la Empresa	4
1.2.1. Por su actividad o giro	5
1.2.2. Por el origen del capital	7
1.2.3. Económico	8
1.2.4. Constitución Legal	9
1.2.5. Por la magnitud de la Empresa	9
 CAPITULO II. IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS, FRECUENTES QUE ORIGINAN EL FRACASO DE UNA EMPRESA PEQUEÑA.	
2.1. Falta de Experiencia y Capacidad del Dueño	12
2.1.1. Falta de conocimiento técnico o - Científico	13
2.1.2. Defectos de Agresividad y Tenacidad	14
2.2. Capital Insuficiente	14
2.3. Falta de libros adecuados de contabilidad	16
2.4. Mala administración de los inventarios	16
2.5. Mala administración de las cuentas por- cobrar	17
2.6. Mala ubicación de la empresa	17
2.7. Síntomas que usualmente pronostican el fracaso de una Empresa	18
2.7.1. Falta de liquidez de una empresa	18
2.7.2. Falta de solvencia de una empresa	18
2.7.3. Falta de capacidad para obtener - ingresos netos	18

CAPITULO III. CONSIDERACIONES TECNICAS PARA COMO EVITAR EL FRACASO DE LAS PEQUEÑAS-EMPRESAS EN MEXICO.

3.1. Falta de conocimientos técnicos, agresividad y tenacidad	21
3.2. Capital insuficiente	56
3.3. Falta de libros adecuados de contabilidad	57
3.4. Mala administración de inventarios	62
3.5. Mala administración de las cuentas por cobrar	63
3.6. Mala ubicación de la planta	69
3.7. Síntomas que usualmente pronostican el fracaso de una Empresa	69
3.7.1. Falta de liquidez	70
3.7.2. Disminución progresiva en las ventas y en los ingresos netos	71
3.7.3. Disminución de los ingresos	71
 C O N C L U S I O N E S	 72
 B I B L I O G R A F I A	 74

I N T R O D U C C I O N

Durante la etapa de mi adolescencia trabajé con mi padre como agente de ventas donde tuve la oportunidad de conocer empresas y talleres que confeccionan prendas de vestir y de calzado. Después ya en la profesional ingresé a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial donde conocí Empresas-transnacionales, principalmente de la industria farmacéutica.

Situaciones que aproveché para realizar mi trabajo -- del seminario de investigación administrativa para alcanzar el grado de Licenciado en Administración.

Ahora bien el propósito de este estudio es enunciar seis consideraciones Técnicas para como Evitar el Fracaso de las Pequeñas Empresas en México, que a mi ver, ha significado la principal distinción entre "manejar un negocio" y "administrar un negocio. Los primeros siempre están ocupados haciendo varias cosas, trabajan largas horas, esperando siempre que algo suceda y muchas veces se encaran con operaciones que es tan fuera de su control. Los segundos hacen que las cosas su cedan, diciendo primero que es lo que se debe hacer, para luego usar todos los recursos y acciones para lograrlo, usualmente mantienen un control sobre sus operaciones.

Por lo tanto procuraré desarrollar en este trabajo -- una serie de disciplinas básicas relativas a la administración de un negocio.

Antes de puntualizar los capítulos que expondré, deseo aclarar que las operaciones de los "Manejadores de Negocios" no son malas, sino que únicamente no han desarrollado en su plenitud las técnicas y principios administrativos adecuados.

dos para el desarrollo del negocio.

Esta afirmación, parte de la importancia que ha tomado en la actualidad la administración científica, que bien desarrollada podría facilitar la supervivencia de las Empresas.

El primer capítulo se ha escrito con el objeto de reseñar los criterios básicos para clasificar empresas, su concepto, así como el de empresas llamadas ilegales.

El segundo capítulo está escrito con el objeto de introducir al lector sobre las causas frecuentes, que originan el fracaso de una Empresa Pequeña y los síntomas que usualmente pronostican el fracaso de una Empresa.

El tercer capítulo tiene como objetivo, exponer los medios aconsejables que deben seguir las personas responsables en el manejo de Empresas, para que superen los obstáculos expuestos en el segundo capítulo.

Así también deseo indicar que asumo la responsabilidad total por todos los errores de contenido o de apreciación que pueda haber en esta disertación.

C A P I T U L O I
CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LA EMPRESA

C A P I T U L O I

CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Este capítulo se dedica al estudio de la Empresa con el fin de que posteriormente el lector pueda ubicar, relacionar y aplicar los principios básicos del proceso administrativo a su contexto más representativo.

1.1. CONCEPTO DE EMPRESA.

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario analizar algunas de las definiciones más trascendentes de empresa, con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo:

Antony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionar la seguridad y prosperidad a los empleados. (1)

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad. (2)

(1),(2) Fundamentos de Administración, Münch Galindo, pp. 41, 42.

Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. (3)

José Antonio Fernández Arena. Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (4)

Petersen y Plowman. Actividad en la cual varias cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas. (5)

Roland Caude. Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. (6)

Con base en el análisis de las anteriores definiciones, es posible definir la empresa como un:

"Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".

1.2. CRITERIOS DE CLASIFICACION DE LA EMPRESA.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes cla-

(3), (4), (5), (6) Fundamentos de Administración, Münch Galindo, pp. 41, 42.

ses de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

1.2.1. POR SU ACTIVIDAD O GIRO.

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1.- Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

A. Extractivas. Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

B. Manufactureras. Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- a) Empresas que producen bienes de consumo final. -- Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, -- aparatos y accesorios, eléctricos, etc.
- b) Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de-

las industrias de bienes de consumo final. Algunos - ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

C. Agropecuarias. Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2.- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

A. Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el -- producto directamente al consumidor.

B. Minoristas o detallistas. Las que venden productos al "menudeo", o en pequeñas cantidades, al consumidor.

C. Comisionistas. Se dedican a vender mercancías que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3.- Servicio. Como su denominación lo indica, son -- aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

A. Transporte.

B. Turismo.

C. Instituciones financieras.

D. Servicios públicos varios:

- Comunicaciones.

- Energía.

- Agua.

E. Servicios privados varios:

- Asesoría.
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Agencias de publicidad.

F. Educación.

G. Salubridad (hospitales).

H. Fianzas, seguros.

1.2.2. POR EL ORIGEN DEL CAPITAL.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1.- Púbricas. En este tipo de empresas el capital -- pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser subclasificadas en:

- Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa -- se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las secretarías de Estado -- caen dentro de esta clasificación.

- Desconcentradas. Son aquéllas que tienen determinada facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.

- Descentralizadas. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios. Ejemplos: Instituto Mexicano de Comercio Exterior, CONASUPO.

- Estatales. Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado. Ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.

- Mixtas o paraestatales. En éstas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos de este tipo de empresas son: Aeronaves de México, S.A., Fomento Cooperativo, S.A. UNPASA.

2.- Privadas. Lo son el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

1.2.3. ECONOMICO.

Criterio económico. De acuerdo con Diego López Rosado, eminente economista mexicano, las empresas pueden ser: (1)

(1) Fundamentos de Administración, Múch Galindo, pp. 46, 47.

Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

1.2.4. CONSTITUCION LEGAL.

Criterio de constitución legal. De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

1.2.5. POR LA MAGNITUD DE LA EMPRESA.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación

ción de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero sólo se analizarán los más usuales:

1.- Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país. Se recomienda que el lector las investigue por su cuenta en las revistas de indicadores económicos vigentes.

2.- Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1 000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1 000 empleados.

3.- Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucho mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4.- Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son

nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.

5.- Criterio de Nacional Financiera. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

6.- Economía Subterránea. (CEESP). Las diversas definiciones de economía subterránea se dividen en dos tipos: - Aquellas que comprenden el conjunto de actividades legales e ilegales, cuya contabilidad o registro escapa a los recolectores de estadísticas oficiales y que por lo tanto no son gravadas o lo son en una menor medida; y segundo, las que consideran exclusivamente a las actividades lícitas y que, igualmente no son registradas o lo son sólo parcialmente en las cuentas nacionales y en el sistema fiscal. (1)

(1) La Economía Subterránea en México, Centro de Estudios Económicos del Sector Privado A.C. p.p 13, 14.

C A P I T U L O I I
IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS FRECUENTES QUE
ORIGINAN EL FRACASO DE UNA EMPRESA PEQUEÑA

C A P I T U L O I I
IDENTIFICACION DE LAS CAUSAS FRECUENTES QUE
ORIGINAN EL FRACASO DE UNA EMPRESA PEQUEÑA

Después de haber investigado un número sustancial de empresas, así como de libros que hablan sobre este aspecto, se consideró que los siguientes puntos son las causas principales que a la larga originan el fracaso.

- 1.- Falta de experiencia e incapacidad por parte del dueño.
- 2.- Insuficiente Capital.
- 3.- Falta de libros adecuados de contabilidad.
- 4.- Mala Administración de los inventarios.
- 5.- Mala Administración de las Cuentas a cobrar.
- 6.- Mala selección del lugar donde se sitúa la Empresa.

Antes de pasar a discutir a fondo cada una de las causas mencionadas, es importante que el lector comprenda 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.

2.1. FALTA DE EXPERIENCIA Y CAPACIDAD DEL DUEÑO.

El fracaso final de la empresa puede ser finalmente atribuido a una serie de factores tales como deficiencia del propio dueño expresada esta en falta de conocimiento técnico, defectos de personalidad y ausencia de una suficiente perseverancia una vez que comienzan las dificultades. Algunos empre

sarios carecen del más elemental conocimiento técnico necesario para operar el negocio. Otros tienen el conocimiento técnico, pero carecen en absoluto de la personalidad que es requerida para poder tratar con los clientes y subordinados que se expresa más ampliamente en los siguientes puntos.

2.1.1. FALTA DE CONOCIMIENTO TECNICO O CIENTIFICO.

La mayoría de los estudios que realizados, observan que el "modus operandi" de los administradores se distinguen dos tipos de métodos de dirigir las empresas; primero aquél que pudiéramos llamar "el intuitivo" donde las decisiones se basan generalmente en la intuición. Este procedimiento hace uso de pocos o de ningún principio de gestión o administración, por lo que el empresario se ve forzado a tomar decisiones sin tener a su disposición un análisis detallado de la situación. Son pocos los que en el mercado altamente competitivo de hoy pueden sobrevivir mucho tiempo bajo este régimen de gestión.

El segundo método de gestión pudiéramos llamarlo el de la administración "sistemática" de la empresa. Este método se caracteriza por el empleo de procedimientos de gestión en el área de producción y contabilidad. Es un intento de sistematizar en forma de rutina aquellas prácticas administrativas que han probado ser satisfactorias en el pasado. Sin embargo, hay que reconocer que este método no va más allá del estudio de dichas prácticas y no intenta descubrir qué leyes y principios de administración son las que gobiernan en cada situación.

La aplicación del concepto de sistema a la administración de la empresa resultará en una forma de operar muy superior al del método de "intuición"; pero aún así, no provee al dueño de la empresa con un adecuado medio de control al fal -

tar los principios de gestión que pudieran actuar como stándares.

2.1.2. DEFECTOS DE AGRESIVIDAD Y TENACIDAD.

Sobre este punto los estudios demostraron que ha los-Administradores les faltaban dos características personales, -Agresividad y Tenacidad en la procección de sus objetivos.

En lo referente a la Agresividad se encontró que el -empresario no tenía disposición real de aceptar riesgos tanto en el mercado como en la conducción de los asuntos internos -de la empresa en áreas tales como Finanzas, Personal y Toma -de Decisiones.

Por lo que se refiere a la falta de tenacidad se de -tectó que al presentarse al empresario los múltiples proble -mas que enfrentan este tipo de empresas "Soltaba la toalla";-y era porque esperaba el triunfo económico de inmediato, lo -cual no visualisa que tarda en venir.

2.2. CAPITAL INSUFICIENTE.

En este punto está presente que el fracaso de la empre -sa es el capital insuficiente. En la mayoría de los casos po -demos observar que si bien el dueño ha pensado durante años -abrir la empresa y ha acumulado ciertos ahorros que finalmen -te invierte, son muy pocos los futuros empresarios que se to -man el trabajo de explorar sistemáticamente tipos específicos de negocios y la cantidad de capital requerido para una opera -ción satisfactoria de ellos.

La apertura de una nueva empresa 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 las 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 hacerle frente a los futuros gastos inmediatos.
- b) Dependencia masiva en capital prestado para iniciar la empresa.

Estas dos situaciones son casi 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 poderle hacer frente al aumento de ventas y reponer la mercancía vendida. 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 puede ser adquirido únicamente pidiendo dinero prestado. Un empresario que se encuentre 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 cómo 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 sin 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 hacerle frente a la planilla de nómina semanal.

Es de vital importancia que el lector se dé cuenta de 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 plazos o a crédito y el -- que entra como resultado del cobro de las cuentas por cobrar. Usualmente existe un lapso 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, la empresa tiene que continuar cumpliendo con sus obligaciones de pago, tales como gastos de nómina, cuentas por pagar, impuestos, reemplazo de inventario, gastos generales, etc.

2.3. FALTA DE LIBROS ADECUADOS DE CONTABILIDAD.

En este punto se notó que los empresarios no contaban con informaciones contables precisas, exactas, oportunas y -- pertinentes para la toma de decisiones de los problemas que -- se le presenten; es decir no disponían de un sistema de contabilidad adecuado.

2.4. MALA ADMINISTRACION 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 -- existencias de mercancías, o inventarios; olvidando siempre -- lo más importante que es "si lo que tiene en existencia es -- adecuado para satisfacer al público consumidor". Es decir no

considera que su stock en existencia refleja los gastos y necesidades del consumidor; o sea no aquilata el mercado que sirve para ofrecerle los productos que más se venden.

Así mismo se detectó que no cuentan con medidas de seguridad tales como protección contra robos deterioro, obsolescencia, y no están asegurados.

2.5. MALA ADMINISTRACION 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 permiten a la firma atraer clientela adicional y mantener en operaciones.

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.

1ro. Le da crédito a quienes no califican.

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 las cuentas por cobrar no llega a manos de la empresa.

2.6. MALA UBICACION DE LA EMPRESA.

En este apartado se contempló que el empresario no hizo una evaluación objetiva del lugar donde estableció el nego

cio; es decir no observó: Si en esa área se podría perder población, decayendo económicamente o alejado del mercado que quería servir. Consideraciones irreversibles, lo que provocó su fracaso.

2.7. SINTOMAS QUE USUALMENTE PRONOSTICAN EL FRACASO DE UNA EMPRESA.

Tres aspectos deben ser revisador en todo negocio, -- con el propósito de identificar a tiempo los síntomas a la -- causa directa que evite o posponga el fracaso de la empresa.

2.7.1 LIQUIDEZ DE LA EMPRESA.

Se observó la falta de capacidad por parte del empresario en convertir sus activos en efectivo; es decir en momentos importantes careció de efectivo para hacer los pagos comprometidos.

2.7.2 FALTA DE SOLVENCIA DE UNA EMPRESA.

Aquí se examinó un progresivo deterioro en los siguientes puntos:

- Activo corriente a Capital Neto.
- Pasivo Total a Capital Neto.
- Activos Fijos a Pasivos a Largo Plazo.

2.7.3. FALTA DE CAPACIDAD PARA OBTENER INGRESOS NETOS.

El empresario dejó de generar ingresos netos continuamente; ignora el descenso que tenía en el volumen de ventas y los ingresos netos; ignora también la disminución continua en-

el volumen de ventas es decir tenía políticas inadecuadas de Mercadotecnia y un inventario que no reflejaba el tipo de mercancía deseada por el cliente. Concluyendo, tenían un control pobre sobre gastos y un margen de utilidad pobre en la mercancía vendida.

C A P I T U L O I I I
CONSIDERACIONES TECNICAS PARA COMO EVITAR EL
FRACASO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN MEXICO

C A P I T U L O I I I
CONSIDERACIONES TECNICAS PARA COMO EVITAR EL
FRACASO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN MEXICO

Analizando el capítulo II, se detectó inmediatamente que la problemática que tienen las pequeñas empresas, radica en que sus propietarios o administradores, son generalmente, comerciantes habilitados, con poca o nula experiencia, que desconocen los más elementales principios de las técnicas de Administración, Mercadeo y Finanzas.

En tal sentido, nosotros los administradores egresados de esta gloriosa Facultad estamos obligados a emprender acciones que transformen radicalmente esta situación, la cuál afecta sustancialmente a nuestro país.

Por lo tanto es conveniente, dentro de nuestras limitaciones, dotar a estos comerciantes de los conocimientos indispensables para que eviten los fracasos y así contribuir en una forma directa o indirecta a la familia mexicana, ya que esto contribuirá a defender el poder adquisitivo de las clases económicamente débiles.

Sintetizando, a nosotros nos corresponde la obligación de encontrar y brindar a los empresarios las fórmulas y los mecanismos más adecuados tendientes a transformar esta realidad, que limita la marcha de la Nación hacia mejores etapas de desarrollo y evolución.

Por lo tanto, en base a lo anteriormente mencionado presentaré las proposiciones que a través de la investigación, análisis y diagnóstico podrán evitar el fracaso de estas impor-

tantes empresas, esperando con mucha fé realmente sievan.

En este capítulo plantearé las proposiciones que debe realizar el empresario en una pequeña empresa para evitar el fracaso, partiendo de las causas que se identificaron en el capítulo II.

3.1. FALTA DE CONOCIMIENTOS TECNICOS, AGRESIVIDAD Y TENACIDAD.

Considerando que el fracaso final de la empresa es -- atribuido al administrador por falta de conocimientos técnicos agresividad y tenacidad el que suscribe considera que podrá subsanar esa deficiencia: llevando a cabo los siguientes-puntos:

a) Deberá utilizar la administración científica y es-aquella que está basada en una serie de principios de gestión - que permiten al empresario dirigir la empresa y hacerle frente a los problemas modernos que ella afronta y que son esencialmente dinámicos. Bajo el método de administración científico, la resolución de los problemas y la dirección de la empresa no está basada en la posición de autoridad del dueño de la empresa o en decisiones basadas en intuición, sino en principios de gestión ya establecidos, que a continuación enuncio:

Principios de administración

Podemos definir un principio en términos generales como la base, el fundamento, el origen, la razón fundamental sobre la cual se procede a discurrir en cualquier materia.

En el caso de los principios de administración, podemos catalogar dichos principios como principios "operacionales" y la presunción es que en el caso de empresas pequeñas-

si dichos principios son aplicados en forma uniforme a través del tiempo esto llevará a una administración más eficiente de la empresa, y a que los objetivos previamente seleccionados - sean más fácilmente alcanzados.

La correcta y uniforme aplicación de los principios - de administración: (1)

1. Evita conflictos entre individuos debido a problemas de jurisdicción.
2. Evita la duplicación del trabajo.
3. Facilita la adecuada y justa evaluación del trabajo realizado.
4. Facilita la adecuada expansión de la empresa en -- una forma controlada.
5. Clarifica el uso adecuado de los canales de comuni cación dentro de la empresa.
6. Establece una clara designación de autoridad y res ponsabilidad en cada puesto de mando.
7. Estimula cooperación y facilita la comunicación -- dentro de la empresa.
8. Hace la dirección de la empresa más fácil y permi te más flexibilidad en la toma de decisiones.

A continuación se relacionan los principios básicos - que autores diferentes estiman adecuados para la dirección de una empresa pequeña.

Principios de objetivos.

La existencia de objetivos previamente seleccionados-

(1) Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Em-
presa, Leonardo Rodríguez, p.p. 110, 112.

es un requisito para la determinación de cualquier curso de acción a tomar, por lo que deben estar claramente definidos y a su vez deben ser bien comprendidos por todos los miembros de la organización.

Principio de planificación y factibilidad.

Para diseñar un plan efectivo es necesario obtener todos los datos pertinentes y con la información obtenida alcanzar una armonización balanceada entre lo que es deseable, de acuerdo al objetivo o finalidad, y lo que es posible, de acuerdo a las circunstancias concretas de la situación y los recursos de que dispone la empresa.

Principio de control.

Para que el control sea más efectivo, debe formar parte y regular las actividades futuras de la empresa. El proceso de control asegura que las actividades realizadas estén de acuerdo con los planes previamente desarrollados.

Principio de división de trabajo.

La magnitud y complejidad de todo trabajo requiere -- que éste sea separado en varias partes. Un solo empleado no debe asumir la totalidad de la responsabilidad del trabajo, ya que el tiempo que demoraría completarlo sería muy largo y los costos muy altos. La división del trabajo lleva a la especialización, y la especialización aumenta la productividad del empleado.

Principio de autoridad y responsabilidad.

Una adecuada organización de la firma requiere que a-

los puestos de mando se les delegue una cantidad de autoridad que sea proporcional al grado de responsabilidad que éstos -- tengan.

Principio de la unidad de dirección.

Cada miembro de la empresa debe recibir instrucciones relativas a un trabajo en particular de un solo superior. La unidad de dirección y de acción se alcanza a través de un centro de mando único.

Principio de delegación.

El proceso de administración se facilita cuando cierto grado de autoridad y responsabilidad es transferido a los subordinados, a los efectos de que algunas de las decisiones sean tomadas por ellos. La aplicación de este principio releva al dueño de tener que tomar todas las decisiones, permitiéndole dedicar más tiempo a las funciones de organización, -- planificación y control.

Principio de la continuidad administrativa.

La estructura de la organización debe ser diseñada no solamente para hacerle frente a las actividades presentes, si no también para el mañana. Esto implica que debe de existir estabilidad en la estructura de la organización y debe también de existir un mecanismo que permita a dicha organización ajustarse a cualquier cambio de personal, sin tener que su -- frir pérdida de eficiencia y efectividad.

Principio de relaciones humanas.

Los empleados y miembros de la empresa realizan un me-

por trabajo cuando son considerados y tratados como seres humanos.

Principio de la óptima cantidad de subordinados que pueden ser eficientemente supervisados.

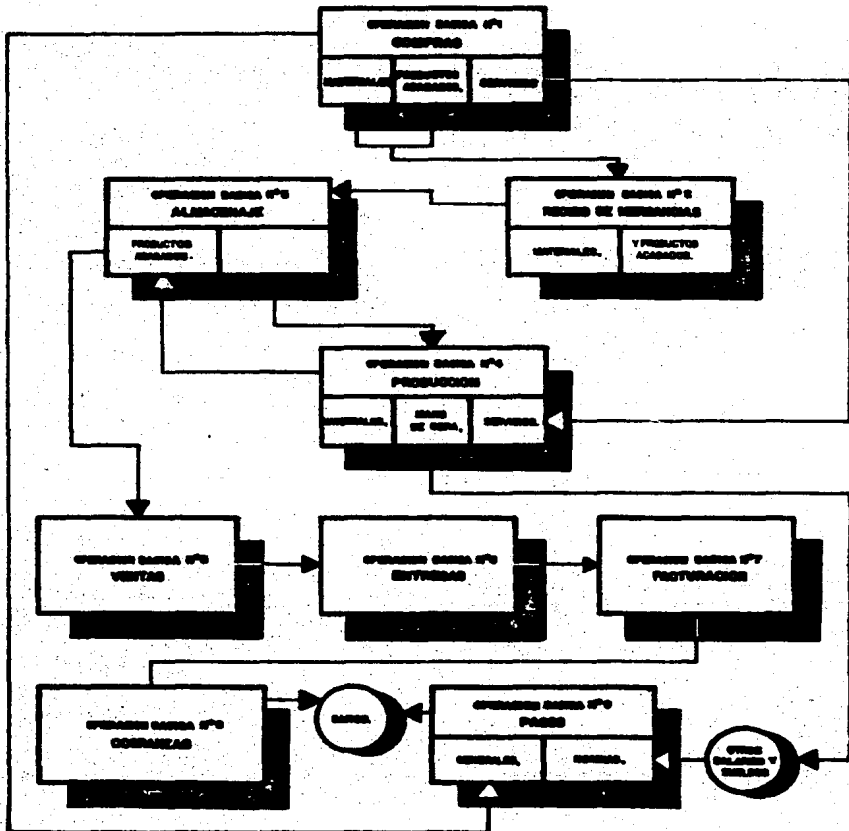
Existe un límite en el número de subordinados que un superior puede dirigir eficientemente. Este principio se ha dicho que es aplicado adecuadamente, cuando se supervisan entre siete y doce empleados directamente, dependiendo del entrenamiento de los mismos, la capacidad del superior y de la naturaleza del trabajo de que se trate.

No quiero dejar esta sección sin aclararle que existen otros principios administrativos, que no he enumerado ni definido, ya que creo que los mencionados anteriormente son a mi entender aquellos de mejor aplicabilidad a empresas pequeñas, siendo otros, tales como el de especialización, el de simplificación, el de productividad individual, el de homogeneidad, etc., más aplicables a empresas de mayor tamaño.

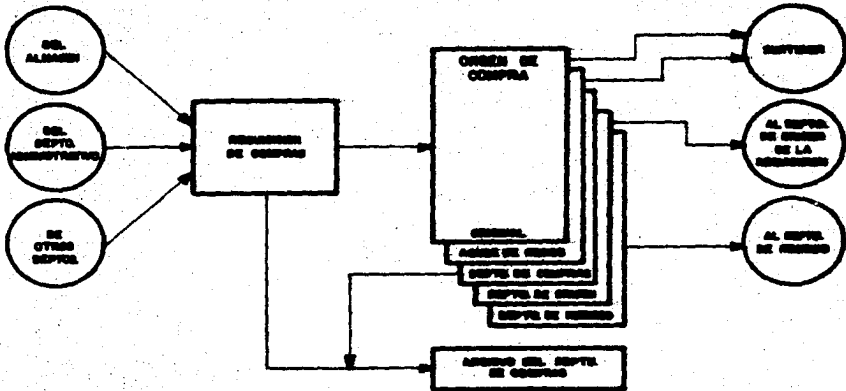
METODO DE GESTION.

Establecer los nueve formatos que señalan las operaciones básicas que se aplican en este tipo de empresas, que presento gráficamente, para satisfacer los principios de gestión que faciliten al empresario la dirección de la empresa.

"CONJUNTO DE LAS OPERACIONES BASICAS"



OPERACION BASICA No. 1 COMPRAS

**DEFINICION.**

Registro ordenado de datos directamente relacionados con la obtención en el mercado nacional o internacional de materias primas, artículos, equipos o servicios.

REGISTRO BASICO O FORMA.

La Orden de Compra.

FORMAS COMPLEMENTARIAS:

La requisición de compra.

El registro de lo recibido.

FUENTE DE DATOS:**1. Compras para existencia.**

Estas se originan por los documentos que turna la sección del Depto. de Almacenes encargada de mantener el nivel de las existencias.

2. Compras para producción.

Estas se originan por las requisiciones que turnan los diferentes departamentos de la fábrica.

TRANSMISION DE DATOS:

1. En negociaciones pequeñas las compras pueden ser descentralizadas y en tal caso cada departamento expide directamente sus propias Ordenes de Compra.
2. En las grandes negociaciones las requisiciones de todos los departamentos son turnadas al Dpto. de Compras el cual se encargará de expedir todas las órdenes de compra necesarias.

ORDEN DE COMPRA.

Según las necesidades de cada negocio la orden de compra puede ser:

- a). De dos o más partes en impresión especial o en forma Stock.
- b). En Blocks, Speedisets, Juegos Engomados o Forma Continua.
- c). Expedida por el Depto. de Compras o bien por los distintos departamentos.
- d). Diseñadas para facilitar algunas o todas las copias distribuirse:
 1. Al Proveedor.
 2. Al Depto. de Recibo de Mercancía.
 3. Al Depto de Contabilidad, Sección Cuentas por Pagar.
 4. Al Archivo del Depto. de Compras.
 5. A la Sección de Kardex.
 6. Al Depto. que pasó la requisición.
 7. Otras copias según sea necesario.
- e). Diseñadas para contener algunos o todos los datos siguientes:
 1. Nombre y dirección del comprador.
 2. Nombre de la forma Orden de Compra.
 3. Fecha de expedición.
 4. Nombre y dirección del proveedor.

5. Número de la orden de compra.
6. Número de requisición.
7. Cantidad.
8. Descripción del material
9. Precios.
10. Fecha de entrega.
11. Instrucción de embarque.
12. Condiciones de pago.
13. Instrucción para facturar.
14. Condiciones según las cuales se realiza la compra.
15. Espacio para firma.
16. Recibido por.
17. Fecha recibido.
18. Aprobado por.

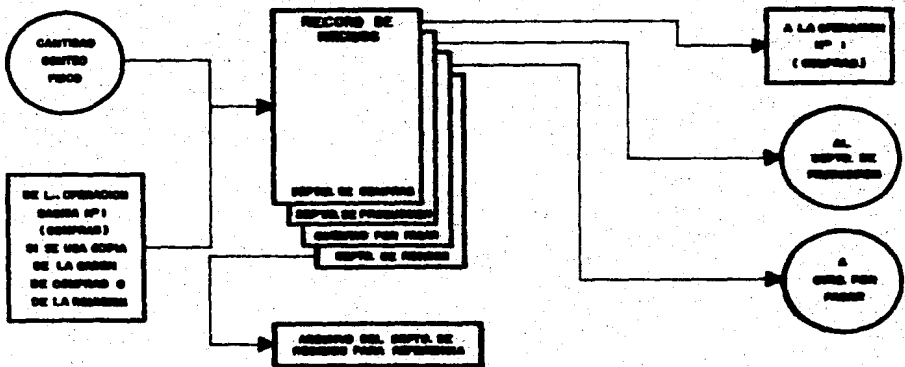
REQUISICION DE COMPRA.

Se formulará según sea necesario.

REGISTRO DE RECEPCIONES.

Ver operación Clave No. 2.

OPERACION BASICA No. 2 RECIBOS

**DEFINICION.**

Registro de datos directamente relacionados con la recepción física de mercancías, materiales, equipo, etc... comprados - de, depositados por, almacenados para, Vendedores, Depositantes, etc.

REGISTRO BASICO O FORMA.

Registro de Recepciones.

FUENTE DE DATOS.

Cantidad.

1. Será igual a la contenida en la orden de compra.
2. O bien a la contenida en la remisión del Vendedor.

REGISTRO DE LO RECIBIDO.

Este puede ser atendiendo a las necesidades propias del negocio:

- a). Una copia de la orden de compra.
- b). Una forma especial de una o más partes, de Stock o impresa para el caso.
- c). En Block, Speediset o Juego Engomado.
- d). Diseñado para producir alguna o todas las partes para distribuirse.

Al Depto. de Contabilidad, Sección Ctas. por pagar.

Al archivo del Dpto. de Recibido.

A la Sección de Kardex.

Al Depto. de Compras.

Al Depto. de Inspección.

Al Depto. de Producción.

A otros departamentos.

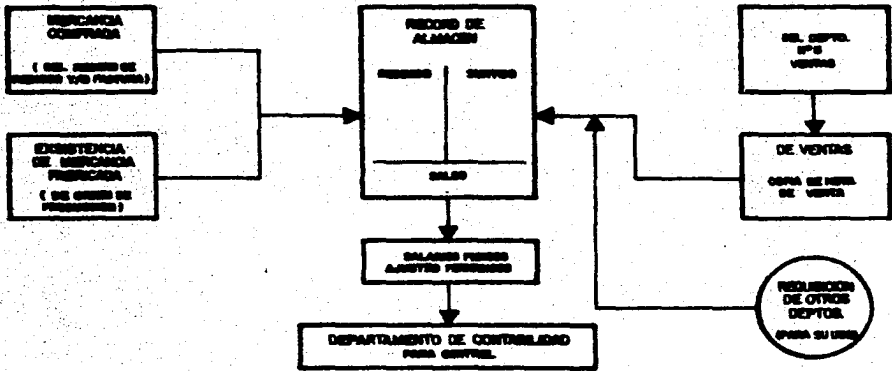
- e). Diseñadas para contener algunos o todos los datos siguientes:

REGISTRO DE LO RECIBIDO.

Este puede ser atendiendo a las necesidades propias del negocio:

- a). Una copia de la orden de compra.
- b). Una forma especial de una o más partes, de Stock o impresa para el caso.
- c). En Block, Speediset o Juego Engomado.
- d). Diseñado para producir alguna o todas las partes para distribuirse.
 - Al Depto. de Contabilidad, Sección Ctas. por pagar.
 - Al archivo del Dpto. de Recibido.
 - A la Sección de Kardex.
 - Al Depto. de Compras.
 - Al Depto. de Inspección.
 - Al Depto. de Producción.
 - A otros departamentos.
- e). Diseñadas para contener algunos o todos los datos siguientes:
 - 1. Fecha recibido.
 - 2. Recibido de.
 - 3. Dirección.
 - 4. Vía.
 - 5. Número de Orden de Compra.
 - 6. Cantidad.
 - a) Unidad.
 - b) Peso.
 - 7. Descripción.
 - 8. Cargos.
 - 9. Recibido por.
 - 10. Entregado a.
 - 11. Condiciones.
 - 12. Aceptado.
 - 13. Rechazado.
 - 14. Disposición.

OPERACION BASICA No. 3 ALMACENAJE

**DEFINICION.**

Registro de datos directamente relacionados con el recibo para Stock, Salida, devolución y saldo disponible de mercancías, materiales, etc... comprados, manufacturados o almacenados -- considerando su cantidad, su valor o ambos.

REGISTRO BASICO O FORMA.

Récord de existencias.

FORMAS COMPLEMENTARIAS.

Reportes de entradas.

Orden de Producción.

Orden de Ventas.

Requisiciones.

FUENTE DE DATOS.**1. Entradas.**

- a). Por compras. Del reporte de entrada o de la factura del Proveedor.
- b). Por producción. De las órdenes de producción.

2. Salidas.

- a). Por Ventas. De la copia de la nota de Venta.
- b). Para uso interno. De las requisiciones.

CONTROL DE EXISTENCIAS.

Según las necesidades del negocio puede llevarse en:

- a) Tarjetas sueltas.
- b) Carpetas con tarjetas.
- c) Kardex.

RECORD DE ENTRADAS.

Véase operación Clave No. 2.

ORDEN DE PRODUCCION.

Véase operación Clave No. 4.

ORDENES DE VENTA.

Véase operaciones Nos. 5,6, 6 7.

REQUISICIONES AL ALMACEN.

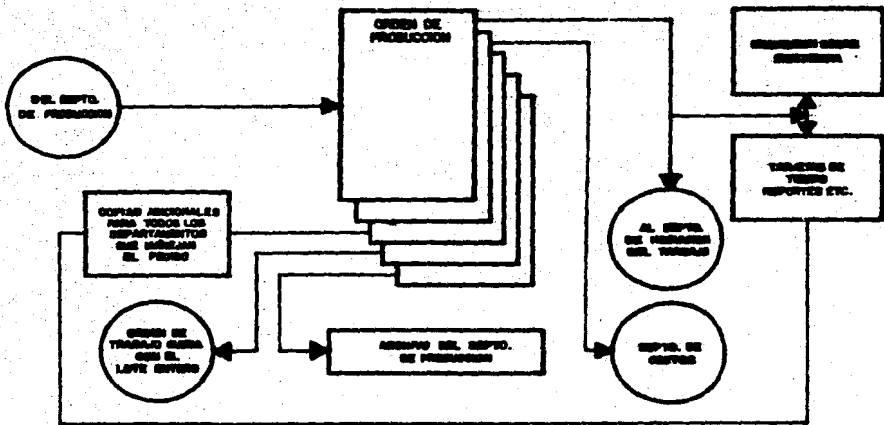
Según las necesidades pueden ser:

- a). De una o más partes, forma Stock o impresión especial.
- b). En block, Speediset o Juego Engomado.
- c). Diseñadas para proporcionar algunas o todas las copias siguientes:
 - 1. Para el Depto. de Contabilidad.
 - 2. Para los archivos del control de existencias.
 - 3. Para el Depto. que envía la requisición.
 - 4. Para el Depto. de Costos.
 - 5. Para el Depto. de Estadística.

d). Diseñadas para contener alguno o todos los datos siguientes:

1. No. de requisición.
2. Fecha.
3. Encabezado (Favor surtir, etc.)
4. Cantidad.
5. Artículo.
6. Descripción.
7. Precio Unitario
8. Costo.
9. Para uso de.
10. Cargar a.
11. Costeada por.
12. Turnada por.
13. Aprobada por.
14. Recibida por.

OPERACION BASICA No. 4 PRODUCCION

**DEFINICION.**

Registro de datos directamente relacionados con la manufactura o reparación de artículos siguiendo un proceso industrial, con servicios, operaciones manuales y técnicas, tales como construcciones, ajustes mecánicos, etc...

REGISTRO BASICO O FORMA.

Orden de Producción.

FORMAS COMPLEMENTARIAS.

Requisición al almacén, tarjeta de tiempo, reportes, etc...

FUENTE DE DATOS.

1. La orden de producción puede ser de muchos tipos según la clase de negocio, por ejemplo:
 - Orden de Fabricación.
 - Orden de Taller.
 - Orden de Trabajo.
 - Orden de Contrucción.
 - Orden de Reparación.
2. La orden de Producción puede originarse de las dos maneras siguientes:
 - a) Será expedida por el Depto. de Control de Existencias, - si la producción es para Stock.
 - b) Por el Depto. de Ventas si es para surtir una Orden de Venta.

ORDEN DE PRODUCCION.

De acuerdo con las necesidades de la negociación la Orden de producción puede ser:

- a). Una copia de la Orden de Venta.
- b). Una forma especial de una o más partes, en block, Spee diset, forma continua o Juego Engomado.
- c). Diseñadas para producir algunas o todas las siguientes partes para ser ditribuidas:
 1. Al Archivo del Depto. de Producción.
 2. Al Depto. de Costos o de Estadística.
 3. Al Depto. de Control de Existencias.
 4. Al Depto. de Embarques.
 5. Al Depto. de Contabilidad.
 6. Al Depto. de Inspección.
 7. Al cliente como acuse de recibo de su orden.
 8. Al Agente Vendedor.
 9. A otros departamentos según sea necesario.

d). Diseñada para proporcionar alguno o todos los siguientes datos:

1. Fecha.
2. Número de la orden.
3. Cliente (si no es para stock,)
4. Número del pedido del cliente.
5. Agente Vendedor.
6. Instrucciones de embarque.
7. Artículo.
8. Número de clave del Almacén.
9. Especificaciones.
10. Cantidad.
11. Instrucciones especiales.

REQUISICION AL ALMACEN.

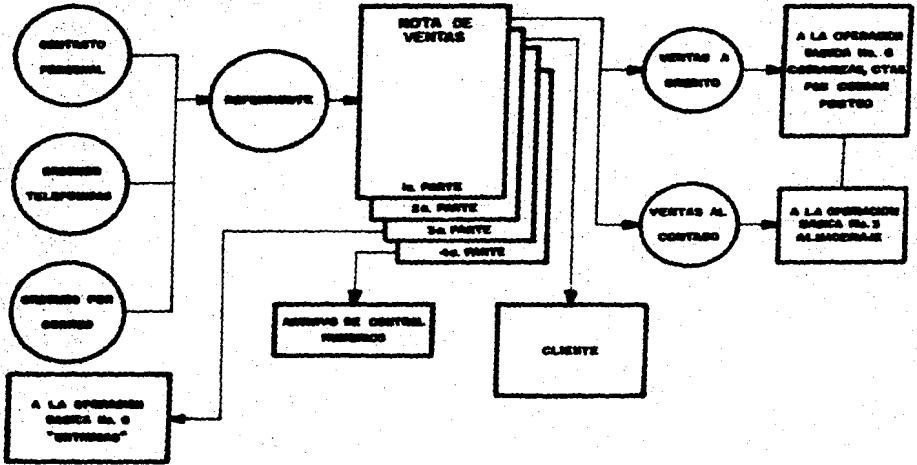
Véase operación Clave No. 3.

TARJETAS DE TIEMPO.

Véase operación Clave No. 9 (nómina).

OPERACION BASICA No. 5 VENTAS

MENUDEO



DEFINICION.

Control de datos directamente relacionados con la venta al me nudo de mercancías o servicios en tiendas o negociaciones si milares.

REGISTRO BASICO O FORMAS:

La Nota de Venta o el Marbete.

ORIGEN DE LOS DATOS.

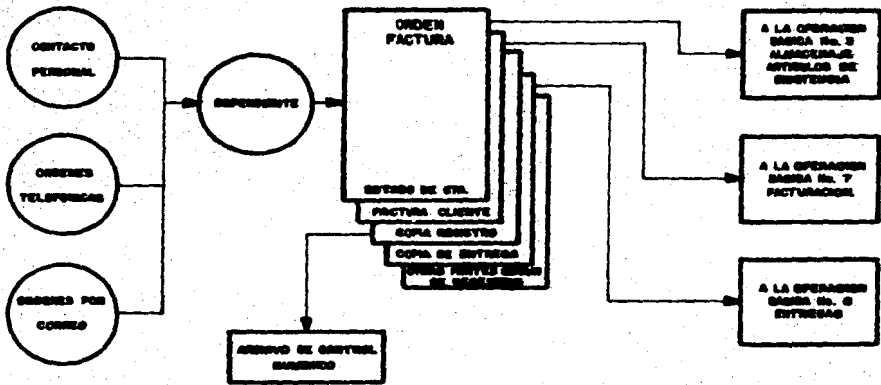
Las notas de Venta son escritas por el Vendedor según la se lección de mercancía hecha por el Cliente directamente, por teléfono o correo.

NOTA DE VENTAS.

Según las necesidades de la negociación, las notas de Venta pueden ser:

- a). De una o más partes forma Stock o impresión especial.
- b). En forma de Libro de Venta, Speediset, Wiz y Juego Engomado.
- c). Diseñadas para producir alguna o todas las siguientes partes para ser distribuidas.
 1. De la Oficina para Contabilidad y Auditoría.
 2. Al Cliente.
 3. Al archivo para Control numérico.
 4. Al Depto. de Embarques.
 5. Para usarse como etiqueta.
 6. Al Depto. de Control de Existencias.
 7. Otras copias (según se requieran).
- d). Diseñadas para proporcionar algunos o todos los siguientes datos:
 1. Número de etiqueta o marbete.
 2. Fecha.
 3. Clase de transacción (contado, C.O.D. crédito, cárguese a).
 4. Nombre del Cliente y dirección.
 5. Agente Vendedor.
 6. Cantidad recibida.
 7. Importe de la Venta.
 8. Importe del Depósito.
 9. Importe C. O. D.
 10. Anexos.
 11. Aprobación de crédito.
 12. Cantidad.
 13. Descripción
 14. Precio.
 15. Importe.
 16. Impuestos, etc.
 17. Inspección.
 18. Instrucciones de envío.
 19. Firma del Comprador.

OPERACION BASICA No. 5. VENTAS
(OTRAS VENTAS)



OTROS.

Recopilación de datos directamente relacionados con la Venta al Mayoreo.

REGISTRO BASICO O FORMA.

Orden de Venta.

FUENTE DE DATOS.

1. La Orden de Venta se origina bien por medio de una entrevista personal con el cliente, bien por teléfono o por correo a través de:
 - a). El Agente de Ventas.
 - b). El Departamento de Pedidos.
2. Los datos pueden manejarse de varias maneras, por ejemplo:

- a). Expidiendo una orden de venta de la que se tomarán los datos para expedir la correspondiente orden de producción.
- b). Expidiendo una orden combinada que sirva tanto como orden de venta como de producción, utilizando una forma adecuada.
- c). Expidiendo una orden combinada por medio de una forma propiamente diseñada que sirva de orden de venta, de orden de producción y de factura.

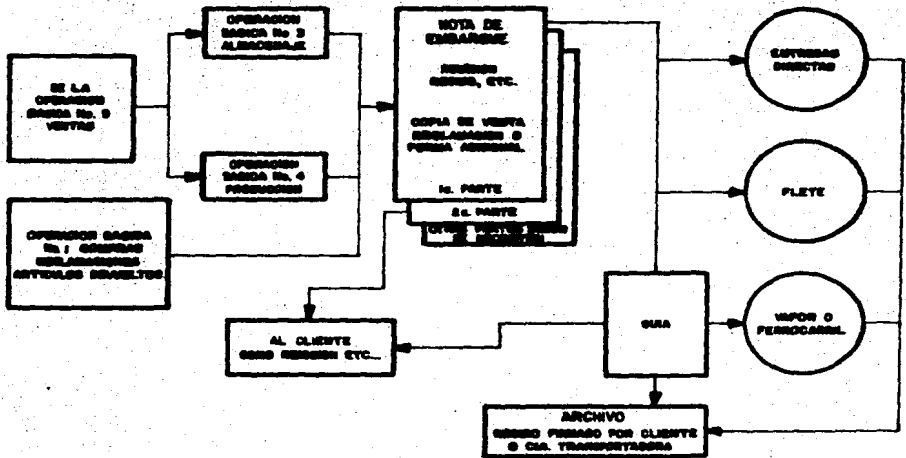
ORDEN DE VENTA (Orden-Factura).

Según los requisitos de cada negocio la orden de venta puede hacerse:

- a). De una o más partes Stock o de manufactura especial.
- b). En block, Speediset, forma continua o Juego Engomado.
- c). Diseñada para producir algunas o todas las siguientes partes para ser distribuidas.
 - 1. Al Depto. de pedidos o ventas.
 - 2. Al Depto. de control de existencias.
 - 3. Al Depto. de Producción.
 - 4. Al Depto. de Embarques.
 - 5. Al Cliente como acuse de recibo.
 - 6. Al Cliente como Factura.
 - 7. Al Depto. de Contabilidad.
 - 8. Al Depto. de Estadística.
 - 9. Al Agente Vendedor.
 - 10. Otras Copias según sea necesario.
- d). Diseñada para proporcionar algunos o todos los siguientes datos:
 - 1. Número del Pedido.
 - 2. Número del Pedido del Cliente.
 - 3. Fecha del Pedido.
 - 4. Vendido a.
 - 5. Dirección.
 - 6. Instrucciones de embarques.

7. Entrega prometida.
8. Vendedor.
9. Condiciones.
10. Cantidad.
11. Descripción.
12. Precio.
13. Extensión.
14. Instrucciones especiales.
15. Firma del Comprador.

OPERACION BASICA No. 6 ENTREGAS

**DEFINICION.**

Registro de datos directamente relacionados con las operaciones de envolver, etiquetar y transportar mercancías para ser entregadas al cliente o devueltas al Proveedor. ♦

REGISTRO BASICO O FORMA.

Remisión u
Orden de entrega,
Etiqueta de Entrega,
Recibo de Entrega, etc.

FORMAS SUPLEMENTARIAS.

Talón de embarque.
Recibo de Express.

FUENTE DE DATOS.

1. Para mercancías vendidas: Una copia de la Orden de Venta o Etiqueta de Venta, o una forma especial expedida por el Dpto. de Ventas o Pedidos Ordenes.
2. Para Mercancías devueltas al Proveedor: Una copia de la Reclamación expedida por el Depto. de Compras.

REMISION:

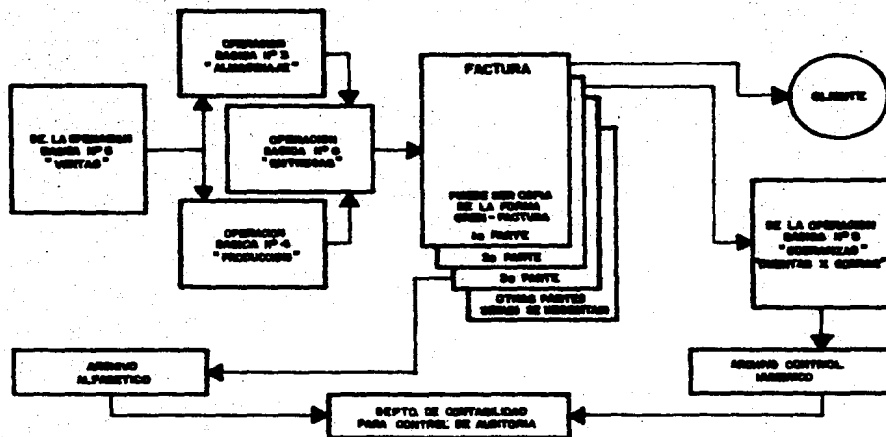
Según las necesidades de la negociación, la remisión puede ser:

- a) Una copia de la orden de Venta.
- b) Una forma especial impresa al efecto de una o más partes o bien una "forma Stock".
- c) En block, Speediset, forma continua o Juego Engomado.
- d) Diseñado para producir algunas o todas las siguientes partes para ser distribuidas.
 1. Al Archivo del Depto. de Embarques, una vez firmado -- por el cliente.
 2. Al cliente, como memorándum de entrega.
 3. A la Oficina.
 4. A otros Deptos. según sea necesario.
- e) Diseñada para proporcionar alguno o todos los siguientes datos:
 1. Número del talón de embarque.
 2. Fecha del Pedido.
 3. Número del Pedido.
 4. Número del Pedido del cliente.
 5. Nombre y dirección del cliente.
 6. Instrucción de embarque.
 7. Número de paquetes o artículos.
 8. Descripción.
 9. Valor.
 10. Fecha de embarque.
 11. Firma de recibo.

TALON DE EMBARQUE.
Según se requiera.

RECIBO DE EXPRESS.
Según se requiera.

OPERACION BASICA No. 7 FACTURACION



DEFINICION.

Registro de datos relacionados con la preparación de facturas de mercancías vendidas o servicios prestados:

REGISTRO BASICO O FORMAS.

Factura.

FORMAS COMPLEMENTARIAS.

Las que se requieran para el control de las cuentas a cargo - de los clientes.

FUENTE DE DATOS.

1. Los datos para la facturación tienen su origen en el Depto. de Ventas cuando éste expide la orden de venta.

2. Pueden presentarse en las siguientes formas:

- a) En copia de la orden del agente vendedor.
- b) En copia de una forma combinada de orden y factura.

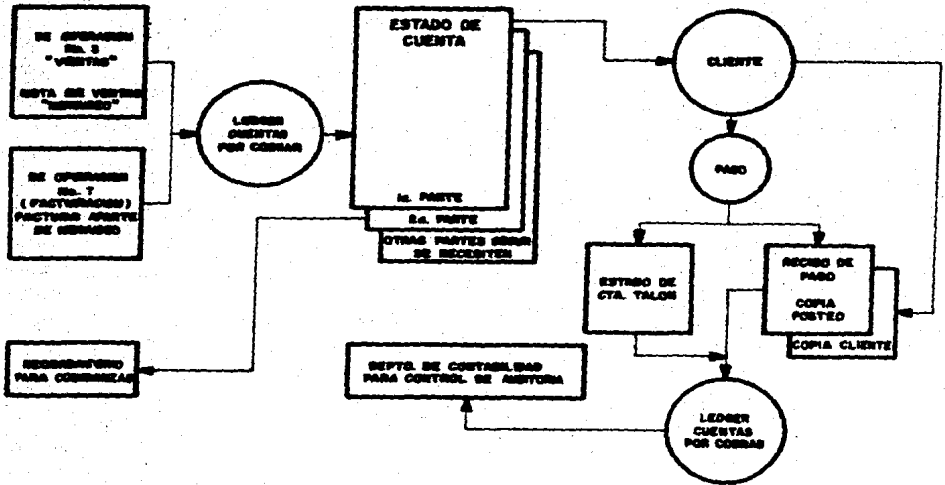
FACTURA.

Según las necesidades de la negociación, la factura puede ser:

- a). Una copia de una forma combinada de orden y factura.
- b). Una forma especial de una o más partes.
- c). En block, "speediset", forma continua o juego engomado.
- d). Diseñadas para producir algunas o todas las siguientes partes para ser distribuidas.
 1. Al cliente.
 2. Al Depto. de Contabilidad, Sección Cuentas Corrientes.
 3. Al Archivo-control numérico.
 4. Al archivo-control alfabético.
 5. Al vendedor.
 6. Al Departamento de ventas.
 7. Otros Departamentos según se requiera.
- e). Diseñados para proporcionar algunos o todos los siguientes datos:
 1. Encabezado.
 2. Fecha de factura.
 3. Número de factura.
 4. Número de pedido del cliente.
 5. Número de la orden de producción.
 6. Nombre del cliente.
 7. Dirección del cliente.
 8. Embarcado a.
 9. Fecha de embarque.
 10. Vía.
 11. Condiciones.
 12. Cantidad.
 13. Descripción.
 14. Precio.
 15. Importe.

Registro individual de cuentas por cobrar - Véase Op. Clave No. 8.

OPERACION BASICA No. 8 COBRANZAS.

**DEFINICION.**

Registro de datos relacionados con el control de cuentas por cobrar, el envío de avisos de cobranza y estados de cuenta y el recibo de pagos por mercancías vendidas o servicios prestados.

REGISTRO BASICO O FORMA.

Estado de cuenta (o aviso de cobranza).

FORMA COMPLEMENTARIA.

Aviso de recibo.

FUENTE DE DATOS.

El estado de cuenta.

1. Los datos para el estado de cuenta pueden obtenerse:
 - a). Al finalizar el mes, del mayor auxiliar de clientes.
 - b). Por registro simultáneo en el auxiliar de clientes y - en el estado de cuenta.
 - c). Por el empleo de una forma adecuada cuyo original formará el auxiliar del cliente y el duplicado, el estado de cuenta.

FORMA CONTABILIZADORA DE LOS PAGOS RECIBIDOS.

1. Esta puede ser el talón que se envía al cliente con el estado de cuenta para que lo devuelva con su pago.
2. Una nota de ingreso.

ESTADO DE CUENTA.

Según las necesidades de la negociación el estado de cuenta - puede ser:

- a). Una copia de la factura.
- b). Una forma especial de una o más partes, forma stock o impresa al efecto.
- c). En block, speediset, en uno de los varios tipos de forma-contínua, o en juego engomado.
- d). Diseñado para producir algunas o todas las siguientes copias para ser distribuidas.
 1. Al Cliente.
 2. Para usarse como hoja de mayor.
 3. Para cobranzas pendientes.
 4. Para archivar.
 5. Al cliente como aviso de rezago.
 6. Otras copias según se requieran.
- e). Diseñados para proporcionar alguno o todos los siguientes-datos:
 1. Encabezado.
 2. Fecha.
 3. Nombre y dirección del cliente.
 4. Condiciones.

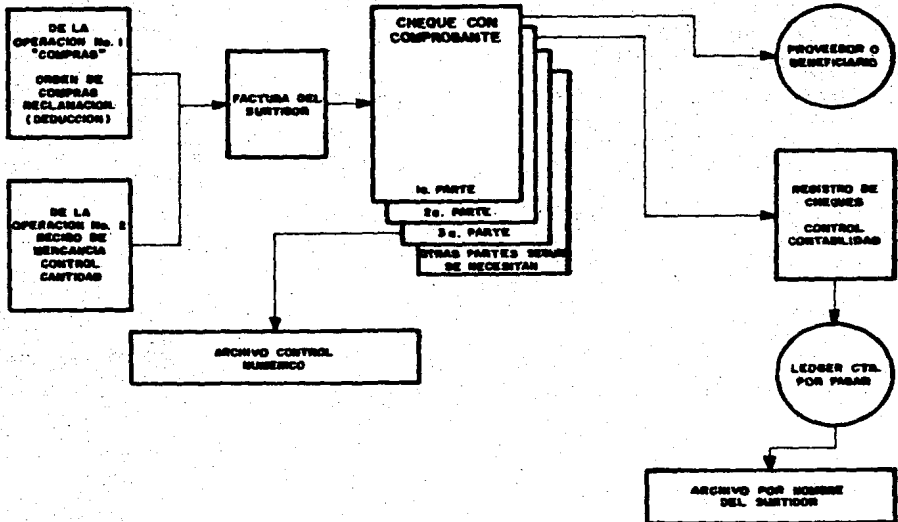
5. Fecha de cada partida.
6. Referencia de cada partida.
7. Total del saldo pendiente.
8. Análisis de saldos según su antigüedad.

NOTA DE INGRESO

La nota de ingreso puede ser:

- a) Impresión especial o forma stock de dos o más partes.
- b) En block, speediset o Wiz o juego engomado.
- c) Diseñado para producir alguna o todas las siguientes partes para ser distribuidas.
 1. Al cliente.
 2. A la sección de cuentas por cobrar.
 3. Para el archivo-control numérico o Auditoría.
 4. Al departamento de Cobranzas.
 5. Otras copias que se requieran.
- d) Diseñadas para contener algunos o todos los siguientes datos:
 1. Fecha.
 2. Recibido de:
 3. Dirección.
 4. Cantidad bruta.
 5. Descuento.
 6. Cantidad neta.
 7. En efectivo o cheque, etc.
 8. Cómo será aplicado.
 9. Recibido por:

OPERACION BASICA No. 9 PAGOS
APARTE DE NOMINAS



DEFINICION.

Registro de datos relacionados al pago de facturas de proveedores y otros egresos excepto salarios y sueldos.

REGISTRO BASICO O FORMA.

Cuentas por pagar.

Formas complementarias, según se requiera.

Registro de facturas.

Registro de cheques.

Mayor de cuentas por pagar.

FUENTE DE DATOS.

1. Las facturas del proveedor amparadas por órdenes de compra expedidas por el Departamento de Compras u otros departamentos. El control de la cantidad recibida lo lleva al -- Depto. de Recibo. Los faltantes deben estar amparados por reclamaciones expedidas en el Depto. de compras.
2. Las copias de la orden de compra y los reportes de recibo-de mercancías proporcionan los datos necesarios para verificar la corrección de la factura del proveedor, hecho lo cual se registra y se lista en el calendario de pagos.

REGISTRO DE FACTURAS.

En ciertos sistemas el cheque-póliza puede utilizarse como hoja integrante del auxiliar de cuentas por pagar, especificando las partidas que se pagan en la sección destinada al efecto en la forma que se utiliza.

CHEQUE POLIZA.

De acuerdo con las necesidades de la negociación el cheque-póliza puede ser:

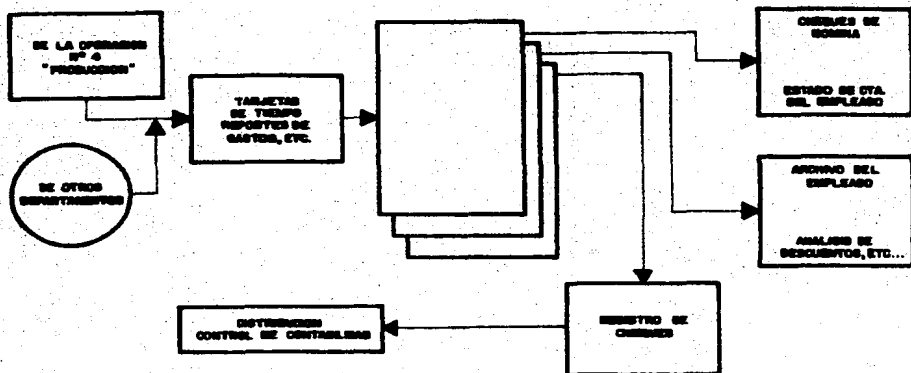
- a) De dos o más partes.
 1. Al beneficiario.
 2. Al archivo-control numérico.
 3. Al archivo alfabético.
 4. Otras copias según sean necesarias.
- b) Diseñado para producir alguna o todas las siguientes partes para ser distribuidas:
 1. Al proveedor o acreedor.
 2. A la oficina, Sección cuentas por pagar.
 3. Archivo-Control Numérico.
 4. Al Archivo-Control Alfabético.
 5. A otros Departamentos según sea necesario.
- c) Diseñadas para proporcionar algunos o todos los siguientes datos:
 1. Encabezado.

2. Fecha.
3. Número de cheque.
4. Número de póliza.
5. Proveedor o acreedor.
6. Cantidad.
7. Banco.
8. Firmas.
9. Espacio para firma de la persona que escribió el cheque.
10. Fecha de la partida que se paga.
11. Descripción de cada una de las partidas que se pagan.
12. Importe bruto de cada partida que se paga.
13. Descuento sobre cada partida.
14. Importe neto.
15. Número de cuenta de cada partida.

REGISTRO DE CHEQUE.

El registro de facturas por pagar puede utilizarse, cuando no se lleva mayor auxiliar de cuentas por pagar, como registro de cheques con sólo agregar las columnas necesarias para ello.

OPERACION BASICA No. 9 PAGOS
NOMINA



DEFINICION.

Registro de datos directamente relacionados con el pago de sueldos y salarios.

REGISTRO BASICO O FORMA.

Nómina.

Formas complementarias.

Tarjeta de tiempo.

Chequé de raya.

Récord del empleado.

FUENTE DE DATOS.

Son fuente de datos para la elaboración de la nómina: Las tarjetas de tiempo, las notas de tiempo, los reportes de trabajo, etc.

TARJETA DE TIEMPO.

Esta será según se requiera.

NOMINA.

Se elaborarán según se requiera.

CHEQUE DE RAYA O RECIBO DE SUELDO.

Según lo requiera cada negocio, el cheque de raya puede ser:

- a). De una o más partes.
- b). En forma continua, "speediset", juego engomado o sobre laminado.
 1. Encabezado.
 2. Fecha.
 3. Número del cheque.
 4. Número de tarjeta del empleado.
 5. Beneficiario.
 6. Cantidad.
 7. Espacio para firma del que hace el cheque.
 8. Banco.
 9. Firmas.
 10. Período cubierto.
 11. Tiempo trabajado.
 12. Cuota.
 13. Cantidad ganada.
 14. Extras.
 15. Deducciones, impuestos, etc.
 16. Total neto pagado.

RECORD DEL EMPLEADO.

Según se requiere.

B) Con respecto a la agresividad y tenacidad deberá considerarse tener el presente resumen elaborado por diferentes autores:

"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 tarda 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 a 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 por 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 finanzas, personal, toma de decisiones y otros." (1)

3.2. CAPITAL INSUFICIENTE.

El empresario deberá tomar las siguientes medidas:

1ro. No invertir todo el capital en inventario y ac-

(1) Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Leonardo Rodríguez, p.p. 21.

tivos fijos. Mantener una parte substancial del capital en estado líquido, el cual progresivamente deberá ser inyectado a la empresa a medida que sea necesario.

2do. Nunca agotar inicialmente la totalidad del crédito disponible de la empresa, ya que siempre se debe dejar un margen para ser utilizado cuando las circunstancias lo requieran.

No podemos dejar este tema sin volver a enfatizar que cuanto más vende una empresa, cuanto más rápidamente penetra en un mercado y más aceptación tienen sus productos, es precisamente cuando la empresa requiere más capital adicional.

3.3. FALTA DE LIBROS ADECUADOS DE CONTABILIDAD.

La existencia de libros adecuados de contabilidad facilitarán la acumulación, clasificación e interpretación de cierto tipo de información -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 mediados 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 tienen sobre ciertos activos.

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

No es el propósito de este capítulo el detallar el sistema "ideal" 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 debe 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 de-en de emplear.

No obstante lo expuesto arriba, quisiera brevemente hacer mención de los libros, así como de un flujo de información contable 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 los 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 ventas 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 Compras - el cual muestra lo que se le adeuda a los acreedores por las compras de mercancía a crédito.

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

El Mayor General - es el libro de contabilidad que contiene todas las cuentas que se necesitan para preparar el estado de ingreso 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 le paga a una persona que trabaja para la empresa.

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

En casos de una empresa manufacturera, los libros a utilizar son básicamente los mismos con una excepción. El número y tipos de diarios 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 necesarias 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 debi - tarse (e) la firma de la persona que recibe el dinero y (f) - la firma de la persona que hace el pago.

El Talonario de Cheques

El Diario de Caja

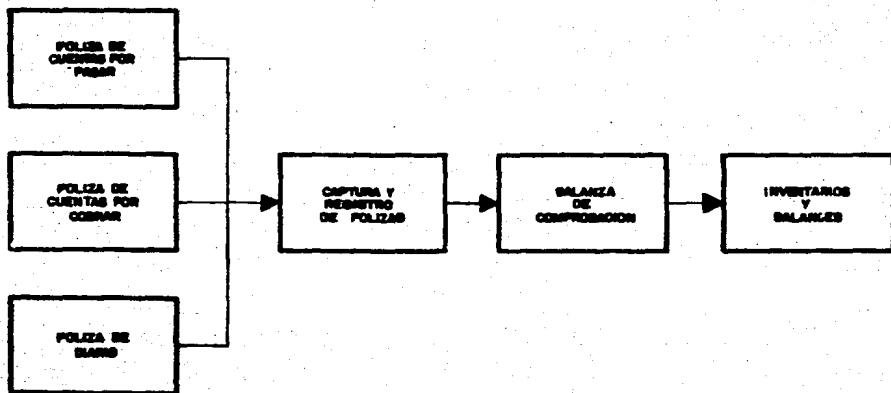
El Diario de Ventas

El Diario de Fábrica - Registro de órdenes recibidas - y en los cuales se está trabajando.

El Registro de Nómina

El Mayor General.

FLUJO DE INFORMACION CONTABLE



Póliza de cuentas por pagar se deben anotar únicamente operaciones que originan salidas de dinero efectivo. (1)

(1) Segundo Curso de Contabilidad, Elías Lara Flores, p.p. 238.

Diseñadas para proporcionar algunos datos o todos los datos siguientes:

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Indicación de la clase de póliza de que se trata.
- 3.- Espacio para formato del cheque.
- 4.- Número de la póliza.
- 5.- Fecha de la operación.
- 6.- Cuentas y subcuentas de cargo y abono.
- 7.- Cantidades de cargo y abono.
- 8.- Redacción de la operación.
- 9.- Concepto de pago.
- 10.- Firmas.
 - a) Firma cheque recibido.
 - b) Formuló.
 - c) Revisó.
 - d) Autorizó.
 - e) Registrada por.

Póliza de cuentas por cobrar se deben anotar operaciones que originen entradas de dinero efectivo. (2)

Diseñadas para proporcionar algunos o todos los datos siguientes:

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Indicación de la clase de póliza de que se trata.
- 3.- Número de póliza.
- 4.- Fecha de la operación.
- 5.- Cuentas y subcuentas de cargo y abono.
- 6.- Cantidades de cargo y abono.
- 7.- Redacción de la operación.
- 8.- Firmas.
 - a) Formuló, b) Revisó, c) Autorizó.

Póliza de Diario. Se deben anotar operaciones en las que no interviene el dinero efectivo. (3)

Diseñadas para proporcionar algunos o todos los datos siguientes:

- 1.- Nombre de la empresa.
- 2.- Indicación de la clase de póliza de que se trata.
- 3.- Número de la póliza.
- 4.- Fecha de la operación.
- 5.- Cuentas y subcuentas de cargo y abono.
- 6.- Cantidades de cargo y abono.
- 7.- Redacción de la operación.
- 8.- Firmas.
 - a) Formuló
 - b) Revisó
 - c) Autorizó.

En adición al mayor, algunos libros auxiliares serán necesarios tales como en los casos de cuenta 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.

3.4. MALA ADMINISTRACION DE LOS INVENTARIOS.

El administrador debe de preocuparse que las existencias dentro de su inventario sean lo adecuado para sus operaciones.

Por un inventario adecuado nos referimos a un inventario que satisfaga al público consumidor. Específicamente el stock en existencia debe reflejar los gustos 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 debía 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 o 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.

3.5. MALA ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

El administrador debe de considerar que:

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 o 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.

Tipos 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 de 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 mercancías 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 tradicio-

nal 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 adeudada.

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 llaman las cuatro "C del crédito"; carácter, capacidad, capital y condiciones.

Quando nos referimos al carácter de una persona nos referimos fundamentalmente a la integridad y honestidad que debe 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 desfavorablemente 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 independiente 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 aquél entre fabricantes y mayoristas y detallistas, la firma que ofrece -

el crédito normalmente requerirá que la empresa que desea comprar a crédito le suministre una serie de estados financieros -- 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.

3.6. MALA UBICACION DE LA PLANTA.

Si el empresario no hace una 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 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 so brevir, 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.

3.7. SINTOMAS QUE USUALMENTE PRONOSTICAN EL FRACASO- DE UNA EMPRESA.

En el capítulo 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 ofrecerle al lector un grupo de sugerencias que si son aplicadas a tiempo y en una forma acertada permitirán a la firma sobrevivir. (liquidez, solvencia).

3.7.1. FALTA DE LIQUIDEZ.

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 fijos 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 airosa 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 es que se avecina la falta de efectivo. 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.

3.7.2. DISMINUCION PROGRESIVA EN LAS VENTAS Y EN LOS INGRESOS NETOS.

Los problemas de disminución progresiva en las 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.

3.7.3. DISMINUCION DE LOS INGRESOS.

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.

Debe el lector darse 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.

CONCLUSIONES

1.- Las personas interesadas en la creación de una Empresa deberán tener experiencia o conocimiento sobre tres - - áreas básicas, la Financiera, la Mercadotecnia y la Administración, ya que la adecuada y bien balanceada experiencia en las tres áreas mencionadas garantizará que el empresario esté lo suficientemente preparado para hacerle frente a la multitud de problemas que surgirán en el futuro de la Empresa.

2.- Las necesidades de información que se presenten - deberán ser bien determinadas y analizadas con la finalidad - de establecer controles adecuados para la fijación de objetivos concretos, planes bien definidos y una programación eficiente para llevar a cabo las acciones, que hacen posible medir el progreso y detección de desviaciones que ocurren en el desarrollo de la planeación, estas necesidades deben ser atendidas por un asesor administrativo o diseñador de sistemas.

3.- La importancia de la filosofía del hombre en la - Empresa es trascendente pues tiene fuerte impacto en varios - aspectos críticos en la Empresa ya que nos ofrece un marco general dentro del cual opera la planeación estratégica, los -- objetivos generales y funcionales, los planes, las políticas, los procedimientos y en general el comportamiento de todos -- los miembros de la organización.

4.- El conjunto de operaciones básicas que hace mención este documento puede aplicarse a Empresas Maquiladoras, - manufactureras y de autoservicio ya que permite un control -- adecuado de la información desde su origen hasta el fin, esta bleciéndose de esta manera la estructura adecuada para aplicar los principios de organización que el Empresario juzgue - adecuados.

5.- La exposición de estas disciplinas básicas, relativas a la planeación y control, dará a las personas deseosas de iniciar un negocio, un panorama más amplio sobre la coordinación y dirección de los recursos que involucra una empresa, que además permitirá fomentar el desarrollo del aparato productivo así como la generación de empleos en nuestro país. También le permitirá identificar las causas posibles de los fracasos y apreciar los síntomas que usualmente preceden al fracaso.

6.- En la actualidad a los estudiantes de administración se les debería de dar una formación de empresario dentro de las aulas con la finalidad de fomentar el aparato productivo y no como Recursos Humanos que a la larga se burocratizan en una oficina pública o privada.

BIBLIOGRAFIA

- A.F. STONER, JAMES, Administración, 2a. edición, 1a. impresión, México, ED. Prentice-Hall Hispano Americana, S. A., - 1984, 643 pp.
- Centro de Estudios Economicos del Sector Privado A.C., La -- Economía Subterranea en México, 1a. Edición, México, Ed. Diana S.A 1987, 91 pp.
- Dale D. Mcconkey y Ray Vander Weele, Administración Financie -- ra por objetos, 2a. impresión, México, ED. Diana S.A. 1983, - 233 pp.
- Munch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administra -- ción, 3a. Edición, México, ED. Trillas S.A. de C.V. 1987, -- 232 pp.
- Leonardo Rodriguez, Planificación, Organización y dirección -- de la pequeña empresa, México, Ed. Grupo Editorial Iberoame -- rica S.A.C.V., 1986, 237 pp.
- C.P. Antonio Mendez V., Contabilidad I, México, Apuntes, - 1976, 391 pp.
- Elias Lara Flores, Segundo curso de contabilidad, 5a. Edi --- ción, México, Ed. Trillas S. A. de C.V. 1984, 298 pp.
- Analisis y diseño de formas, 1a. edición, Moore Business for -- ms de México, S. A. de C.V., 125 pp.
- G. Murdick, Robert, E. Ross Joel, Sistemas de información Ba -- jadas en computadoras para la administración moderna, 1a. E -- dición 10a. Impresión, México, Ed. Diana, 1974, 638 pp.
- Revista Expansion, Septiembre de 1987 No. 473 y No. 477.