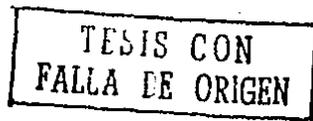


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

10
2y

Incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD, ECONOMIA Y TURISMO



CAUSAS Y SOLUCIONES QUE ORIGINAN SITUACIONES
DIFICILES EN UNA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTAN:

MARIA DEL PILAR GUERRA ZAVALA

MONICA GRANJA VERDUZCO

GUADALAJARA, JAL., 1988



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 esta 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.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

SINTOMAS Y CAUSAS DEL DESEQUILIBRIO

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Sintomas del desequilibrio..... | 6 |
| 2. Causas del desequilibrio..... | 6 |

CAPITULO II

CAUSAS CONGENITAS

- | | |
|---|----|
| 1. Falsa orientación inicial..... | 9 |
| 2. Enfoque erróneo del mercado..... | 12 |
| 3. Capital inicial mal calculado..... | 15 |
| 4. Defecto o exceso de circulante..... | 18 |
| 5. Gastos de instalación iniciales excesivos..... | 19 |
| 6. Falta de previsión coyuntural..... | 19 |
| 7. Incompetencia..... | 25 |
| 8. Mala organización..... | 27 |
| 9. Desaveniencias sociales..... | 28 |

CAPITULO III

CAUSAS ADQUIRIDAS

- | | |
|---|----|
| 1, relatividad de compras y gastos..... | 33 |
| 2. Exagerados e insuficientes niveles de inventarios. | 34 |
| 3. Exagerados e insuficientes niveles de ventas..... | 37 |

4. Publicidad.....	40
5. Insuficiente margen de beneficios.....	42
6. Restricción de créditos.....	43
7. Abandono de la idea "SERVICIO AL CLIENTE".....	49

CAPITULO IV

FUERZAS EXTRANAS

1. Quiebras y desastre de terceros.....	47
2. Conflictos sociales y políticos.....	28
3. Catástrofes geológicas y análogas.....	51

CAPITULO V

CAUSAS MIXTAS

1. Desarreglo administrativo.....	53
2. Abuso de especulación.....	56
3. Actuaciones ilegales.....	58
4. Atrevimiento comercial y optimismo inconsciente.	61
5. Falta de crédito.....	63

CAPITULO VI

MISION PREVENTIVA DE LA ORGANIZACION CONTABLE.....	65
--	----

CAPITULO VII

COORDINACION FINANCIERA DEL NEGOCIO.....	73
--	----

CONCLUSIONES.....	78
-------------------	----

BIBLIOGRAFIA.....	81
-------------------	----

OBJETIVO

La estabilidad y solvencia de una empresa, dependen en gran parte de la capacidad, organización y vigilancia - que ejerzan sobre la misma sus dirigentes.

Por lo tanto, nuestro objetivo primordial al desarrollar este tema es dar a conocer las causas que originan situaciones difíciles en las empresas, así como las posibles soluciones que nuestra profesión puede aportar al manejo de los negocios para alcanzar buenos resultados en la Administración.

INTRODUCCION

Consideramos que para opinar sobre la situación de una empresa no solamente se debe tomar en cuenta el rendimiento y la seguridad del mismo, sino otros factores tales como:

1. La satisfacción de prestar un buen servicio a la cliente la.
2. Una sensación de equilibrio en todas sus fases.
3. Puntual cumplimiento en las obligaciones contraídas.
4. Que los créditos concedidos, así como la morosidad en los pagos no ocasionen desequilibrio en la situación financiera de la empresa.
5. Que exista motivación o interés por parte del personal en el auge y prosperidad del negocio.
6. Seguridad en la inversión realizada.

Seguridad en la inversión, productividad de la misma y merecido crédito, acompañan a todo buen negocio normal y próspero, por lo tanto, toda empresa que no obtenga las condiciones señaladas, es una enferma, que si se abandona terminará en un desastre comercial.

Ya que hoy en día, los dirigentes enfrascados en los problemas cotidianos como son: compras y ventas, no se hayan en condiciones de apreciar en su justa medida el dese--

equilibrio funcional (mencionados anteriormente), hasta que se presenta el problema.

Por lo anteriormente expuesto, pensamos que es necesaria la revisión periódica del negocio, encomendada a una persona ajena a la empresa, el Contador, colocándose de una manera imparcial investiga el contenido de los Estados Financieros, y emita una opinión fundada en su propia experiencia.

CAPITULO I

SINTOMAS Y CAUSAS DEL DESEQUILIBRIO

El desequilibrio de las funciones de una empresa se pueden presentar de diversas formas, pueden existir desequilibrios transitorios y continuos; se pueden manifestar en varios departamentos, caja, crédito, almacén, fabricación, es decir, en cualquiera de los órganos esenciales de la misma.

La presentación del desequilibrio es a veces repentina, como es el caso de las empresas que han desarrollado -- sus negocios con acierto y un brusco cambio sobre la evaluación de los acontecimientos económicos y sociales, han producido agudas perturbaciones en su mecanismo funcional.

Otras empresas tienen desequilibrio que va en aumento, encontrándose paulatinamente en un estado de anormalidad. Ocurre a veces que las ventas empiezan a calmarse, o los gastos van incrementándose, la rotación de la mercancía va haciéndose menos fluida, los dividendos disminuyen y por consiguiente las estimaciones y las reservas no se incrementan. Estos desarreglos administrativos son los que nos llevan a la suspensión de pagos o a la quiebra.

SINTOMAS DE DESEQUILIBRIO

Los síntomas de desequilibrio pueden ser:

- Sucesiva disminución de la fluidez financiera.
- Aumento de gastos por descuento de documentos.
- Disminución de la rotación de inventarios.
- Disminución de las utilidades.
- Aumento de stock inmovilizado.
- Aumento de gastos de operación.
- Incremento de la exigibilidad comparada con la disponibilidad.
- Variación en el índice de solvencia.
- Baja del rendimiento laboral.
- Variación en la proporción de activos fijo y circulante.
- Variación en la proporción del capital propio y el ajeno, y la rentabilidad del propio.
- Variación en la proporción entre los intereses a pagar al capital ajeno y la rentabilidad del propio.
- Envejecimiento prematuro de las instalaciones.
- Precio de venta no remunerador.
- Costos finales altos en relación al mercado.
- Disminución de la clientela.
- Menor precio del negocio, es decir, pérdida de confianza y crédito.

En conclusión quien quiera corregir o enmendar la --
realidad debe ante todo, conocerla, efectuando periódicamen

te un estudio concienzudo del negocio, por medio de comparaciones y análisis estadísticos, para descubrir oportunamente síntomas de desequilibrio.

CAUSAS DE DESEQUILIBRIO

Una de las causas más frecuentes del desequilibrio de una empresa comercial consiste en una administración inadecuada; puede tratarse del desconocimiento de las leyes y reacciones naturales del mercado, o de una mala apreciación de la importancia de cada uno de los problemas o aspectos que presenta una sociedad mercantil, mala apreciación que conduce a dar preferencia a los aspectos secundarios, estos, a un trastocamiento de prioridades, como el hecho de preocuparse ante todo por el crecimiento de la empresa descuidando el aumento proporcional de los beneficios. No siempre es cierto que, cuando aumentan las ventas de una empresa, aumentan necesariamente las utilidades; el incremento del volumen de los negocios precipitan la ruina de la empresa, cuando cada venta sea en realidad una pérdida.

Existen otras situaciones que revelan una mala administración. Por ejemplo, no todas las empresas disponen, desgraciadamente del capital necesario para sostenerse hasta el momento en que empiezan a producir utilidades. También se da el caso de que algunos hombres de negocios, faltos de experiencia, conceden demasiada importancia a la de-

coración, la buena presentación, el lujo de instalaciones y despachos, etc., en lugar de resolver los problemas más importantes, como la adquisición de clientes, la calidad de la mercancía o la disminución de los costos (y de los precios). Sucede asimismo que un hombre de negocios se asigna un salario muy superior al que la empresa en vista de su capital y el monto de sus utilidades, pueda pagarle. Así, no es extraño que, llegado el momento, el negocio pueda satisfacer a los acreedores.

En fin, para no verse en tales situaciones, deben -- ser planeadas y vigiladas estrechamente las principales funciones de la empresa: Compras, producción, publicidad, ventas, cobranzas.

Además la contabilidad habrá de ser llevada en forma regular y precisa. De otra manera, no tardarán en producirse -- desagradables sorpresas.

Las causas del desequilibrio pueden clasificarse en:

- A) CONGENITAS.- Son las que existen en la empresa desde su inicio, y que al evolucionar, obstruyen su desarrollo.
- B) ADQUIRIDAS: Resultantes de decisiones equivocadas tomadas por sus dirigentes.
- C) EXTRANAS: Son aquellas causas difícilmente predecibles y que tienen su origen fuera del con--

trol de la empresa.

D) MIXTAS: Son las que se presentan por un conjunto de circun-
cunstancias que añadiéndose a desfavorables o--
portunidades, algunas de las causas adquiridas--
ponen al descubierto defectos del planeamiento--
inicial del negocio..

CAPITULO II

CAUSAS CONGENITAS

Son aquellas que tienen su origen en las circunstancias que han rodeado la creación de la empresa, aún cuando sus efectos puedan tardar en manifestarse y ser rectificadas por acertadas disposiciones de los órganos directivos.

La dirección inicial de la empresa, debe estar sustentada por una buena organización en los primeros momentos de su vida, de tal manera que se coordinen los distintos elementos necesarios para que la empresa sea viable.

A continuación ennumeraremos algunas de las principales causas congénitas, cómo se manifiestan y cómo pueden ser rectificadas.

1. FALSA ORIENTACION INICIAL

La apertura de una empresa no puede realizarse sin un análisis previo que fundamente la idea de su creación.

Primeramente, se debe de efectuar un estudio de la clase de negocio que se va a desarrollar, ver qué campo de acción tiene con respecto a la demanda del servicio que la empresa pretenda ofrecer y la competencia.

Efectuar un cálculo del capital a invertir, pronosticando la posibilidad de ingresos, gastos y ventas.

Fijar el curso completo de acción que ha de seguirse estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización, así como la adquisición del activo fijo, instalación, primeros stocks de existencias, publicidad.

Asimismo, una vez que la empresa ha articulado sus objetivos, tiene que desarrollar a continuación un plan de acción para lograr los mismos.

Ese plan tiene que considerar los recursos del negocio, las estrategias y tácticas empleadas por sus competidores. Cualquier plan tiene necesariamente que incluir estrategias tan importantes como el producto y la línea de productos, los canales de distribución, la venta personal, la publicidad y el precio.

La investigación del mercado puede auxiliar a la dirección en la creación de las estrategias más eficaces en lo que respecta a cada una de estas áreas y contribuir también a decidir como deben ser combinadas estas actividades en la mezcla óptima de distribución.

Por último el fundamento de los aspectos jurídicos - en la empresa está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y - reglamenten su uso y limitaciones, en especial debe considerarse la Ley de Sociedades Mercantiles.

En concreto, debe tomarse en cuenta la escritura - - constitutiva en todo cuanto no sea contrario a la ley mencionada, ya que es esta escritura la que determina las características particulares de la empresa.

La falta de orientación acertada inicial se manifiesta con variados síntomas; en especial por la dificultad de realizar operaciones ventajosas de cuya dificultad se derivan todas las demás. Montada una industria o establecido un comercio para prestar un servicio, al no prestarse éste dejará de conseguirse los fines propuestos de la empresa.

Negocio que no venda, servicio que no es utilizado - por el público, empresa que fracasa en toda la línea, se -- presentará el desequilibrio financiero apenas se consuman - las posibilidades iniciales propias.

Cuando la idea inicial resulta equivocada, caben solo dos soluciones, ambas costosas:

1. Liquidar como se pueda el negocio establecido y empezar-

un nuevo estudio para dedicar a una nueva empresa la parte del capital que se haya podido salvar del fracaso.

2. Estudiar las posibilidades de transformación de la empresa en otra, a fin de realizar la anterior en una forma paulatina.

2. ENFOQUE ERRONEO DEL MERCADO

Hoy, como nunca antes, quienes han de tomar las decisiones relativas a la distribución tienen que confiar en la investigación de mercados para que les proporcione los hechos que contribuirán a evitarles costosos errores de distribución.

La investigación de mercados es la reunión, el registro y el análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios del productor al consumidor.

Los objetivos del negocio deben estar enraizados en el mercado. Más exactamente; tienen que ser articulados -- con miras a la satisfacción de ciertos deseos y necesidades de un grupo dado de consumidores. Sin esa orientación, la empresa no puede planear ni organizar, ni controlar sus actividades o sus recursos.

Cuánto más específica pueda ser la compañía, respecto de estas necesidades de los consumidores y de cómo estas necesidades encajan en su modo de vida, mayor es la probabilidad de que la empresa desarrolle un plan óptimo.

El estudio del mercado debe abarcar:

1. Estudio de la posible demanda, que comprende la necesidad del servicio que se va a ofrecer, el conocimiento de esta necesidad por el público, y el poder adquisitivo general del público para satisfacerlo.
2. Análisis de como está cubierta la demanda general por la competencia, comprendiendo: calidad del servicio prestado por ella, cobertura de la demanda por la oferta, precio de la oferta y posibilidades que tiene la oferta de rebajarlo al incrementarse la competencia.
3. Ventajas que podemos ofrecer al público: si se trata de una novedad como interesar al público, en los demás casos, ventajas con relación a la competencia en cuanto a calidad, precio y servicio.

Para planear un proyecto de investigación, es necesario proveer todos los pasos que hay que dar si ha de ser --
compuado con éxito. Este proceso consiste en cierto número de actividades interrelacionadas. Son tan interdependien--

tes, que cada paso depende en alguna medida de cada uno de los demás, y el primer paso tiene que ser planeado teniendo en cuenta el segundo, el tercero, etc., por ejemplo: al desarrollar un cuestionario, hay que considerar no solo el -- problema y la información necesaria para resolverlo, sino - el tipo y el calibre del personal sobre el terreno, el procedimiento de tabulación que será usado y los análisis que se harán de los datos recogidos.

En la etapa de planeación o diseño del proyecto, todas estas actividades tienen que ser pensadas de principio a fin en forma meticulosa. Solo de esta manera puede el investigador estar seguro de que después de hechos los gastos del proyecto, tendrá la información deseada. Si el problema está mal definido, entonces es improbable que el estudio sea eficaz. Si el diseño del cuestionario es defectuoso, - se obtendrá información errónea o inútil, independientemente de la precia ejercida con los otros pasos.

Cada uno de los pasos de la investigación es una - - fuente de error, y es responsabilidad del investigador minimizar estos errores de modo tal que, para una inversión dada, logre los mejores resultados globales posibles.

El sistema de desequilibrio en todos los casos se manifiesta en la falta de ventas o prestación de servicios -

de la que resultará:

- Acumulación del stock y velocidad de rotación.
- Capital fijo que quedara improductivo.
- Inmediatas dificultades financieras.
- Desaparición de beneficios.
- Paro de la actividad productiva.
- Necesidad de un reajuste general a toda la empresa para poder ofrecer un mejor servicio a precio ventajoso, y hacer llegar al público las ventajas que ofrece la empresa.

3. CAPITAL INICIAL MAL CALCULADO

Es motivo de constante preocupación para la gerencia general, la asignación de recursos financieros disponibles a proyectos que prometan el logro de utilidades en el futuro.

Esta actividad representa la esencia misma de la planeación administrativa. La supervivencia a la larga de cualquier organización, exige la continua y consciente obediencia a esta labor. El problema es penetrante y aplicable por igual a la función administrativa tanto de empresas con orientación a utilidades como no lucrativas. Si bien la productividad es motivo de preocupación primordial de las primeras, las no lucrativas también deben preocuparse de que los recursos de que disponen se asignen de tal modo que a la larga pueda rendirse el máximo servicio a sus clientes y constituyentes, pues de otra manera quizás se --

les nieguen recursos a la organización en el futuro.

El error puede ser por defecto o por exceso. En el último caso, la principal manifestación del desequilibrio - quedará limitada a un exceso de disponibilidades, presentando un potencial financiero desproporcionado, o un potencial económico excesivo, ocurriendo en ambos supuestos una disminución de las utilidades de la empresa, bien por tener un capital inactivo en caja o por una lenta rotación del stock. Igualmente puede ocurrir que un capital excesivo nos induzca a una inmovilización exagerada; demasiada tienda, instalación o maquinaria para clientela y volúmenes de operaciones que se van a tener, con el consiguiente aumento de costos, que repercutirá igualmente en la disminución de beneficios.

Cuando hay un exceso de capital resulta que las cuentas deudoras no son reclamadas con la rapidez obligada; disponibilidad bancaria excesiva, que restringe los rendimientos, la inmovilización del dinero de caja. Lenta rotación del capital con beneficios menores; preocupación constante por la inversión en exceso de disponibilidad que si bien hace posible a veces la realización de buenos negocios resulta también un incentivo para la especulación excesiva, aumentando el riesgo de la empresa.

Por el contrario la escasez de fondos de disponibilidad ocasiona: insuficiente desarrollo de la empresa; dificultades bancarias y situación de tesorería frecuentemente crítica; obligación de fender a cortos plazos o, en su defecto, necesidad de movilizar rápidamente los créditos mediante descuento con el correspondiente aumento de gastos; compras limitadas por las disponibilidades y aumento de los precios por pago a mayor plazo.

Cuando el cálculo del capital es por defecto, el desequilibrio puede manifestarse:

1. Por falta de circulante; esto es: falta de potencial financiero (dinero) que obligará a recurrir frecuentemente al crédito, a conceder menores plazos a clientes, a solicitar mayores plazos a proveedores.

La falta de potencial económico (existencias), puede compensarse a veces con una mayor velocidad de rotación del mismo; en la mayoría de los casos producirá un servicio defectuoso, al no tener respuestas suficientes para servir rápidamente a la clientela, impidiendo el desarrollo de la empresa.

2. Por una instalación, maquinaria o equipos deficientes, en consecuencia, ésta quedará cohibida,-

limitada y expuesta a que las operaciones de empresas más potentes la anulen; además, la deficiente instalación puede acarrear una fabricación más costosa.

La solución de estas irregularidades puede ser:

Reducir el capital social o dedicar el sobrante a una actividad complementaria o en su caso solicitar una ampliación del capital, en forma de nuevos socios o de acciones emitidas.

4. DEFECTO O EXCESO DE CIRCULANTE

Puede ser consecuencia como hemos señalado antes, de un capital inicial mal calculado, pero también puede ser debido a una desproporcionalidad entre el Activo Fijo y Circulante, o bien, que la velocidad de rotación no sea adecuada. El exceso de circulante para algunos es síntoma de euforia, hay que desconfiar de ese optimismo. El exceso de circulante se inclina a emprender negocios de mayor riesgo, acumulando stocks excesivos, y también a descuidar la vigilancia de la coordinación financiera (abandono del servicio de cobros rápidos).

Siempre es preferente un ligero exceso de circulante por la sensación de comodidad que con él se obtiene, la seguridad que infunde a proveedores y la posibilidad que exis

te de aprovechar oportunidades y realizar buenos negocios; pero nunca debe abandonarse la convincente prudencia comercial.

El defecto de circulante acarrea constantes dificultades financieras y puede llevar a la empresa a situaciones delicadas con quebranto de crédito que merezca. Se manifiesta ésta por la necesidad de recurrir a solicitar créditos continuamente.

5. GASTOS DE INSTALACION INICIALES EXCESIVOS

El hecho de que algunas empresas nuevas fracasasen antes del primer año, cabe culpar a que en ellas el importe de sus instalaciones consume el capital antes de poder iniciar con ventaja la renovación del ciclo económico, antes que la rotación de ventas haya regenerado el potencial financiero que ha sido invertido en gastos. Si pueden salvarse los primeros ejercicios, los perjuicios de dicha exageración van desapareciendo perdiendo fuerza a medida que la empresa adquiere mayor desarrollo. No obstante debe recomendarse prudencia al proyectar dichos gastos y mayor cuidado al realizarlos.

6. FALTA DE PREVISION COYUNTURAL

Al igual que las personas, los negocios tienen que ser sensibles al medio ambiente en que operan. Sería tonto pro

ducir algo que nadie quiere comprar. También sería tonto - tratar de vender algo a un precio que nadie pagaría. Una - regla básica de los negocios es mantenerse conscientes del - medio ambiente económico y saber responder al mismo.

De la misma forma, los negocios que tienen éxito ne- cesariamente responden a su medio ambiente tecnológico y se mantienen al tanto de los cambios técnicos que afecten su - operación o su producción. Todos los tipos de negocios tie- nen que estar conscientes de su medio ambiente tecnológico- y responder al mismo.

Pero los factores económicos y tecnológicos son solo una parte del medio ambiente de los negocios. Las empresas también tienen que estar conscientes de las fuerzas socia- les y culturales, del marco político, de las presiones y re- quisitos legales y sensibles a los mismos. De lo contrario pueden sufrir pérdidas e incluso fracasar. La sensibilidad al medio ambiente redundará en beneficio del negocio mismo.

Cada empresa y, desde luego, cada persona tiene que- ser sensible a las fuerzas circundantes, independientemente de que sean de índole social, tecnológica, económica, polí- tica o ética.

Con frecuencia se critica a las empresas por carecer

de responsabilidad social. Esto no es nada nuevo.

La mayoría de las personas parece opinar que los negocios han hecho un buen trabajo a lo largo de los años en su manejo de cuestiones netamente económicas, pero que han mostrado menos sensibilidad respecto a los problemas sociales.

Esta actitud parece revelar el sincero reconocimiento de que algunas de las empresas no pueden pasar por alto ninguna parte de su medio ambiente.

Por supuesto que la principal tarea de los negocios debe ser producir y vender productos y servicios que el público desea y puede comprar.

Los negocios no son instituciones de caridad, pero sería incurrir en falta de visión, cuando menos, trabajar en un vacío.

Esto no quiere decir que la tarea de la iniciativa privada sea resolver los problemas sociales del mundo. Su tarea es producir y vender bienes y servicios económicos. Pero debe hacerlo de acuerdo con el medio ambiente en el que se desenvuelve.

La influencia de la coyuntura económica sobre cada empresa en particular es considerable.

En los momentos de alza, de euforia, el lanzamiento de un negocio resulta fácil; cuando hay circulación monetaria activa, las ventas crecen y resulta menos dura la competencia; al contrario, cuando se avecina una crisis, la rotación en general disminuye. Las distintas fases de la coyuntura deben ser estudiadas con atención para decidir el momento más oportuno para el lanzamiento de una empresa. Incluso en la depresión hay empresas que pueden encontrar buen mercado; por ejemplo, las ventas a plazos, las facilidades crediticias, etc.

El problema estriba en observar y vigilar el movimiento más oportuno y coordinar las fases del desarrollo de un negocio, con las que presente la coyuntura económica.

Cuando aparecen dificultades para conseguir algunos productos o cuando alcanza mayor auge la producción y venta surgen en seguida empresas dedicadas a sustituirlas. Cuando se trata de lanzar una empresa de producción ocasional, debe estudiarse que posible duración tendrá la época buena para el negocio y si será factible o no su posterior adaptación a nuevas condiciones de la competencia.

Una fábrica destinada a producir un sustituto cualquiera debe amortizar su instalación y activo fijo dentro del posible auge del negocio, pues su vida está condicionada a la libre disposición por el consumidor del artículo de mejor calidad, sustituido por el sustituto considerado.

En los momentos de crisis, una mayoría de fracasos comerciales tienen su origen en que sus dirigentes habían creído que las circunstancias que determinaron su creación o su auge iban a ser eternas.

Los síntomas de esta falta de previsión señalan rápidamente en la rotación del circulante, apenas las condiciones varían no existe otra solución que anticipadamente estos cambios.

Los acontecimientos que surjan en el medio ambiente futuro y que pueden influenciar la índole y dirección de las decisiones financieras de la organización, deben localizarse y evaluarse minuciosamente. Esto hace necesario un conocimiento rudimentario de estas disciplinas. La gerencia debe mostrarse sensible a los progresos en estas áreas, puesto que a menudo tienen gran influencia sobre los ingresos por ventas y utilidades.

Debe estar asimismo preparada para adoptar las estra

tegias financieras apropiadas para capitalizar las oportunidades y escudarse contra acontecimientos adversos que provengan de factores económicos y polfticas fuera de su control.

Las organizaciones más grandes manejan este problema en medio de especialistas administrativos y el uso de consultores. Las empresas de menor tamaño, cuyos recursos son limitados, deben por necesidad comprometerse en esta área y utilizar el buen juicio de su grupo administrativo. Sin embargo cualquiera que sea el procedimiento, bien sea que el gerente financiero disponga de personal administrativo apto o que el individuo se vea obligado a confiar en sus propios recursos se requiere que el gerente se mantenga perfectamente sintonizado con el medio ambiente externo, bien sea por la lectura, lo que llegue a sus oídos y la investigación. - Las incertidumbres que confrontan al gerente financiero no puede controlarse; no obstante, este gerente debe percatarse explícitamente de esta incertidumbre e incluir consideraciones apropiadas a su proceso de planeación financiera.

Si bien los sucesos pasados se estudian con el propósito de entender mejor las tendencias y el desempeño que resulte productivo, para informar a los accionistas, recaudadores de impuestos y oficinas reglamentadoras, la función básica de la gerencia financiera continua siendo la direc--

ción del activo de la corporación, a fin de realizar ingresos en el futuro debe considerarse parte del marco dentro del cual funciona la gerencia financiera.

7. INCOMPETENCIA

Después de hacer planes y de que se hayan diseñado los sistemas y controles, se puede considerar que el negocio so lo será tan bueno, como lo sean sus recursos humanos. Esta buena puede conseguir que tenga éxito un plan malo. Pero todo el asesoramiento del mundo no podrá conseguir el éxito si la gente es incapaz o si no quiere cooperar.

Encontrar personas para una compañía, representa mucho más que llenar los puestos y mantenerlos cubiertos. La administración de los recursos humanos es una parte vital del negocio. A pesar de ello, con frecuencia es uno de los trabajos más descuidados y peor realizados, ya que se desarrolla casi por completo con personas, y el trabajo con personas es más difícil que el papeleo. Resulta difícil reducir a una gráfica de pasos sencillos las funciones para evaluar personas.

Las decisiones para integrar el personal comprenden decisiones subjetivas e intuitivas. Después de que se han calificado las pruebas y se han terminado las entrevistas, el hombre de negocios tiene que seleccionar entre personas,

no entre clasificaciones de porcentajes. Los negocios que convierten los procedimientos de contratación de personal a decisiones de la computadora dejarán escapar personas con grandes posibilidades.

Si los dirigentes carecen de la capacidad indispensable para desarrollar las labores que se le encomiendan, evidentemente aunque quisiera, no podría desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría graves deficiencias.

Una buena parte de los fracasos comerciales debemos culpar a la ignorancia de sus dirigentes, que inicialmente tienen del negocio que van a emprender.

La incompetencia solo puede suplirse por el estudio, por la experiencia y los consejos de personas peritas en el negocio, el propio estudio y la propia experiencia es labor de años.

Cuando la incompetencia no es absoluta, cuando el mismo dueño se da cuenta que su negocio se le escapa, debe recurrir sin tardanza a rodearse de personal capacitado y de confianza, y tener fe en los consejos de un buen asesor, seguir estos consejos y procurar irse capacitando para luego independizarse.

8. MALA ORGANIZACION

Un problema difícil al que se enfrentan todos los administradores de negocios cuando sus empresas necesitan más gente de la que ellos pueden supervisar personalmente, es como organizar sus operaciones. Un elemento importante de ese medio ambiente es una estructura de papeles. Tiene que ser una estructura de papeles deliberada, diseñada para ese propósito. Debe ayudar a la gente a desempeñarse tan bien como sea posible.

En una organización los individuos tienen papeles a desempeñar. El papel organizacional de una persona debe incluir:

1. Metas comprobables.
2. Areas de resultados finales bajo su responsabilidad.
3. Un área específica de autoridad, y
4. La información y los medios deseados para realizar las tareas.

Una buena estructura de organización hace posible -- que la gente sienta responsabilidad por los trabajos. Les da una idea clara de como se relacionan sus papeles con los demás, les brinda una situación en que la buena organización hace posible emplear las personas a su capacidad plena.

Una forma de mostrar una organización es mediante el organigrama. Estas gráficas muestran algo de como están organizadas las compañías, también de las cosas que se hacen, incluso, brindan un indicio de los papeles de los diversos gerentes.

A pesar de lo sencilla que parece ser la organización en líneas generales, la estructura de organización mejor diseñada puede conducir, sin intención, a fricciones y pérdidas.

Una mala organización puede afectar a las funciones técnicas, comerciales, contables y directivas.

9. DESAVENENCIAS SOCIALES

Algunos presidentes ven al Consejo de Administración como su calvario personal. Comprenden que la ley exige un Consejo de Administración pero para ellos la experiencia general es una molestia dolorosa.

El punto de vista de estos presidentes no es nada afortunado porque el Consejo de Administración puede rendir un gran servicio a la compañía.

La desconfianza entre éste, los celos y las envidias deben ser eliminados desde el primer momento; para e--

llo se recomienda:

- Una administración y contabilidad claras, limpias y periódicamente revisadas por personas independientes.
- Estipular desde el primer momento las atribuciones de cada socio, la participación o retribución que ha de corresponderle, los derechos de fiscalizar la labor ajena y modo de realizarla.
- Previo conocimiento de los interesados, de su moralidad, forma de actuar, carácter y solvencia particular.

CAPITULO III CAUSAS ADQUIRIDAS

Es evidente que el deseo es casi universal de todas las instituciones, cualesquiera que sean sus funciones, de lograr permanencia. Ninguna administración de negocios progresiva, será indiferente a esta absorbente tarea. Es un impulso que afecta a todas por igual, independientemente de su tamaño, desde el taller de un solo hombre, en un extremo hasta una empresa grande en el otro. En efecto, rara vez una empresa es tan pequeña o su fundador tan desprovisto de imaginación, que no se entregue por momentos a soñar en proyectar su creación más allá de su propia vida.

Muchas de las organizaciones de negocios más grandes en la actualidad, remontan su origen a principios humildes y ambiciones personales muy modestas. Sus administraciones actuales, aunque su poder se ha multiplicado varias veces, aún deben estar alerta, no menos que sus audaces predecesores, a los problemas de la supervivencia. Indudablemente, a pesar de sus recursos enormemente aumentados la posibilidad de no sobrevivir parece ser a veces más amenazante ahora que nunca.

Los negocios pequeños, libres de gravosos costos generales algunas veces parecen ser capaces de concentrarse,

si lo desean, en dar un servicio especial a sus clientes. - Las grandes empresas también deben lograr la aprobación de los consumidores, pero un servicio especial e individual -- probablemente haga grandes estragos en las rutinas acostumbradas. Una mayor importancia origina siempre nuevas obligaciones, amplifica los costos y crea nuevas contingencias. A causa de su nueva posición, las administraciones deben aceptar, en una proporción ampliamente aumentada, compromisos como miembros responsables de la comunidad que los distraen de sus funciones primordiales.

Dos condiciones principales de supervivencia confrontan las instituciones privadas, una con orígenes externos y la otra con orígenes internos:

1. Todas están obligadas a obtener la aceptación pública, como instituciones que mercen continuar.
2. La permanencia de cualquier institución depende, también del ingenio de su cuerpo de mando para lograr estabilidad interna.

El comercio; la actividad económica, supone también una lucha, para imponerse y triunfar, lucha noble en una mayoría de veces, donde el vencido pueda abrazar al vencedor; en ocasiones, la corrección deja algo que desear, y algunas veces el triunfador si tuviera vergüenza, debería ocultar -

su rostro al considerar la forma como ha conseguido su victoria.

Esta lucha obliga a una vigilancia permanente de la actividad de la empresa, de su situación y de los resultados que se van consiguiendo.

Cada empresa tiene tres frentes de lucha empeñada:

1. La indiferencia del público consumidor.
2. La acción de la competencia para atraer al público.
3. La organización interior donde debe buscar ofrecer el mejor servicio al menor precio.

En las tres debe mostrarse la eficiencia de la dirección para evitar desequilibrios y mantener la normalidad de la función empresaria.

La autoridad ejecutiva depende de la capacidad demostrada para poner orden en la ejecución de las operaciones - que corresponden a la jurisdicción asignada a una persona.- Dirigir actividades y mantener la disciplina, es lo esencial del control.

En cuanto dejan de tener poder para esto, los ejecutivos dejan de serlo.

Cualquier negocio, si se propone prosperar en la competencia, sin duda, a la larga ha de tener buenas posibilidades de sobrevivir, debe estar seguro de su base en varios aspectos fundamentales. Quienes dirigen sus asuntos deben:

1. Descubrir y desarrollar un mercado de alcance y profundidad suficientes para apoyar los productos y servicios que los clientes potenciales desean comprar a los precios requeridos.
2. Dominar los misterios de la innovación, de tal modo que se mantenga el ritmo con un ambiente dinámico.
3. Estar seguros de que las operaciones son productivas manteniendo los niveles de eficiencia compatibles con los que ofrecen los competidores.
4. Sistematizar las acciones correctivas que se aplican cuando las operaciones comiencen a quedar fuera de control.

1. RELATIVIDAD DE COMPRAS, VENTAS Y GASTOS.

Las ventas es el factor alrededor del cual se centra casi toda la planeación comercial. Areas de adopción de decisiones tan importantes como la programación de la producción, las compras de materia prima, los gastos publicitarios, los gastos por el personal de ventas y las inversiones de capital.

De esta manera el beneficio que se obtenga depende:

- Del volumen de ventas.
- De que se mantenga o no el costo de reposición.
- De que los gastos de venta puedan reducirse o no.
- De la diferencia que quede entre el margen para - gastos y gastos reales.

Equivocándose en el cálculo de las proporciones que deben existir entre compras, ventas y gastos se produce un desequilibrio, representado generalmente por la escasez de beneficios; disminución del stock renovado como consecuencia de la disminución de ventas; si se intenta sobrecargar el precio de venta para compensar la menor rotación.

2. EXAGERADOS E INSUFICIENTES NIVELES DE INVENTARIOS

Una función de rápido desarrollo en los negocios es la compra de una amplia gama de materiales, suministros, piezas de repuesto y componentes indispensables para las empresas.

En una gran compañía más de la mitad del producto de las ventas corresponde a estas compras. Aún en las empresas pequeñas no es infrecuente que las compras asciendan al 30% o más, de las ventas.

Las compras constituyen un trabajo que exige gran pe

ricia. Para desempeñarlo bien, los compradores deben conocer a sus proveedores incluso su historial de precios y de formalidad. Deben comprender las necesidades de la propia compañía y saber cuando substituir piezas de repuesto o materiales. Para comprar también se equiere el conocimiento de precios, descuentos por cantidades y métodos de entrega. Debido al estrecho contacto que el personal de compras mantiene con los proveedores, es también una importante fuente de captación de datos sobre nuevos productos y desarrollo de productos.

Los compradores a menudo tienen que saber negociar para lograr el mejor convenio posible.

Esto no siempre significa aceptar el precio más bajo que se ha cotizado. Hacen falta un buen criterio y diplomacia. Si un proveedor ha obtenido nuevos productos de uso muy frecuente en la compañía, sería desaconsejable otorgar el pedido de reposición a otro proveedor, que solo copia el nuevo producto y lo vende un poco más barato. El comprador experto procura conservar a un proveedor útil y digno de confianza.

Los argumentos para aumentar el nivel de inventarios de una organización son claros. Manteniéndolos elevados, se reduce una probabilidad de escasez y agotamiento. Los -

clientes tienen una mejor oportunidad de recibir el artículo preciso que querían adquirir, se aumentan las ventas y las utilidades y se establece la buena voluntad, lo que incrementa la posibilidad de que los mismos clientes deseen comprar artículos adicionales en el futuro. Así pues, parece ser que entre mayor sea el inventario, mejor será el servicio, el ingreso por ventas y la utilidad.

Claro está que este argumento ofrece otra faceta. El mantenimiento de inventarios da lugar a una serie de gastos que no se experimentarían si no existiera tal volumen de existencias. Algunos de estos gastos son obvios: los costos de requisitos superiores de capital para financiar el inventario adicional; el costo de un espacio más grande para almacenarlo, y el costo de una mayor obsolescencia y de composiciones, a consecuencia de niveles más elevados de existencia. Aún cuando hay otros gastos que no son tan perceptibles, no por ello dejan de ser menos reales. Entre ellos tenemos; una más grande necesidad de mano de obra para el papeleo, almacenamiento, empaque, limpieza y cuidado de inventario; y más elevados costos de seguridad para reducir las consecuencias de pérdida debido a robo e incendio.

La disminución del inventario produce una reducción de las futuras perspectivas de conversión del potencial económico y financiero, al tener menor existencia se disminuye

normalmente el surtido; existe una menor posibilidad de ventas. Esta insuficiencia puede obedecer a una carencia de oferta y a la falta de disponibilidad o de crédito.

3. EXAGERADOS E INSUFICIENTES NIVELES DE VENTA

La administración moderna de la distribución de los productos incluye la consideración de todos los factores que intervienen al mover mercancías. No se concentra solo en partes individuales. Los dos objetivos principales de un sistema de distribución son: elevar al máximo el nivel de servicio al cliente y reducir los costos totales de la compañía.

Debe existir un nivel adecuado de venta, que sea acorde al crecimiento de la compañía, pues de otra manera -- surgirían problemas.

Una de las causas más comunes en el problema de ventas insuficientes es que la empresa no podría cubrir los gastos de operación, por lo tanto no obtendría los beneficios esperados.

Costos elevados que obligan a un precio superior al de la competencia; calidad superior al de la competencia; defectuosa organización de ventas; y crisis del mercado (huelga de compradores), éstas son las causas de un volumen

insuficiente de ventas.

El problema básico de la venta es de hacer llegar el producto al comprador; lograr que el público se interese -- por un producto, lo solicite y pague a gusto su importe, esto se logra ofreciendo calidad, economía, buen servicio y -- haciendo que el público mediante una hábil campaña publicitaria se entere de que el producto que él necesita es precisamente el que la empresa ofrece.

Los efectos de realizar pocas ventas se manifiestan:

- A) La falta de ventas disminuye la velocidad de rotación, -- si no se frenan las compras, la inmovilización del stock aumenta. Es decir que el potencial económico y las posibilidades de transformarlo en dinero disminuyen.
- b) Baja de compras lo cual puede dañar el crédito merecido. Imposibilidad en algunos casos de cumplir los compromisos en el plazo convenido. Solicitud de anulación de pedidos pendientes de surtir, solicitud de devoluciones.
- c) Disminución del volumen de saldos favorables en clientes. Conceder mayores facilidades con el deseo de obtener más ventas; estas facilidades pueden referirse a bonificaciones en el precio o en mayores plazos para el pago.

d) Disminución de disponibilidades pudiendo presentarse enormidad la empresa, esto es, que disminuye su potencial financiero.

Ante esta situación es recomendable una organización concienzuda de los métodos de venta, una publicidad más eficiente y racional, un estudio de los costos, mayores facilidades a los clientes sin caer en el error de vender a informales e insolventes.

Por otro lado cada empresa tiene una capacidad de -- servicio en el momento que se agote esta capacidad el servicio desmerecerá. Un volumen de ventas excesivas puede ser fuente de descrédito y una posterior fuga de clientes. Además la organización no puede ampliarse proporcionalmente a las ventas, las ventas pueden ir creciendo por cuotas continuas, en tanto que la forma de organización ha de hacerse a saltos.

Debe contenerse la expansión de ventas hasta aquella cifra que permita la mayor rentabilidad del negocio y el mejor servicio público, todo aumento por encima de esta cifra puede motivar la desorganización de la empresa, y antes de proponerse a alcanzarlo, debe estudiarse la forma de alcanzar la nueva cifra óptima.

Los inconvenientes de una venta excesiva son por lo general menores, más fáciles de solucionar que los producidos por falta de ventas.

4. PUBLICIDAD

Cualquier comunicación dirigida a informar, persuadir, o infouir sobre el consumidor para que compre, podemos llamar publicidad.

Existe una oposición tradicional entre la publicidad denominada informativa, o sea útil para la libre elección del consumidor, y la publicidad persuasiva, destinada a - - crear nuevos deseos o modelar las escalas de preferencia.

Los defensores de un consumidor racional afirmarán - que ni la publicidad ni otros métodos de persuasión son capaces de mantener una demanda respecto a un producto que -- los consumidores estiman insatisfactorio. La acción persusiva se haya vinculada al plazo corto y la demanda creada - de forma puramente artificial, se irá hundiendo paulatina-- mente.

Cuando se alude al desplazamiento de esta demanda o - a una modificación de su elasticidad a través de la acción- publicitaria parece, en efecto, que se trata de un periodo cosrto. Si consideramos el plazo largo, debemos tener en -

cuenta que la demanda no es determinada. El transcurso de la vida humana implica que el consumidor de hoy es parcialmente idéntico al de mañana. Las personas pasan de una situación caracterizada por el consumo de ciertos productos a otras situaciones en las que predominan productos diferentes; y ello debido a que cambia su nivel de vida, su medio ambiente y su edad.

El consumidor, en un momento dado dispone de un conjunto de conocimientos concernientes a los bienes y servicios existentes. Este conjunto proviene de diversas fuentes (conversaciones, contactos sociales, etc.), de las cuales la publicidad no es más que un elemento constitutivo. La consecución de semejantes conocimientos exige tiempo, supone un esfuerzo y es costosa; además, los conocimientos se deprecian con el transcurso del tiempo, ya que se crean nuevos productos, otros antiguos desaparecen, los gustos evolucionan y las condiciones de intercambio se modifican.

Por lo tanto la publicidad, para dar buen resultado ha de estar precedida de un análisis científico y comparativo del mercado y del producto, que debe ser revisado por un técnico competente, especializado y tenga conciencia profesional.

5. INSUFICIENTE MARGEN DE BENEFICIOS

Emprender u operar un negocio requiere dinero. Hace falta para financiar activos, como maquinaria y equipo, cuentas por cobrar e inventarios. El dinero debe pagar la mano de obra, los materiales e insumos y los impuestos. El dinero que se necesita para operar un negocio tiende a aumentar más rápidamente que el dinero obtenido de las utilidades -- después de descontar los impuestos. Esta razón por la cual la mayoría de los negocios no pueden obtener de las utilidades el dinero suficiente para financiar su desarrollo. A menos que los dueños hagan una inversión muy grande, el crecimiento es limitado.

Pero esto no es todo. Se necesita dinero para financiar a los clientes. Son pocos los negocios que pueden hacer esto por sí mismos. Sólo pueden sostener las cuentas por cobrar durante un corto período. Pero tienen que apoyarse en varias instituciones de préstamos a fin de ayudar a sus clientes a obtener el dinero para comprar productos y servicios.

Los negocios cuentan con tres fuentes principales para reunir fondos.

1. Inversiones de los propietarios.
2. Fondos producidos mediante cargos por depreciación y utilidades.

3. Préstamos por ellos mismos o sus clientes.

El insuficiente margen de beneficios puede ser absoluto o relativo. Es relativo cuando el volumen de ventas no produce suficientes beneficios. Es absoluto cuando el precio unitario de cada venta resulta superior al precio obtenido.

6. RESTRICCIÓN DE CREDITOS.

La empresa que opera a base de créditos obtenidos de sus proveedores o de los bancos, está sujeta al riesgo de restricción de éstos, o de un aumento del tipo de intereses. En el primer caso la cancelación de los créditos o su reducción le producirá un desequilibrio financiero, que puede transformarse en una situación de morosidad; en el segundo disminuirá la cifra de beneficios.

El desequilibrio financiero para ser reestablecido requerirá:

- a) Forzar la venta, ofreciendo incluso a menos del costo.
- b) Admisión de nuevas aportaciones de dinero en condiciones desventajosas, ya sea en préstamos o en nuevos socios.

Cualquiera de estos supuestos producen quebrantos a-

la empresa a mayor o menor plazo. No establecer el equilibrio supone la liquidación forzosa de la empresa.

7. ABANDONO DE LA IDEA: "SERVICIO AL CLIENTE"

Una mayoría de fracasos comerciales tiene su origen en la empresa que ha dejado de prestar un servicio y sin ésta, se reducen los demás objetivos empresariales.

Este abandono puede manifestarse en varias formas, - como son:

1. Trato desagradable de los directores y empleados.
2. Aspecto antipático del establecimiento.
3. Descuido en el servicio.
4. Falta de cuidado y tacto en la correspondencia.
5. No tomar en cuenta las variaciones de las preferencias de los clientes.
6. Descuidar la vigilancia de los clientes.
7. No estar atentos a las modificaciones del mercado.
8. Disminuir la publicidad.
9. Adquirir vicio de soberbia comercial: esto es, la presunción de creer que se puede prescindir de un cliente, cada descontento crea un núcleo de disgregación de la clientela.
10. Permitir que empeore la calidad del servicio o aumentar su precio sin explicación adecuada.

Consideramos que para que un buen vendedor pueda atraer a los clientes debe de tener las siguientes características: ambición, iniciativa, cortesía, lealtad, perseverancia, jovialidad y suavidad. Una de las principales quejas de los clientes de las ventas al por menor es la falta de cortesía por parte del vendedor. Por supuesto, que esto no quiere decir que todos los vendedores sean groseros, pero sí demuestra que se pierde diariamente miles de ventas por causa de éstos, que incapaces de fundir el hielo pierden la venta.

CAPITULO IV

FUERZAS EXTRANAS

Un negocio está constantemente sujeto a influencias-externas; algunas favorables y otras desfavorables; la habilidad de los directores se muestra en sacar el máximo provecho de las primeras y lograr que las segundas afecten en -- grado mínimo; pero puede resultar esta habilidad impotente--cuando las circunstancias desfavorables se acumulen en forma imprevisible. La condición de imposibilidad para reacc-- ionar ante ciertas influencias externas es relativa. Una-empresa bien equilibrada, con amplia reserva de capital y-organización bien orientada se encontrará siempre en mejo-- res condiciones para resistir los quebrantos fortuitos que-otra que no reuna aquellas condiciones en grado tan excelen-- te.

Una de las funciones clave de la administración fi--nanciera, es la utilización de los recursos existentes, con la esperanza de cosechar beneficios en el futuro. Las rela ciones entre inventario (asignación de recursos) y utilida des (beneficios futuros), es sistemático. Aún cuando los -recursos existentes se gastan con seguridad, la corriente - de beneficios que se espera como resultado de la inversión, no se garantiza: es incierta.

Las incertidumbres pueden ocurrir, en adición a los acontecimientos políticos y económicos que recaigan sobre todas las actividades comerciales en ese momento. La guerra o la paz la recesión o la prosperidad, la inflación o el desempleo son todos sucesos que con toda probabilidad influenciarán el grado de éxito asociado con una inversión particular. Son todos estos casos sobre los cuales la empresa no tiene control. No obstante, éstos pueden ejercer un enorme impacto en las utilidades reales que logren de la inversión. Entre mayor sea la dependencia de los ingresos esperados de un estado determinado de la naturaleza, mayor será la incertidumbre asociada con la inversión. En forma similar, entre menor sea la probabilidad de que cierto estado de la naturaleza dependen los ingresos esperados vaya a prevalecer, mayor será la incertidumbre que se enfrenta la inversión.

1. QUIEBRAS Y DESASTRES DE TERCEROS

El equilibrio financiero descansa en la confianza de que se cobrará a tiempo el importe de los créditos concedidos, permitiéndonos hacer frente a los compromisos adquiridos. Las operaciones mercantiles constituyen una cadena que enlaza a cuantas empresas entren en relaciones, es evidente, por tanto, que los actos de unas empresas afecteb a otras. De esta manera la morosidad, insolvencia o quiebra de deudores afectará a la empresa según la cuantfa del volumen al--

canzado por el descubierto no liquidable, el cual puede reducirse a un desequilibrio accidental que solo obligue al - aplazamiento de algún pago, o a tomar medidas de emergencia para movilizar en seguida potencial en reserva. En mayor - grado pueden obligar a los empresarios a solicitar una mora toria general o a declarar un estado de quiebra.

Pueden evitarse parcialmente los inconvenientes apun- tados mediante una acertada distribución de riesgos económi cos, evitando que el equilibrio de la empresa en su aspecto económico, dependa de un número reducido de deudores, y a- demás estar siempre pendientes de la formación de la estima ción para cuentas malas y la reserva legal.

2. CONFLICTOS SOCIALES Y POLITICOS

En muchas compañías, y en particular en las mayores, los gerentes tienen que tratar con sindicatos poderosos. No -- tienen un control total sobre la selección, la remuneración los ascensos e incluso el despido de los empleados. Los -- sindicatos ejercen gran influencia sobre estas funciones.

Muchos hombres de negocios resienten el hecho de que sus facultades para tomar decisiones se encuentran limita- das por los sindicatos, pero no tienen otra opción, tienen- que aceptar la situación. Los sindicatos de trabajadores - tienen una posición fuerte en el escenario histórico, legal

y contemporáneo. Los dirigentes de los negocios y los dirigentes de los sindicatos tienen que comprender las necesidades y forma de pensar de ambas partes. La comprensión sin limitaciones permite tanto a los obreros como a los patronos alcanzar las metas comunes de mayor productividad, recompensas financieras y trabajos significativos.

Es evidente que el crecimiento y la fuerza del movimiento sindical tendrán repercusión sobre cualquier situación de negocios, tarde o temprano. Los negociadores tienen la oportunidad de salir de las salas de negociaciones - convertidos en unos héroes o unos villanos. Pueden servir por igual a la humanidad y a la compañía; pueden servir a uno y enemistarse con el otro, puede ser que no sirvan a ninguno de ellos y tengan que buscar trabajo en alguna otra parte... ¡En cuyo caso se convierten en el problema laboral de alguna otra persona!

Los estragos que se derivan de estos conflictos son considerables; Paralizan una actividad y obligan al paro forzoso a los obreros; la producción cesa, el consumo se altera, las negociaciones industriales conexas dejan de contratar con la empresa inactiva para la realización de planes futuros; hay un trastorno jurídico por las operaciones que se cancelan y por las que no se constituyen. Por parte de los obreros, la pobreza para su familia puesto que dejan

de percibir el ingreso que les permite satisfacer sus necesidades.

Son diversas las causas que pueden originar la huelga: entre ellas están:

- Una mala administración de las relaciones humanas por parte de los funcionarios de la empresa a cuyo cargo están los puestos que requieran un trato directo y constante con los obreros.
- Una organización sindical defectuosa, es decir, la ineptitud por parte de sus dirigentes sindicales, que por su impreparación y ambición personal, llevan a los obreros a exigir de la empresa prestaciones y aumentos de salarios que en ocasiones están fuera del plan económico de la misma, amenazando con ir a la huelga en caso de no ser oídos en sus peticiones.

En el primer caso la solución se reduce a procurar - contratar personal directivo con la suficiente experiencia - en el trato con los obreros, a fin de evitar hasta donde sea posible las reacciones adversas por parte de éstos.

La solución para el segundo caso lo ha venido realizando el estado, mediante un esfuerzo legislativo, tendien-

te a normalizar las relaciones de los trabajadores en el país, a través del establecimiento de la Comisión Nacional del Salario Mínimo, y Comisiones Regionales de los Estados con el objeto de establecer salarios mínimos más justos y salarios mínimos profesionales, que verdaderamente establezcan un equilibrio económico en el país y de esa manera evitar los conflictos de trabajo.

Los conflictos sociales, tales como los motines, movimientos revolucionarios, todos los conflictos que alteran la normalidad política y social, afectan profundamente la economía particular de cada empresa, la falta de operaciones, los saqueos, los robos; las devastaciones, las pérdidas de cosecha y de stocks almacenados y demás calamidades que acompañan a toda alteración de la paz pública, son causas directas de quebrantos para las empresas.

3. CATASTROFES GEOLOGICAS Y ANALOGAS

Una forma general de tratar con la incertidumbre es limitar las pérdidas potenciales. Si no estamos ciertos de lo que sucederá, entonces tratemos de mantener una posición en la cual podamos soportar los resultados adversos en el caso de que los sucesos impredecibles lleguen a ser adversos para nosotros. El seguro, el proponer comprometerse a actuar incluso renunciar a una oportunidad son posibilidades.

Por supuesto, evitar por completo el riesgo no es posible ni conveniente. En cambio, busquemos una estrategia.

- a) No tenga la probabilidad de una catástrofe completa y,
- b) En caso de existir, que sea sustancialmente menor que la ganancia potencial en caso contrario.

Los planes de contingencia son un dispositivo para - limitar las pérdidas. Proporcionan un medio alternativo si el objeto principal es inalcanzable.

Las fuerzas libres de la naturaleza y los que escapan del control humano: huracanes, erupciones volcánicas, - sismos, etc., son capaces de producir cuantiosos daños en - los ya mencionados. El seguro de riesgos catastróficos puede mitigar los perjuicios previniendo sus consecuencias económicas.

CAPITULO V

CAUSAS MIXTAS

Muchas de las situaciones anormales se presentan por un conjunto de circunstancias que añadiéndose a desfavorables oportunidades de la evolución, algunas de las causas adquiridas ponen al descubierto defectos del planeamiento inicial del negocio. Es raro que una situación anormal esté provocada exclusivamente por un solo agente, aunque algunos como la incompetencia de unos gerentes sea más que suficiente para hundir a la empresa mejor establecida.

1. DESARROLLOS ADMINISTRATIVOS

Los consideramos una causa mixta porque muchas veces tienen su origen en alguna circunstancia congénita con la empresa; también es frecuente que aparezca como causa adquirida, el haber abandonado las normas de actuación previamente establecidas, haber perdido estímulo el personal descendiendo su interés por la empresa y rendimiento laboral; no pocas veces las circunstancias del medio ambiente contribuyen a que estos desarreglos se agudicen o se presenten. El agente que había organizado bien el negocio, puede verse obligado a realizar continuas gestiones en organismos oficiales o bien frecuentes viajes para resolver pormenores que requieren su personal atención, todo lo cual le hace distraerse de sus más altas funciones de vigilancia y direc-

ción abandonando el control general en áreas de una actividad particular; un descontento general, motivado por circunstancias de crisis social o política, hace bajar el cuidado que antes ponían en sus respectivas labores todos los empleados de un negocio, y resentirse todo el cuerpo administrativo del mismo de esa falta de atención, de ese desasosiego del trabajador, etc.

Los desarreglos administrativos también pueden obedecer a la mala voluntad de terceros. Por ejemplo, el almacenista cuyas fichas de existencia van retrasadas, para que no se descubran partidas sustraídas en su provecho particular. Igualmente pueden estar originados por falta de ética de los propios dirigentes. Hay quien al establecerse y gozar de algún crédito confunde con gran facilidad el dinero ajeno con el propio, llevando un tren de vida desproporcionado a sus posibilidades.

Los desarreglos administrativos pueden prevenirse inicialmente con una buena organización; corregirse de tiempo en tiempo, con una revisión técnica y contable del negocio.

Entre los desarreglos administrativos encontramos -- los siguientes:

La contabilidad puede ser muy compleja. Casi, todos los negocios contratan a especialistas para que la lleven.- Pero la naturaleza básica de la contabilidad no es difícil de comprender. Descansa sobre el hecho de que cada negocio utiliza propiedades y éstas están sujetas a ciertos derechos. Las operaciones mercantiles producen cambios en las propiedades y los derechos de propiedad y estos cambios pueden expresarse en términos de dinero constante y sonante.

A pesar de que en los negocios las consecuencias de una pérdida son más graves, la situación es la misma.

En los negocios llevamos cuenta de los progresos midiendo la rentabilidad. Es necesario tener una clara imagen de la situación financiera.

Las utilidades pueden parecer una forma fría, mercenaria, de juzgar la actividad humana. Pero al fin y al cabo los negocios son el instrumento económico de la sociedad y las utilidades son exactamente la forma de conocer si a cambio de lo que producimos "ventas" recibimos más de lo que nos cuesta producirlo "gastos". La única forma de medir los resultados de las diversas actividades mercantiles es convertirlas a sumas de dinero.

En las empresas no mercantiles a veces esto es impo-

sible. Podemos calcular nuestros costos en términos monetarios; pero no nuestro rendimiento, puesto que, por lo general, no se vende a cambio de dinero.

En los negocios prevalecen las mediciones monetarias. Pero el dinero no lo es todo en los negocios. Las operaciones y estados financieros son las verdaderas ventanas por donde vemos lo que está sucediendo en los negocios.

En resumen, los metidos en el mundo de los negocios quieren conocer hasta qué punto operan bien sus negocios. Quieren saber su solidez financiera y a que se debe. La tarea del contador es reducir estos conocimientos a términos monetarios. Los contadores registran, resumen e interpretan las operaciones financieras. Quienes quieran comprender los negocios tienen que conocer como se registra la puntuación. Deben comprender, por lo menos, los fundamentos de la ciencia y el arte de la contabilidad.

Entre otros desarreglos administrativos tenemos: carencia de puntualidad en los cobros y pagos, informalidad en el trato, gastos exagerados en la empresa, descuido en la vigilancia y control de la actividad administrativa,

2. ABUSO DE ESPECULACION

La especulación constituye la esencia de la actividad co

mercial. La función del especulador, mantenida dentro de prudenciales límites, es saludable y necesaria a la economía organizada en un régimen liberal. La especulación debe regular y coordinar la producción con el consumo. Pero el excesivo afán de lucro hace aparecer los abusos de la especulación que se manifiestan:

- a) Por acaparar mercancías en cantidad superior a -- las posibilidades del potencial económico de la - empresa.
- b) Por retener stock, retirándolo de la circulación económica en espera del alza de precios.
- c) En estas ,aquinaciones, en combinación o no con o tras empresas para alterar artificiosamente los - factores económicos.

Los riesgos de la especulación para una empresa en - particular, se contraen a:

1. Tener que depender del crédito ajeno, cuando la - inmovilización supera las propias posibilidades.- Se presentan los inconvenientes de la inmovilización de pasar a depender el equilibrio financiero de la voluntad de terceros.
2. Inmovilización excesiva del stock, con falta de - rotación y por consiguiente, un incremento de gastos, así como el riesgo de mermas y pérdidas por - vicio propio del artículo inmovilizado.

3. Los peligros de que el precio de venta final no sea suficiente para compensar el precio, más los gastos inmovilización y los intereses del crédito.
4. La posibilidad de mediadores que de acuerdo con las circunstancias obliguen a una venta forzada.
5. Estar pendiente en grado sumo el equilibrio de la empresa de una situación futura del mercado.

El especulador aspira a un beneficio extraordinario, pero se expone también a un quebranto proporcional que, desaparecer puede colocarlo en una situación desagradable de insolvencia o morosidad.

3. ACTUACIONES ILEGALES

Hay quienes piensan que a menudo en los negocios los procedimientos son poco éticos o deshonestos.

Algunos dicen que los hombres de negocios harán cualquier cosa para obtener una ganancia. Por supuesto que han existido ocasiones en que los negocios se han llevado en forma deshonesto, fraudulenta o poco ética.

Algunas veces los consumidores han sido engañados por una publicidad confusa o falsa. En algunas ocasiones los solicitantes de préstamos han sido engañados por usureros que ocultan cargos ilícitos en el tipo pequeño de le-

tra de un contrato.

En todas las actividades de la vida se encuentra con ducta deshonestas y poco éticas.

Las empresas están sometidas a control y vigilancia que no solo se limitan a innumerables leyes tendientes a -- mantener a los negocios dentro del límite con éstos, éticos y regulados. También comprende a los millones de compradores que no pueden ser engañados por mucho tiempo y a la -- fuerza de competencia.

Puede sorprenderle saber que la mayoría de las opera ciones dentro de una compañía, entre compañías y entre és-- tas y sus clientes, se llevan a cabo basadas solo en la pa-- labra y en la confianza mutua y no mediante contra tos firmados.

Todo negocio está atrapado en una compleja red de le yes, reglamentos y decretos. Estos tecnicismos legales for man el ambiente legal de los negocios. Algunos recursos -- han sido ideados para restringir lo permitido a un negocio, o señalar que no puede hacer. Otros tienen como fin la pro tección de los trabajadores, los consumidores o las comu nidades. Algunos como en el caso de las patentes y las leyes para hacer cumplir contratos, existen para proteger a los --

negocios y sus operaciones.

Casi cualquier decisión, que tome un hombre de negocios está bajo el control de una ley o un reglamento.

Los reglamentos son necesarios pese a que puedan parecer engorrosos. Sin leyes, los hombres sedientos de poder o codiciosos pueden llegar a dominar una industria.

Una empresa puede encontrarse con que trabajó en la ilegalidad económica por causas diversas; un excesivo afán de lucro que impulsó a sus dirigentes a buscar en el mercado negro posibilidades de beneficios extraordinarios que no existen en el mercado local; el deseo de apropiarse de lo indebido con una actuación falta de ética y de moral; por ignorancia y desconocimiento de sus obligaciones legales -- que le son impuestas por el Estado, la Federación y el Municipio.

El riesgo de toda actuación ilegal estriba en la sanción que puede serle impuesta de tipo económico, cierre del establecimiento, multas, etc., Estas ocasionan siempre quebrantos cuantiosos que pueden ser irreparables, dando origen al desequilibrio en la estabilidad patrimonial.

4. ATREVIMIENTO COMERCIAL Y OPTINISMO INCONSCIENTE

Pocos se atreverían a cuestionar la afirmación de que en el entorno económico contribuye grandemente el éxito relativo de toda empresa; sin embargo, muchos gerentes están mal equipados para evaluar este ámbito.

El nivel general de la actividad económica medido -- por indicadores convencionales tales como el GNB, el total de personas empleadas o el porcentaje de los ocupados en conocido de todo ciudadano, pero las fuerzas que subyacen a las oscilaciones de la actividad económica raras veces son tomadas en cuenta en el promedio de las decisiones empresariales.

La empresa no debe operar basándose en el supuesto de que los altos niveles de actividad económica la favorecen necesariamente. Ciertas empresas, en razón de la naturaleza de su producto o el nivel de ingresos de sus clientes, se ven en posiciones ventajosas precisamente en períodos de recesión económica.

El gerente para realizar su trabajo con eficiencia, debe alcanzar un punto de transacción que sea al menos mínimamente aceptable para todos. Sin una cabal apreciación de los factores sociales, políticos y económicos actuantes en el campo de acción de la empresa, no conseguirá negociar e-

sa situación de compromiso satisfactorio, ni capitalizar -- las oportunidades.

Aparece ésta causa de desequilibrio como oleada de - la inexperiencia y de un excesivo afán de lucro. Se mani-- fiesta por realizar operaciones arriesgadas, creyendo que - unas determinadas circunstancias de la coyuntura van a per-- manecer inalterables durante largos periodos; o bien por -- confundir los propios deseos con la realidad.

El comerciante y el industrial deben ser optimistas, pero no incoscientés. Es relativamente frecuente el caso - de atisbar una posibilidad de buen negocio e invertir en él todas las reservas, sin contar antes con las probabilidades de fracasos, y menospreciando las advertencias que pueden - motivar la no viabilidad del proyecto elaborado.

El único medio contra el desmesurado optimismo es la prudencia del interesado, y que cuando ésta carezca de ella aquellas empresas a las que solicite crédito vigilen cons-- tantemente la inversión y el uso que del mismo se hace. El crédito requiere confianza y para merecer éste debe justifi-- carse la inversión que se pretende hacer del crédito y el - posible beneficio del mismo, demostrando que éste es sufi-- ciente para pagar la rentabilidad del crédito obtenido.

5. FALTA DE CREDITO

Cada negocio necesita tener una buena posición de crédito. Necesita tener un historial de pagar sus cuentas a tiempo, y de pagar a los bancos el principal y los intereses de los préstamos a su vencimiento. La palabra crédito viene de una palabra latina que significa: "CONFIANZA". Pero para desarrollar esta confianza, en particular en asuntos donde está involucrando dinero es necesario esforzarse mucho. Se requiere honestidad en las operaciones mercantiles, cumplir con las obligaciones financieras tal como se prometió y tener el dinero para hacerlo.

Para desarrollar con éxito cualquier empresa, es necesario gozar de un crédito adecuado, las modificaciones de este crédito al constituir un elemento primordial; influyen en el equilibrio de la empresa.

La empresa que ha venido desarrollando el volumen de operaciones con ayuda de facilidades crediticias, cuando éstas disminuyen o se encuentre en dificultades para renovarlas, se hallará en una delicada situación; viéndose obligada a forzar la transformación de potencial económico en dinero, con las pérdidas consiguientes, y de no conseguirlo, se hallará en un estado de morosidad.

La súbita falta de crédito ocasiona además una dismi

nución general de la importancia de la empresa, del volumen de operaciones, por no poder renovar en igual medida el - - stock enagenado para compensar la demanda de restricción de crédito; como la reducción de gastos por lo general no podrá ser correlativa, se crea un estado de desequilibrio que irá haciendo sentir sus efectos en la actuación posterior - del negocio.

MISION PREVENTIVA DE LA ORGANIZACION CONTABLE

En el estudio de los negocios resulta de capital importancia la contabilidad, que cuando está debidamente organizada, nos ha de dar datos al día de la situación del patrimonio y de las operaciones efectuadas con los resultados obtenidos. La previsión de toda anomalía empresaria debe iniciarse dotando a la empresa de una organización contable moderna, capaz de cumplir las funciones de historia, -- control, estadística, fiscalización, orientación y previsión de que le son propios.

La organización contable, para que pueda ofrecer los datos que se requieren, para prevenir cualquier desequilibrio funcional, ha de reunir varias condiciones:

1. Ser exacta.
2. Ofrecer datos al día.
3. Facilidad de comprobación de sus anotaciones.
4. Presentar desarrolladas estadísticas de aquellas cuentas que lo requieran.
5. Poder suministrar balances y estados de situación con la frecuencia que convenga.
6. No presentar excesiva complicación administrativa y ser de coste económico alto.

Si la contabilidad no reúne un máximo de condiciones

favorables, el estudio del negocio no podrá efectuarse con la rapidez y seguridad necesarios. La contabilidad es una gafa de la actividad administrativa, pues ofrece al gerente todos los elementos necesarios para que pueda tomar sus decisiones con conocimiento pleno de las circunstancias que concurren en ellas y pueden prever los posibles resultados.

La carencia de adecuado servicio de contabilidad motiva en muchos casos el desequilibrio patrimonial y acarrea cuantiosos quebrantos comerciales. ¿Cómo se puede fijar un precio de venta remunerador desconociendo el coste y los gastos?, ¿Cómo acertar en la concesión de créditos, si desconocemos el volumen de nuestros riesgos? ¿Cómo es posible cumplir exactamente nuestros compromisos desconociendo las obligaciones ya contraídas? ¿Cómo determinar si la rotación es favorable o no, si no tenemos datos exactos de las ventas y operaciones realizadas? ¿Cómo acertar en la coordinación de operaciones, desconociendo los elementos de cada uno de sus antecedentes y resultados anteriores?

Infinitas son las cuestiones que se podrían proponer justificativas todas ellas de la necesidad de disponer en todo caso de una organización contable lo más perfecta posible.

Es necesario organizar debidamente la contabilidad -

del negocio para prevenir las anomalías del mismo y poder estudiar con tiempo para remediar las causas productoras de los desequilibrios transitorios que se observen.

Claro es que la contabilidad, además de estar bien organizada ha de ser bien desarrollada y bien interpretada.

Toda persona que se inicia en el ejercicio del comercio, generalmente invierte cierta cantidad de dinero en la compra de mercancías que venderá posteriormente a sus clientes; también adquirirá o rentará un local para instalar su negocio, el cual adaptará a sus necesidades comerciales, -- comprará muebles y máquinas para su oficina, en donde despachará su correspondencia y tratará todos los asuntos de carácter comercial relacionados con su negocio. La suma de todos estos valores es lo que para este comerciante representa su capital inicial, capital que seguramente tratará de aumentar por medio de las operaciones que, a partir de ese momento, realice con su clientela.

Instalado ya el comerciante en su negocio, encontrará que tienen que cubrir determinados gastos, algunos de ellos temporalmente fijos, como son los sueldos de sus empleados, la renta del local, ciertas contribuciones; y otros variables; como pueden ser los impuestos sobre las ventas o utilidades, los servicios de luz y teléfonos, los gas

tos de papelería y artículos de escritorio, etc.

Estos gastos lógicamente tratará de recuperarlos por medio de las ventas que efectúe de sus mercancías, para lo cual deberá recargar, al precio de costo de las mismas, un cierto porcentaje que le cubra dichos gastos, y además un margen de utilidad adecuado a la inversión que hubiere efectuado en el negocio.

Veamos ahora como procede el comerciante en cuestión

En primer lugar, aprovechará todos los medios lícitos para realizar el mayor volumen de ventas, pues él sabe que vendiendo mayor cantidad de mercancías ganará más por lo cual una parte de sus ventas las realizará al contado riguroso y en otros casos dará facilidades a sus clientes, otorgándoles ciertos plazos para la liquidación de las mercancías, garantizándose por el importe de éstas ventas mediante la firma de documentos comerciales por parte de sus clientes.

Es natural que debido a las ventas efectuadas, su existencia de mercancías irá disminuyendo y, por tanto, es necesario, si quiere seguir vendiendo, que adquiera otras más en cantidad tal, que le permitan continuar desarrollando sus ventas en el volumen que necesita para cubrir la demanda de sus artículos por parte de sus clientes.

Para tal efecto, pagando algunas al contado riguroso otras anticipadamente al vencimiento de los plazos que le hubieren concedido, a fin de aprovechar los descuentos que en estos casos se acostumbra, y otras más a crédito, firmando probablemente letras de cambio o pagarés para garantizar el importe a su proveedor.

Respecto al dinero producto de las ventas es probable que una parte la deposite en un banco, tanto para su mayor seguridad como para aprovechar de esta clase de instituciones ciertos servicios, como son los de crédito, cobranzas, etc. y la otra la guarde en la caja de su negocio, para cubrir gastos menores e imprevistos.

También es necesario que ejerza un control sobre los vencimientos a cargo de sus clientes, pues el cobro oportuno de estos créditos le permitirá a su vez, liquidar puntualmente a sus proveedores y, en esta forma, conservar su buen crédito y aumentar, por tanto, el volumen de operaciones con ellos.

Se comprenderá por la enumeración de las operaciones anteriores, la necesidad de llevar un registro de las mismas en forma ordenada y sistemática, que le permita al comerciante saber cuánto ha vendido, cuánto ha comprado, qué cantidad le deben sus clientes y cuánto él debe a sus pro-

veedores, qué cantidad tiene depositada en los bancos, y -- cuánto tiene guardado en su caja, cuáles han sido sus gastos y qué conceptos y, finalmente, cuánto ha ganado o perdido como resultado de todas las operaciones efectuadas durante el año.

Además de lo anterior, se requiere que periódicamente haga lo que podríamos llamar una pausa, en sus operaciones, para revisar cuál es la situación económica de su negocio con el fin de juzgar sobre las buenas bases si esta situación, con respecto a la inicial ha mejorado o empeorado.

Para llevar el registro de las operaciones efectuadas deberán observarse ciertas reglas y procedimientos, los cuales constituyen los principios o fundamentos de la contabilidad, y para conocer la situación económica del negocio en un momento dado, así como las ganancias o pérdidas que se hubieren realizado, se formulan unos estados llamados financieros, que se denomina: Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias.

MISION PREVENTIVA DE LA ORGANIZACION CONTABLE

Contabilidad es la ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercio, instituciones de beneficio, etc.).

SUS FINES FUNDAMENTALES SON:

1. Establecer un control absoluto sobre cada uno de los recursos y obligaciones del negocio.
2. Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por el negocio.
3. Proporcionar en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.
4. Prever con bastante anticipación las probabilidades futuras del negocio.
5. Servir como comprobante y fuente de información, ante terceras personas de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a la ley.

Las leyes mercantiles e impositivas, determinan la obligación de llevar contabilidad por las siguientes razones:

1. Para ejercer un control absoluto sobre todos los negocios y empresas del país.
2. Para obtener informes que sirvan de base en la información de estadísticas comerciales, bancarios, industriales, etc.
3. Para conocer las utilidades obtenidas, así como el capital en giro del negocio, y precisar de acuerdo con estas cifras, el valor que deben alcanzar los impuestos respectivos.
4. Como medida de protección a terceros.

Las empresas requieren para su manejo y administración de los servicios del contador, que es la persona capacitada para registrar las operaciones que se realizan y proporcionar informes o documentos que reflejen la situación financiera del negocio.

El contador determina los libros y registros auxiliares en que deben anotarse las operaciones que se efectúan; establece un plan de cuentas; implanta nuevos sistemas o perfecciona los que están en uso; comprueba las anotaciones hechas en los diferentes libros auxiliares; prepara Estados Financieros o se encarga únicamente de aprobarlos, en caso de estar correctos; a él corresponde proporcionar a la gerencia información rápida y exacta para poder tomar a tiempo las resoluciones que se requieren en los negocios diarios.

CAPITULO VII

COORDINACION FINANCIERA DEL NEGOCIO

Otro medio preventivo general de los desequilibrios, es la coordinación presupuestaria del servicio financiero - del negocio. Esto, en su forma más sencilla, se reduce a - estructurar un estado de aplicación de fondos el cual abarca un campo más amplio que el que cubre el estado de entradas y salidas de caja. Este último muestra el movimiento - del dinero a través del negocio, resumiendo la procedencia - de las entradas de caja y la naturaleza de los desembolsos. El estado de aplicación de fondos, aunque es similar en naturaleza y funciones al estado de entradas y salidas de caja, ofrece un interés mucho más extenso, en vista del más - amplio y más comprensivo análisis que ofrece. En el estado de aplicación de fondos es el capital de trabajo y no la so la partida de caja, el que ocupa la posición primordial.

En los partidos entre negocios registramos el "marcador" de nuestros progresos mediante mediciones de la rentabilidad, y solidez de la situación financiera. Las utili dades no son más que una medida del exceso de lo que se pro duce y se vende "las ventas", sobre el costo de producción- "gastos".

La solidez financiera de un negocio está unida en --

forma muy estrecha con los diversos renglones de propiedades del negocio. También, está unida a los cambiantes derechos de los dueños y los acreedores sobre los mismos.

Lo que quiere conocer cada administrador, dueño, acreedor, cobrador de impuestos y cualquier otro interesado en los negocios es: ¿Con qué eficacia se está desarrollando el negocio? ¿Qué solidez tiene desde el punto de vista financiero? ¿por qué?

La tarea de la contabilidad es registrar, resumir e interpretar las operaciones financieras. Para comprender los negocios es preciso como se llevan las cuentas. Hay que comprender por lo menos lo fundamental de la ciencia y el arte de la contabilidad.

Para lograr esto, tenemos que saber que el balance general revela cuánto posee el negocio y los derechos de los acreedores y los dueños sobre estas posesiones. Llamamos activos a todo lo de valor que posee el negocio. Los derechos que los acreedores tienen sobre los activos se conocen como Pasivos. Cuando se deducen los pasivos de los activos, los derechos restantes representan la propiedad, el capital contable o la participación. El balance general muestra estas relaciones en un momento determinado, como si se tratara de una instantánea. Tenemos que interpretar el-

estado de resultados (o pérdidas y ganancias), para encontrar lo que ha sucedido a lo largo de un determinado periodo.

Es cierto que adolece de muchas inexactitudes la contabilidad convencional. Estas se producen de las preguntas relacionadas sobre lo que esté incluido en los activos. Es necesario hacer estimados de la depreciación y hay ciertos problemas en la valuación de los inventarios.

Existen dificultades para asignar los costos y las diferencias entre los costos históricos y los valores actuales, motivados por la inflación; pero los contadores han tenido que aceptar ciertas convenciones, como el empleo de -- costos históricos, debido que se indudable exactitud, para dar a los interesados al menos una oportunidad de comparar los resultados a lo largo del tiempo.

Los estados contables y financieros son ventanas a través de las cuales vemos lo que sucede en un negocio. Para ayudarnos a ver mejor se han desarrollado ciertas razones. Estas son especialmente útiles para mostrar como se desenvuelve un negocio en comparación con otros.

Las razones también son utilizadas por prestamistas e inversionistas para evaluar su eficacia en un negocio y -

la solidez de su financiamiento.

Algunas razones se relacionan especialmente con el balance general. Entre las más usadas son los activos circulantes contra los pasivos circulantes, los activos realizables contra los pasivos circulantes, la deuda total, contra el capital contable o participación, la rotación del inventario y el período de pago de las cuentas por cobrar.

Otras razones de uso frecuente se han diseñado para ayudar en el análisis del estado de resultados (pérdidas y ganancias). Comprenden las razones como, el margen de utilidad después de pagar los impuestos contra las ventas y la utilidad después de pagar los impuestos sobre el capital -- contable.

Es sorprendente cuantas personas que trabajan en los negocios y están en contacto permanente con hombres de negocios, observan los partidos sin saber como se anota la puntuación.

CONCLUSION

El futuro de nuestro sistema de empresa claramente - requiere que los ejecutivos de negocios se comprometan firmemente:

1. A un pensamiento inteligente y una acción racional en el ejercicio diario de sus responsabilidades.
2. A servir a sus consumidores bien y honestamente, - tratando a sus empleados con justicia y con entendimiento, y vigilando los intereses de los inversionistas con iniciativa y prudencia.
3. A planear, construir y fomentar la organización a su cargo, de tal modo que pueda continuar cuando-pase a otras manos.
4. A aceptar la completa responsabilidad de ciudadanos inteligentes, de participar en la vida benéfica, cultural y cívica de la comunidad.
5. A abrir amplios canales de oportunidad y estímulo sin prejuicios, de modo que todos los que deseen-puedan desarrollar su completo potencial. Una comunidad civilizada no puede arriesgarse a construir barreras contra la igualdad de la oportunidad personal y social.

Con líderes de negocios así comprometidos, los objetivos fundamentales de la libre empresa y de la sociedad libre, se convertirán en uno solo.

Existe más de un motivo para el fracaso de los negocios. Algunos fracasan porque cometen errores en el manejo del dinero y la gente. Otros porque no pueden encontrar cosas, administran mal los materiales, tanto si la compañía es un gigante industrial como si se trata de un negocio de una sola persona, tiene que seguir políticas prudentes en la recepción, almacenamiento, uso, distribución y transporte de los materiales. Una causa de los gastos indirectos altos en tantos negocios pequeños es el mando desviado de estos asuntos.

Un negocio puede estar constituido sobre una idea válida pero puede administrar todo tan mal que llegue hasta el punto de quebrar.

Las compañías de financiamiento comerciales ayudan a las empresas a convertir en efectivo sus cuentas por cobrar. Compran partidas por cobrar, mediante descuentos. En realidad prestan dinero con base en la suposición de que los clientes pagarán. Si no se liquida la cuenta, la empresa que recibió el préstamo tiene que absorber la pérdida.

ESTA TESIS NO DEBE
 3-198 DE 15

Las compañías también prestan dinero sobre los inven
tarios; algunas veces prestan sobre maquinarias y equipos,-
las tasas de interés de estas compañías tienden a ser altas.
Con frecuencia son el doble de las que rigen en los bancos-
que se dedican a conceder préstamos. Existen mayores ries-
gos y gastos para administrar los préstamos. Cuando se com
prometen activos de la compañía como garantía del préstamo,
las compañías de financiamientos comerciales, mantienen una
vigilancia estrecha sobre estos activos y también estable--
cen muchas restricciones sobre la forma en que puede funcio-
nar la administración de la compañía, con frecuencia, las -
compañías de financiamiento han rescatado de una posible --
quiebra a empresas que se encontraban bajo fuertes presio--
nes.

BIBLIOGRAFIA

LA EMPRESA Y EL TRABAJO

Crítica a la teoría de la despersonalización.

Juan Bernardo Iturraspe

Ediciones Depalma

Buenos Aires, 1964.

SISTEMAS DE PLANEAMIENTO Y CONTROL

Robert N. Anthony

Editorial El Ateneo

Buenos Aires, 1974.

LA EMPRESA Y SU DOMINIO DEL MERCADO

Alex Jaquemin

Editorial Hispano Europea

Barcelona, España.

EL EXITO DEL ARTE DE VENDER A BAJA PRESION

Edward Berman

Editorial Hispano Europea

Barcelona, España, 1967.

LA CLAVE DEL EXITO EN LA ADMINISTRACION

Don G. Mitchell

Editora Técnica, S.A.

México, 1971.

INVESTIGACION DE MERCADOS**Textos y Casos****Herper W. Boyd, Jr. PH. D.****Ralph Westfall PH. D****Utaha-México****Montaner y Simón, S.A.****Barcelona, 1981.****INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION MODERNA****Harold, Kountz y Robert M. Fulmer****Traducción, Julio Coro Pando****Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.****México, D.F., 1982.**