

Unidad 4. La Información Financiera en las Nuevas Empresas

Objetivos:

Al finalizar esta unidad el alumno identificará y conocerá diferentes aspectos y elementos importantes que inciden en las operaciones diarias en una empresa que pueden ser acertadas y generen ingresos, pero caso contrario su error generará costos y gastos innecesarios, que al final de un período al evaluarse determinen utilidades ó pérdidas para el negocio.

4.1. Aspectos Económicos que merman el Crecimiento

Sin duda, la información financiera en tiempo real tiene aspectos positivos. Su puesta en vigor permitiría a los inversores conocer la evolución diaria de la empresa y dificultaría el “maquillaje” de los resultados. Es decir, contribuiría a una mayor transparencia de la información que las empresas proporcionan a sus inversores, lo que en principio restaría posibilidades a la repetición de escándalos financieros, como los de Enron o Parmalat, que durante mucho tiempo escondieron sus pésimos resultados a los inversores, sumiendo a muchos de ellos en la ruina cuando estas empresas cayeron en bancarrota.

La comunidad financiera reaccionó ante estos y otros escándalos apostando por medidas que fomentaran las políticas de transparencia corporativa, virtud esencial para el progreso tanto de los mercados y las empresas.

Ocultar y maquillar informaciones financieras importantes confunde a los inversores y trastorna el mercado, mientras que las políticas de transparencia ayudan a entender la situación real de una empresa y evitan incertidumbres.

Admitido esto, hay que considerar también los inconvenientes derivados de producir una información constantemente actualizada.

- En primer lugar, no es evidente que esta medida contribuya a que las empresas tomen siempre las mejores decisiones; en algunas circunstancias podría provocar situaciones peores que las que se quieren evitar. Presión para los directivos. De hecho, los actuales informes financieros trimestrales ya suponen una enorme presión para los directivos. Una vigilancia diaria de su trabajo por parte de los inversionistas podría obligar a los gestores a tomar decisiones que no comprometiesen la marcha diaria de la compañía pero carentes de visión estratégica. Incluso que perjudicasen al futuro de la compañía.
- En segundo lugar, disponer de más información no implica necesariamente que se pueda absorber, tal como ocurre con la denominada “parálisis por análisis”, que afecta a inversores y analistas sometidos a una avalancha de datos imposible de digerir y que suele sustituir la calidad por la cantidad de información. Existe aún un tercer inconveniente, en este caso relacionado con los costes. Si la información que se obtiene de los informes en tiempo real se entiende como un nuevo servicio de las auditoras, las empresas se resistirán a adoptarlo, ya que les añade un nuevo coste administrativo al que ya tuvieron que asumir con la implantación de la ley Sarbanes-Oxley.

En resumen, para que esta nueva iniciativa pueda ser aceptada deberá demostrar primero que las empresas son capaces de proporcionar una mayor y mejor dosis de información relevante y que los analistas e inversores están en condiciones de procesarla de forma adecuada. También hay que garantizar mecanismos para que no se termine menguando el margen de maniobra que

necesitan los directivos para la toma de decisiones estratégicas, junto con la contrapartida de que sus costes han de ser soportables para las empresas. Si estas condiciones se cumplen, es decir, si no perjudica a las empresas sino que les ayuda a dar más seguridad al inversionista, esta iniciativa de las consultoras puede fortalecer la transparencia y por tanto, fortalecer al mercado

Análisis Financiero

Los diferentes tipos de análisis que se conocen no son excluyentes entre sí, ninguno se puede considerar exhaustivo ni perfecto, pues toda la información contable financiera esta sujeta a un estudio más completo o adicional. Permite al analista aplicar su creatividad en el análisis mismo, además de encontrar nuevas e interesantes facetas. Para obtener una buena información de la situación financiera y del funcionamiento de un negocio, se requiere cuando menos disponer de un estado de situación financiera y de un estado de resultados. Es recomendable contar con estados financieros de años anteriores ya que podrán utilizarse un mayor número de tipos de análisis diferentes.

Una Clasificación de los Tipos de Análisis se presenta a continuación:

Por la clase de información que se aplica.	<i>Métodos Verticales.</i>	Aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo período de tiempo.
	<i>Métodos Horizontales.</i>	Aplicados a la información relacionada con dos o más fechas diversas o dos o más períodos de tiempo.
	<i>Análisis Factorial.</i>	Aplicado a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa.
Por la clase de información que maneja.	<i>Métodos Estáticos.</i>	Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a una fecha determinada.
	<i>Métodos Dinámicos.</i>	Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a un período de tiempo dado.
	<i>Métodos Combinados.</i>	Cuando los estados financieros sobre los que se aplica, contienen tanto información a una sola fecha como referente a un período de tiempo dado. Pudiendo ser estático- dinámico y dinámico-estático.
Por la fuente de información que se compara.	<i>Análisis Interno.</i>	Cuando se efectúa con fines administrativos y el analista esta en contacto directo con la empresa, teniendo acceso a todas las fuentes de información de la compañía.
	<i>Análisis Externo.</i>	Cuando el analista no tiene relación directa con la empresa y en cuanto a la información se verá limitado a la que se juzgue pertinente obtener para realizar su estudio. Este análisis por lo general se hace con fines de crédito o de inversiones de capital.
Por la frecuencia de su utilización.	<i>Métodos</i>	Son los utilizados normalmente por la mayor parte de los analistas financieros.

	<i>Tradicionales.</i>	
	<i>Métodos Avanzados.</i>	Son los métodos matemáticos y estadísticos que se aplican en estudios financieros especiales o de alto nivel de análisis e interpretación financieros.

Métodos Verticales:

Son aquellos en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio.

De este tipo de método tenemos al:

- Método de Reducción de la información financiera.
- Método de Razones Simples.
- Método de Razones Estándar.
- Método de Por cientos integrales.

Métodos Horizontales.

Son aquellos en los cuales se analiza la información financiera de varios años. A diferencia de los métodos verticales, estos métodos requieren datos de cuando menos dos fechas o períodos.

Entre ellos tenemos:

- ✓ Método de aumentos y disminuciones.
- ✓ Método de tendencias.
- ✓ Método de Control Presupuestal.
- ✓ Métodos Gráficos.
- ✓ Combinación de métodos.

4.2. Los Ingresos

Las decisiones y acciones emprendidas por los propietarios y directivos de una empresa deben tener como primer y fundamental objetivo lograr el mayor Valor Actual Neto del flujo futuro de ingresos de la organización. **Ello implica la búsqueda de rendimientos sostenidos en el mediano y largo plazo en contraposición a la búsqueda de ingresos en el corto plazo.** Si bien algunos expertos sostienen que la sumatoria de objetivos de corto plazo lleva a iguales y/o mejores resultados que los objetivo de largo plazo, los diversos planes de corto plazo deberían tener un alto grado de coordinación a los efectos de evitar contradicciones, algo muy usual en esta forma de actuación. Lograr el mayor Valor Actual Neto implica lograr un mayor caudal de flujos de fondos, algo que sólo puede lograrse mejorando la relación entre los costos incurridos y los ingresos de derivados.

En lugar de reducir costos totales, de lo que se trata es de reducir los costos por cada unidad monetaria ingresada por ventas; así si se incurre en costos totales por valor de \$ 350.000 para generar ingresos por \$ 855.800 tendríamos una relación de 0,409 (o sea por cada unidad de ingreso se incurre en 0,409 de costos). Muchos proponen reducir lisa y llanamente los costes, dejando de lado el efecto en los ingresos, y en los niveles de productividad, y lo que es más contemplando sólo el coste total y no la productividad de los costos incurridos. La cuestión no pasa por los costos en los cuales se ha incurrido, sino en la eficacia y eficiencia en la utilización de los recursos. Los costos totales pueden y deberían incrementarse, si tal incremento trae aparejado un incremento más que proporcional en los ingresos.

Costos	Ventas	Costos Tot. / Ventas	Var. % Costos Totales.	Var. % Ventas
--------	--------	----------------------	------------------------	---------------

Totales				
\$ 350.000	\$ 855.800	0,409	-	-
\$ 340.000	\$ 855.800	0,397	-2,86%	0,00%
\$ 340.000	\$ 815.000	0,417	-2,86%	-4,77%
\$ 425.000	\$ 875.000	0,486	21,43%	2,24%
\$ 425.000	\$ 1.050.000	0,405	21,43%	22,69%

Lograr un mayor rendimiento implica incurrir en menores costos por cada unidad monetaria generada como ingreso. De tal forma y en función al cuadro arriba expuesto como ejemplo, *puede observarse claramente que si los costos totales disminuyen permaneciendo constante las ventas ello dará lugar a una mejora de la relación “Costos Totales / Ventas”, algo que también acontece en el caso en que el incremento en las ventas supera porcentualmente al incremento en los costos totales. No ocurre lo mismo, y ello es por tanto motivo de incremento en la relación “Costos Totales / Ventas” (un empeoramiento de la situación) en los casos en que el porcentaje disminución en los costos totales es menor al porcentaje de disminución en la ventas, o bien el porcentaje de incremento en los costos totales es acompañado por un menor incremento porcentual en la ventas.*

Un mejoramiento radical en la manera de analizar la productividad de las actividades y procesos organizacionales nos lleva a la opción de incrementos negativos en los costos totales acompañados éstos de un incremento porcentual en las ventas.

Costos Totales	Ventas	Costos Tot. / Ventas	Var. % Costos Tot.	Var. % Ventas
\$ 350.000	\$ 855.800	0,409	-	-
\$ 340.000	\$ 875.000	0,389	-2,86%	2,24%

Con ello queda claramente expuesta una cuestión fundamental, a la hora de mejorar los rendimientos y la rentabilidad de la empresa, no sólo cuenta reducir los costos de producción de los bienes y servicios, sino también hacer más productivas las actividades de ventas y de administración. Muchos autores consignan que reducir los costos genera mayores y mejores resultados que el incremento de las ventas, aduciendo para ello la necesidad de incrementar en las mismas proporciones los costos incurridos para generar mayores ingresos. Pues bien, ello no es así, pues pueden incrementarse las ventas en determinadas proporciones sin incurrir en iguales proporciones de incremento en los costos.

El primer paso es calcular los costos totales incurridos por cada unidad monetaria en obtenida en concepto de ventas.

El siguiente paso es desagregar para el análisis los costos totales por función, actividad y procesos en relación a las ventas totales, ventas por línea de producto, por sucursal, por sucursal. De tal forma podemos tener los “costos totales de publicidad por unidad monetaria de ventas”; los “costos totales de

administración por unidad monetaria de ventas”. En principio puede decirse que no se trata de otra relación que de la muy conocida de “concepto de costos en relación a las ventas”. Lo que cambia es la óptica o manera de ver la cuestión. No se trata de saber cuanto representa cada costo o gasto en función del total de ventas, sino en que costos debemos incurrir para generar una unidad monetaria de ventas. De tal forma el enfoque deja de ser el de recortar los costos para mejorar la relación de los costos en función de las ventas, sino el de mejorar la productividad de los recursos utilizados de manera tal que aún un incremento en los costos totales acompañados de un incremento porcentual superior en las ventas generará una mejora en los costos por unidad monetaria de ingresos.

Mejorar la relación de rendimiento para cada relación por producto, actividad, sector, etc., implicará un análisis del desarrollo, funcionamiento, contenidos y necesidades de cada actividad. Para éste análisis deben contemplarse entre otras metodologías, las siguientes:

- Análisis de Costes de Calidad
- Análisis de Valor Agregado por Actividad
- Análisis Paretiano
- Análisis de Causa Raíz
- Análisis de Actividades y Procesos
- Relevamiento y Evaluación del Control Interno
- Matriz de Actividades “Necesidad – Productividad”
- Detección y Eliminación de Desperdicios

Análisis de Costes de Calidad. Tiene por fin determinar los costes asignados a: Prevención, Evaluación, Fallas Internas y Fallas Externas. El objetivo es disminuir las erogaciones en materia de Prevención a los efectos de eliminar las fallas (internas y externas) y disminuir las necesidades de evaluación, de forma de generar importantes reducciones en los costos totales de calidad (o “falta de calidad”).

Análisis del Valor Agregado por Actividad. Responde a la necesidad de evaluar el valor agregado por las diversas actividades y procesos de la empresa tanto para el cliente final, como para la empresa. De tal manera una vez identificadas las actividades no generadoras de valor agregado alguno, la mismas deben ser sistemáticamente eliminadas. En tanto que las actividades de carácter interno deben ser llevadas a la menor relación posible entre costos incurridos e ingresos totales de la organización. Deben enfocarse y reenfocarse todas aquellas actividades que lleven a una mayor satisfacción de los usuarios finales, generando mayor valor agregado para ellos y que por lo tanto pongan a la empresa en una mejor posición competitiva en relación a sus competidores.

Análisis Paretiano. Su objetivo primordial es enfocar el análisis en los pocos vitales, o sea los pocos conceptos generadores de la mayor parte de los costos. De tal forma se evita los trabajos generadores de menores rendimientos, volcando de lleno los esfuerzos en controlar y reducir aquellos costos de verdadera y auténtica significación para la empresa. El análisis paretiano permite también reconocer los principales factores de fallas,

improductividades e insatisfacciones, a los efectos de su posterior corrección y mejoramiento.

Análisis de Causa Raíz. Persigue cómo principal objetivo detectar la causa fundamental que origina los diversos tipos de costos, gastos y pérdidas de manera tal de evitar, prevenir y eliminar la repetición de los mismos. La cuestión no es tratar los síntomas, sino partir de los síntomas para llegar a la razón primigenia que originan los diversos tipos de fallas, errores, costos y pérdidas. Un método fundamental para ello recomendado por expertos como Karatsu e Imai es para cada problema preguntar cinco y hasta seis veces el porqué de ello.

Análisis de Actividades y Procesos. Mediante estudios de “Cuellos de Botella”, Camino Crítico y las “Seis Preguntas Maestras” tiende a encontrar falencias, duplicidades, improductividades y en general falta de eficiencia. Las “Seis preguntas maestras” comprenden el Qué?; el Quién?; el Cómo?; el Cuándo?; el Dónde? y el Por qué? correspondiente a cada una de las respuestas anteriores. De tal manera se descubren actividades innecesarias, tareas a cargo de personas con capacidades superiores a las requeridas y por lo tanto desaprovechadas, métodos de trabajos poco eficientes o directamente improductivos, lugares de desarrollo poco convenientes en función al proceso general de la operatoria en cuestión, momento de ejecución poco adecuado, entre otras muchas cuestiones, lo cual lleva a la posibilidad de eliminar, combinar, cambio de orden o simplificación de actividades y procesos.

Relevamiento y Evaluación del Control Interno. Mejorar el control interno no implica sólo evitar fraudes internos, sino también mejorar los sistemas de información, evitar defraudaciones por parte de externos a la organización, evitar incumplimiento legales, resguardarse de diversos tipo de riesgos (monetarios, cambiarios, políticos, etc.). Para ello deben existir y funcionar estructuras organizacionales que sirvan de marco de actuación y detección de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. De nada sirve mejorar la productividad de las operaciones productivas y comerciales de la empresa, si el hecho de no evaluar riesgos cambiarios o monetarios, o bien incurrir en falencias de carácter contractual o impositivo llevan a la organización a la pérdida sistemática de recursos.

Matriz de Necesidades y Productividad. Lleva a evaluar de manera constante las diversas tareas, actividades y procesos, a los efectos de evaluar su grado de necesidad, su posible tercerización, y en caso de ser necesario y realizarlo internamente, la posible mejora en la productividad de la misma.

Detección, Prevención y Eliminación de Desperdicios. Detectar y eliminar sistemáticamente los diversos tipos de desperdicios o despilfarros lleva a mejorar la rentabilidad de la empresa de manera continua gracias a la consecuente mejora en los niveles de calidad, productividad, reducción de costos, tiempos de respuesta y mejora en la satisfacción de los clientes y consumidores. Todo ello se ve reflejado y conduce a mejores niveles de venta, mayor participación de mercado, menores costos financieros, ahorro de energía, menor utilización de espacios físicos, menores necesidades de mano

de obra, y por lo tanto un mayor flujo de fondos.

Mejorar la Utilización de los Recursos, hacer un uso más provechoso de las maquinarias y equipos, mejorar la productividad del personal, mejorar las performances de comercialización son entre otros aspectos, cuestiones de lógica pura, además de una necesidad ineludible para toda empresa que quiera competir en los mercados actuales.

Mejorar la relación de cada uno de los costos totales en función de los ingresos parciales y totales mediante los métodos arriba expuestos es tan sólo una parte de la cuestión, la otra consiste en hacer más provechosa la interrelación de las diversas actividades, procesos y funciones, de manera tal de mejorar el rendimiento global por sobre los rendimientos individuales. Es a este aspecto al cual se debe concentrar la mayor atención, y es para ello que es menester por un lado la comprensión de la organización como un sistema, y por tanto la necesidad de pensar en ella como tal, y por otra parte actuar en consecuencia mediante el trabajo en equipo, pero no sólo el trabajo de equipo entendido como actitud de los integrantes de un sector, lo cual tiende a contraponerse a los objetivos de otros grupos sectoriales, sino al trabajo de la organización en su conjunto a los efectos de armonizar los objetivos de la organización, haciendo partícipes a todos los sectores e individuos del cumplimiento de la metas pautadas. En este aspecto cobra fundamental trascendencia juntamente con la participación y el trabajo en equipo, la gestión de los incentivos y motivaciones del personal.

Cómo conclusión final puede decirse que no hay nada de especial, pero al mismo tiempo hay mucho de especial. La mayoría ve los movimientos, pero muy pocos ven la razón de tales movimientos. Con otras palabras podría decirse que lo que parece obvio sólo lo es para la mente preparada. En ámbitos y empresas signados por un pensamiento tradicional, basado en teorías y conceptos reduccionistas, llevados por análisis lineales y razonamientos mecanicistas la forma de contemplar y visualizar los costos, la productividad y el funcionamiento de la empresa pasa por otras aristas. En un nuevo ámbito signado por el razonamiento organicista, un enfoque sistémico y un pensamiento estratégico, la visión y los puntos de vistas pasan a ser diametralmente opuestos, cómo así también los resultados por ello conseguido. Dentro de éste ámbito la necesidad de cambiar y modificar los paradigmas en lo atinente a la gestión de los costos y las productividades es a todas luces fundamental. Querer operar en la actualidad y en el futuro a las empresas con instrumentos y en base a teorías alejadas de lo que hoy se da en llamar la era digital sólo puede llevar al fracaso de la empresa como objetivo económico y social.

4.3. Los Egresos

No importa que tamaño tenga la empresa, ni la actividad a la cual se dedique, o que tanta antigüedad posea, siempre está supeditada a **caer en una situación de desequilibrio financiero signado por la insolvencia y la falta de liquidez, todo ello producto en muchos casos de malas políticas financieras, pero en la mayoría de las oportunidades generadas por graves errores estratégicos o bien la acumulación de errores tanto en materia financiera como productiva, comercial y administrativa.**

La actual situación imperante en el mundo caracterizada por una muy fuerte competencia global, bruscas y repentinas alteraciones económico-financieras generadoras de fuertes cambios en la cotización de las monedas y las tasas de interés, importantes variaciones en los precios de las materias primas, y continuos cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, da lugar a que las empresas deban ejercer un monitoreo constante de su situación a manera de prevención en primer lugar, y como reacción eficaz en segunda instancia. La Planificación Estratégica, el Control Presupuestario y de Gestión, el Cuadro de Mando Integral, y el Benchmarking son algunas de las herramientas y metodologías destinadas al seguimiento y control de la empresa y de su entorno.

Así muchas empresas que no habiendo adoptado medida alguna de carácter preventivo, o adoptándolas no las aplicaron eficazmente o lo hicieron fuera de tiempo, se vieron envueltos en una situación de continuo y progresivo desequilibrio entre sus ingresos y egresos. Dependiendo de que tan rápidamente se detecte tal situación, y por tanto de que tan avanzado se encuentre el desequilibrio financiero, serán las posibilidades de revertir la situación, y las medidas a tomar. *Como toda situación problemática su solución requiere de una metodología de trabajo concerniente a la Resolución de Problemas y Toma de Decisiones. Aplicar metódicamente un sistema, adecuándolo a las características de cada caso en particular, lo cual ha de surgir del previo proceso de diagnóstico, no sólo es una necesidad sino además una obligación si realmente se quiere salvar a la empresa de su quiebra o desaparición.*

Es necesario que los directivos vuelvan a tomar rápidamente la iniciativa, pasando a controlar la situación, generando nuevamente valor económico, y equilibrando sus flujos de caja, para lo cual se requiere negociar eficazmente con acreedores y proveedores, e implementar sistemas de información eficaces, se proceda a un proceso de mejora continua de todos los procesos, y productos o servicios de la empresa, de manera tal de hacer un mejor uso de los recursos, generando mayor valor agregado a un menor coste y con mejores niveles de calidad y productividad. Sólo la eficaz toma de decisiones basadas en una correcta resolución de problemas permitirá hacer frente a la situación logrando el cambio en los indicadores financieros.

Así pues lo primero a realizar es tomar conciencia de la situación, definiendo claramente el mismo. Definir con precisión el problema comporta establecer claramente los cimientos sobre los cuales se comenzará a construir la corrección de los problemas existentes.

El segundo paso es establecer las causas. Conocer éstas, implica por un lado buscar y aplicar las soluciones apropiadas, y por otro erradicar la causa raíz de los desequilibrios, pues de lo contrario pueden aplicarse medidas para resolver la cuestión, generándose nuevamente los mismos problemas consecuencia de no haber superado la razones de fondo que originaron los mismos.

Conocidas la/s causa/s que dieron origen a los problemas financieros, es menester definir las herramientas, métodos o sistemas a implementar, procediendo luego a seleccionar los más acordes a las posibilidades, necesidades y restricciones existentes. Efectuados estos pasos se debe planificar la puesta en práctica de dichas medidas, procediendo posteriormente

a su ejecución, evaluando los resultados obtenidos de manera tal de hacer las correcciones necesarias.

Diagnóstico y Evaluación

Tanto si es un consultor externo el que asesora a la empresa, o bien ésta lo hace íntegramente con su personal y directores, es necesario y fundamental llevar a cabo un diagnóstico de la empresa a los efectos de conocer:

- Sus Planes, sean estos Estratégicos, Tácticos y Operativos.
- Conocer sus valores, misión, visión y objetivos.
- Analizar su nivel de Enfoque y Posicionamiento.
- Analizar la ubicación de la empresa en el mercado.
- Conocer sus productos, servicios, procesos y actividades.
- Reconocer cuales son las capacidades y potencialidades de los clientes, proveedores, competidores actuales, competencia de productos o servicios sustitutos y posible ingreso de nuevos competidores.
- Estudio de segmentos atendidos, y participación de mercado.
- Estudio de mercado para conocer y reconocer las necesidades y exigencias de clientes y consumidores.
- Análisis FODA (Reconocimiento de las: Fortalezas y Debilidades – Oportunidades y Amenazas).
- Estudio de Benchmarking.
- Auditoria Cultural – Social y Operativa.
- Calidad de: inventarios, créditos, intangibles y bienes de uso.
- Relevamiento y evaluación del control interno.
- Detección y análisis de desperdicios y despilfarros.
- Análisis de paradigmas existentes.
- Evaluación de las políticas y estrategias en materia de: calidad, productividad, marketing y ventas, recursos humanos, finanzas, precios, logística, créditos y cobranzas, etc.
- Análisis de procesos y actividades internas.
- Indicadores operativos y financieros. Su evolución.

Lo primero a realizar es tener los indicadores financieros como los de rentabilidad, liquidez, solvencia, endeudamiento, rotación de inventarios, velocidad de ingresos, plazos de cobros y pagos, y beneficios totales y por producto o línea de productos / servicios. Aplicación de análisis paretiano a los gastos e ingresos por total y sectores. Evolución de índices.

Veamos como sería este análisis inicial:

- *Conocer los cuadros de resultados y su evolución en el tiempo es fundamental para conocer como se componen dichos gastos e ingresos, y*
- *ver cuales se han ido deteriorando en el tiempo.*
- *No sólo aplicar Pareto para reconocer la importancia relativa de cada gasto y su composición es de importancia,*
- *también lo es la evolución de sus respectivos índices para reconocer la relación que guardan en relación a las ventas, sino también el porcentaje que cada gasto representa de las ventas, como de los gastos por categoría, concepto y el total.*

- *Es tan importante conocer los beneficios totales, como por rubro de actividad, y productos o servicios comercializados, de tal forma acumulando los beneficios por producto o rubro de mayor a menor podremos saber cuales son aquellos que en lugar de sumar están restando del beneficio total, y cuales suman un beneficio menor a lo esperado o exigido.*
- *La relación de ingresos divididos por los egresos nos permitirá conocer la velocidad de ingresos en relación a la de los egresos. Así pues una relación igual a 2 nos está indicando que la velocidad de ingresos para el período en estudio es dos veces mayor que la de los egresos. Seguir dicha relación en el tiempo nos permite reconocer el deterioro en la capacidad en la generación de liquidez.*
- *Los indicadores de solvencia y endeudamiento, como los de liquidez corriente y seca, nos dan una clara muestra de nuestra capacidad de pago en el corto y mediano plazo.*
- *La rotación de inventarios muestra los excesos de los mismos y los costos financieros que ello origina, además si analizamos este análisis por rubro o producto podremos detectar aquellas que mayor generación de costos financieros y operativos originan.*
- *Los análisis de beneficios y rotaciones por productos caben efectuarlos también por sucursal en caso de que ello se de, e inclusive aplicar igual tipo de análisis por beneficio y rotación por cada sucursal. De tal manera sabremos que sucursales suman o restan a los beneficios generales, y si existe la posibilidad de mejorar los rendimientos de las sucursales eliminando en ellas determinadas líneas de productos o servicios.*
- *El estudio de las deudas impagas y con atraso, al igual que el de los créditos impagos y su nivel de atraso permiten determinar el monto total de los mismos, la importancia relativa de los acreedores y deudores en función tanto del importe como de los riesgos implicados en el atraso o falta de pago. ¿Cuales son los riesgos de concentrar gran parte de los créditos en uno o pocos deudores? ¿Cuales son los riesgos de concentrar las partes de las deudas en uno o pocos acreedores? ¿Que posibilidad de negociación o renegociación existe?*
- *Por otra parte es menester tener los indicadores y ratios relativos a: productividad total o por línea de productos, niveles de satisfacción de los clientes y consumidores tanto en relación a la empresa como a sus productos o servicios.*
- *Los niveles de rotación o lealtad de clientes y empleados. Los niveles de fallas y desperfectos por productos y procesos. Niveles de valor agregado por actividad y exposición del Cuadro de Resultados en función al Análisis Horizontal (lo cual implica para cada actividad tomar en consideración su nivel de relevancia y de calidad). Tiempos de ciclos de procesos, diseños y respuestas. Niveles de roturas de maquinarias y herramientas, niveles de fiabilidad de las maquinarias, tiempos medios de preparación de máquinas-herramientas.*
- *Y por último tener una información clara y precisa de la evolución de indicadores concernientes a la evolución del mercado, de los precios de las materias primas e insumos diversos, de las tasas de interés, de los niveles de consumo, del tipo de cambio, de la participación de mercado de los distintos competidores, del cambio en los gustos, cambio en*

materia legal y cualquier cambio importante en la relación con los proveedores / clientes / competidores / sustitutos y cambios en la barreras de ingreso y egreso que puedan alterar las relaciones.

Una vez se cuente con toda esta información podremos correlacionar el deterioro en el tiempo de los indicadores financieros en relación a los cambios acaecidos en materia operativa y funcional de la empresa, como en relación a los cambios que tuvieron y tienen lugar en el entorno. Conocer ello no sólo nos permitirá conocer las causas de los problemas financieros, sino además evaluar los distintos niveles de riesgos y las posibilidades de salvataje, y por lo tanto saber que acciones se deben emprender y de que forma.

De este modo por ejemplo podríamos saber:

- Que se están cayendo las ventas debido a caídas en los niveles de satisfacción producidas por falta de entrega a tiempo,
- Errores de facturación y malos servicios postventas.
- Además ellos pueden estar relacionados a un aumento en la rotación de personal
- Reducciones considerables en los niveles de productividad de los procesos.
- A ello debería agregarse la ausencia de beneficios causada por el exceso de costos vinculados a actividades no generadoras de valor añadido.

No menor importancia que lo anterior es tener claramente en consideración la misión de la empresa, vinculando ella con el enfoque. Una misión poco clara o desactualizada puede ser el principal motivo del estado de la empresa. Ello a su vez tiene relación directa con los paradigmas que guían las decisiones y comportamientos de los directivos. Si los paradigmas son como los anteojos mentales a través de los cuales percibimos la realidad y la analizamos, la existencia de paradigmas desactualizados o que no corresponden a la evolución del entorno, originará errores tanto en la concepción de las estrategias como de los planes, y por lo tanto incidirá en la forma de administrar la empresa.

De allí que conocer a fondo tanto la misión, como el nivel de enfoque y los paradigmas es fundamental tanto a la hora de entender y comprender los actuales problemas, como de su solución.

Otros tipos de Análisis

Analizando el Enfoque. Una empresa desenfocada pierde su poder. Es una empresa que disipa su energía en demasiados productos y mercados. Una empresa no puede ampliar sus líneas de productos y servicios indefinidamente, tarde o temprano llega a un punto de rendimientos decrecientes. Pierde su eficacia, su competitividad y, lo peor de todo, su habilidad para gestionar un montón heterogéneo de productos y servicios sin relación entre sí.

La diversidad sin interrelación alguna en lugar de generar economías produce deseconomías de alcance. El enfoque guarda una relación íntima con el posicionamiento de las empresas, y sus productos y servicios en la mente de los clientes y consumidores. Cuanto mas difuso sea el enfoque menos posicionada estará la empresa y sus marcas en la mente de los consumidores. Hay un 20% de productos o servicios que generan el 80% de los beneficios, por lo tanto deben ser concentrados los restantes recursos en forma tal de

producir y vender aquellos bienes que mayor generación de beneficios tengan para la empresa. Incluso analizar los productos y servicios en función de sus beneficios de mayor a menor, permitirá identificar aquellas que disminuyen el beneficio total, o bien los beneficios que generan no cubren el coste de oportunidad.

Estudio e Investigación de Mercado. Resulta de fundamental importancia a los efectos de determinar los gustos y preferencias de los consumidores, la evolución de los mismos en el tiempo, su capacidad adquisitiva, las reales necesidades, la opinión sobre nuestros productos y servicios, la posición que nuestras marcas ocupan en sus mentes. Que usos le dan a nuestros productos. Que ventajas o desventajas tienen en relación con los ofrecidos por nuestros competidores. Como puede observarse ello es fundamental para reconocer:

- Las razones por las cuales pueden estar cayendo nuestras ventas.
- Las posibilidades de mejorar nuestra posición mediante un aumento o disminución de precios.
- Que posicionamiento ocupamos y por lo tanto que debemos hacer para mejorar el mismo, y
- De tal forma aumentar nuestra cuota de participación en el mercado.

Análisis de Situación en relación a Clientes – Proveedores – y Competidores.

La relación de fuerza o capacidad negociadora cambia con el tiempo, y por lo tanto nuestras estrategias deben ajustarse a esta realidad. Una actividad que ha sido rentable bajo una determinada modalidad de comercialización durante mucho tiempo, los cambios producidos por parte de los clientes en cuanto a su capacidad negociadora o de compra pueden alterar ésta situación, haciendo necesario cambios en nuestra estrategia de negocios. Un ejemplo a mencionar está en las empresas dedicadas a la producción de alimentos que proveían a numerosos autoservicios, supermercados e hipermercados. Los cambios en las reglas de la economía llevo a un proceso de absorción y concentración de los hipermercados, lo cual generó un aumento de su capacidad negociadora frente a sus proveedores. El incremento en los plazos de pagos, la política de devoluciones, las entregas de mercadería como forma de pago para ocupar un lugar en las góndolas de los nuevos locales, y la producción con marcas de los clientes, llevaron a las empresas productoras sin suficiente capacidad financiera y poder de marca a una situación de profundo desequilibrio financiero. Lo lógico hubiera sido producir bienes para otros segmentos de mercado.

Ejemplo, si hablamos de harinas, en lugar de vender a supermercados e hipermercados, vender en bolsas de 50 Kg. a panaderías y confiterías. Resulta inútil seguir en un segmento por la tradición o la continuidad de la marca, cuando las condiciones han cambiado de manera tal de poner en peligro la propia existencia de la empresa.

Igual análisis cabe hacer en relación a los proveedores de la empresa bajo análisis. Debemos preguntarnos ahora más que nunca: ¿que otros insumos podríamos utilizar? ¿De que lugar del mundo podemos proveernos?

Lo que no hagamos nosotros, lo harán nuestros competidores con resultados funestos para nuestro futuro.

En relación con nuestros proveedores, ¿que nivel de concentración poseen? ¿en que medida dependemos de los actuales? ¿Como han evolucionado las condiciones de compra, en cuanto a precios, financiación, cantidad, contenido, calidad y servicios?

- Entre los competidores tenemos que tomar en consideración tanto a los actuales, como a los posibles ingresantes al mercado o bien los competidores con bienes sustitutos.
- En el análisis en cuestión por un lado debemos tener en cuenta las estrategias de nuestros competidores directos, sus fuerzas y debilidades, pero también debemos ser lo suficientemente amplios para reconocer el ingreso de competidores provenientes de otros sectores.
- Un claro ejemplo de ello es la Enciclopedia Británica cuya estrategia se concentraba en competir en y contra aquellos ubicados en el segmento de libros impresos, pues bien el golpe le llegó de competidores del mundo del software como la Enciclopedia Encarta.
- Así pues cabe preguntarse que otros productos o servicios nos están reemplazando en el mercado con bienes sustitutos. Ello muestra nuevamente con total claridad la importancia de la definición de la misión.
- En tanto la Enciclopedia Británica tenía como objetivo la difusión de conocimientos y cultura por medio de medios encuadernados, su misión debería ser brindar información, de tal forma la amplitud de la misma le permitiría adecuar sus paradigmas a las nuevas realidades tecnológicas y del mercado, algo que ahora si ha efectuado pero al costo de haber perdido buena parte de su mercado.

Este análisis no sólo debe revelarnos en que medida hemos sufrido el embate en el cambio de nuestras relaciones con los proveedores, clientes y competidores, sino deberá sernos de utilidad para proyectar las acciones pertinentes a los efectos de dar solución a nuestras finanzas.

Análisis de Valor Agregado por Actividad. No todas las actividades agregan valor al cliente final. Si consumimos recursos por un valor de \$ 100 y generamos ventas por \$ 200, pero de los recursos utilizados sólo un 50% son generadores de valor añadido para los clientes, ello implica que nos han abonado \$ 200 por un gasto de \$ 50, podríamos por lo tanto mejorar en gran forma nuestro cuadro de resultados reduciendo al máximo o eliminando los otros \$ 50 no destinados a generar bienes y servicios con valor agregado, o bien dedicando ellos a generar más ingresos mediante la generación de valor. Ello es así debido a la cantidad de actividades redundantes, fallas de calidad, tareas duplicadas, actividades y procesos efectuados de manera improductiva, entre otras.

Un análisis a fondo permitirá detectar aquellas actividades y procesos que no generan valor agregado para el cliente final, aquellas otras que son necesarias para la empresa pero que no para los clientes (ejemplos: transportes internos, actividades de control, preparación de informes para organismos oficiales, etc.), y aquellas otras carentes de valor alguno. Estas últimas deben ser detectadas y eliminadas, las segundas deben ser llevadas a un nivel de eficiencia que consuman un mínimo de recursos, y las primeras deben ser analizadas a fondo de manera tal de obtener los máximos niveles de productividad posibles. En su desequilibrio financiero la empresa no sólo está generando bajas utilidades o

pérdidas, sino también generar obligaciones producto del innecesario uso de recursos. Ello está directamente relacionado con el punto siguiente relativo a la detección y eliminación de desperdicios.

Detección y Eliminación de Desperdicios. El poseer excesos de inventarios sea de insumos como de productos en proceso y terminados, no sólo consume recursos que podrían destinarse a otras actividades generadoras de ingresos, sino que consume espacios físico, genera gastos de mantenimiento, seguros, y roturas entre otros, pero por sobre todo la empresa puede tener un gran inmovilizado de inventarios al tiempo de que financia ello con préstamos bancarios, de tal forma tenemos mayor endeudamiento, y costos financieros que podrían suprimirse de operar de manera tal de eliminar lo que los japoneses denominan “el gran desperdicio” que son los excesos de stock e inventarios, lo cual los llevó a implementar los sistemas de producción just-in-time.

Eliminar desperdicios no sólo mejora nuestra rentabilidad, sino también genera una mejor posición en materia de endeudamiento debido a la menor utilización de recursos, producto ello de un mejor aprovechamiento de los mismos.

Cada sector de la empresa debe analizar y detectar los desperdicios, para lo cual resulta fundamental que los empleados tomen debida conciencia de ello y participen activamente en su prevención y eliminación.

Toda actividad que pueda suprimirse mejorando los procesos internos es algo que debe tomarse en consideración.

Por ejemplo un correcto autocontrol de parte de los operarios, que impida el procesamiento de insumos y productos con fallas o errores, hace innecesario los costos concernientes a la inspección, o por lo menos lo lleva a niveles ínfimos. De igual forma una operatoria confiable con los proveedores implica eliminar gastos de inspección y recepción de insumos. Ejemplo de ello son los insumos directamente entregados por los proveedores en el momento oportuno en la línea de ensamble, eliminando de tal forma los costes de recepción y almacenamiento.

“Si todo permanece igual, el mejor sistema de producción será aquel que produzca lo mismo en el menor tiempo posible. Cualquier cosa, que añada tiempo a un sistema productivo aumenta los costos y disminuye las utilidades”

Una buena forma de monitorear el efecto de los excesivos inventarios y su lenta rotación es mediante el seguimiento del Índice de Generación de Utilidades (IGU), el cual se calcula dividiendo el producto del volumen de unidades vendidas por el beneficio unitario, dividido ello por el producto del monto invertido en stock por el tiempo medio de permanencia en la empresa.

No menos importante es el análisis de los diseños de productos y servicios.

Ellos insumen una parte ínfima de los recursos, pero son responsables de hasta un 70% o más de los costos de los productos, debido fundamentalmente a su incidencia en los procesos productivos. Mejorar los procesos de diseños tanto de los bienes como de sus procesos de producción resulta fundamental a la hora de reducir costes, volviendo de tal forma más competitiva a la empresa y proveyéndola de mayores beneficios.

Entre los siete desperdicios clásicos según el consultor japonés Ohno tenemos:

- I. La sobreproducción

- II. Exceso de inventarios
- III. Transportes internos innecesarios
- IV. Movimientos excesivos
- V. Errores de procesamiento
- VI. Tiempos de espera excesivos
- VII. Desperdicios por fallas y errores, y sus respectivas reparaciones

Así por ejemplo mejorar el mantenimiento de las máquinas y herramientas, lleva a mayores tiempo de disponibilidad con lo cual acrecienta la capacidad productiva, genera menores gastos por reparaciones evitando las roturas sucesivas y sobre todo las roturas de componentes interrelacionados y más costosos.

Implementar un sistema de mantenimiento y reparaciones que lleve tanto a la prevención como a la detección y eliminación de las causas raíces de los problemas generará una inmediata reducción de costos, y por tanto permitirá hacerse de una mayor liquidez.

El objetivo es diseñar el proceso para que la última operación productiva del proveedor se convierta en la primera del cliente con el menor número de actividades improductivas; de esta manera el concepto de cero inventarios se extiende a todo el sector, lo cual implica:

- Reducir la inestabilidad en los flujos de materiales del proveedor al cliente.
- Efectuar el transporte económico del material en pequeños lotes y frecuentemente entre proveedor y el cliente.
- Si lo anterior se consigue, el tiempo de espera y los niveles de inventarios se reducen drásticamente.

Todo esto conduce a un trabajo en común entre proveedor y cliente en ambas plantas para reducir o eliminar los inventarios.

Relevamiento y evaluación del Control Interno. Es una de las primeras actividades a realizar por dos motivos fundamentales, el primero verificar la eficacia de los sistemas de información –sin información correcta no podremos tomar decisiones convenientes ni oportunas- y por otro lado la comisión de fraudes o errores formales pueden ser un importante generadoras de pérdidas. No poseer información en tiempo y forma, no prevenir el fraude interno o externo, y cometer errores o fallas graves ante organismos oficiales o ante clientes y proveedores, es una corriente de egresos.

Muchas empresas se han fundido debido al fraude interno, sólo basta mencionar el caso del Banco Baring. Otros bancos debido a importantes fallas en materia informativa toman decisiones totalmente contrarias a las correctas. En un caso un banco que al calcular diariamente los efectivos mínimos que le eran exigibles, poseía como información un faltante por lo cual recurría a la solicitud de préstamos interbancarios para cubrir la diferencia, al alto costo que ello tenía aparejado, cuando en realidad poseían una situación favorable que le permitía conceder préstamos a otros bancos.

“Detectar y solucionar los problemas de control interno es como tapar las filtraciones en un bote, de nada servirá sacar el agua, si continuamente filtra agua por sus lados”.

De acuerdo al estudio de diversas organizaciones hasta un 30% de todas las liquidaciones por cese de actividad en los Estados Unidos han sido el resultado de un fraude. Además cifras del FBI indican que las pérdidas por fraude que sufren los bancos son cinco veces superiores a la que experimentan por atracos y otros actos violentos.

Estimaciones fiables señalan que la “empresa media” pierde entre un 2 y un 6% de su facturación bruta por causa del fraude.

Las empresas con problemas son las que deberían tener una motivación primordial para prevenir o recuperar este tipo de pérdidas y ésta no es otra que la rentabilidad que ello supone, sobre todo cuando los mercados no pueden ampliarse con facilidad y los beneficios no llueven del cielo.

El siguiente ejemplo ilustra bien a las claras los beneficios derivados de la prevención del fraude:

La empresa A factura 500 millones de pesos y tiene unos beneficios brutos de 50 millones (10%). En promedio, cabe esperar que las pérdidas causadas por fraudes alcancen los 15 millones de pesos (3%). Un descenso de las pérdidas, equivalentes al 1,5% de la facturación, produciría un ahorro de 7,5 millones de pesos, lo que supondría una contribución a los beneficios equivalente a un incremento de 75 millones de pesos en la facturación. En pocas palabras, resulta muy rentable atajar las pérdidas.

Un segundo motivo que podría impulsar a la dirección a tomarse un interés directo en la seguridad es el de garantizar la estabilidad y supervivencia a largo plazo de sus empresas en un entorno socioeconómico hostil; el mayor pasivo encubierto de muchas firmas es la insuficiencia de su seguridad. Los problemas que no se atajan, rara vez desaparecen.

Lo antes vertido comprende los fraudes internos o externos, si a ello se agregan las pérdidas ocasionadas por la falta de cumplimiento en tiempo y forma a diversas disposiciones legales, tendremos que muchos dolores de cabezas de empresarios y directivos desaparecerían mejorando los sistemas de control interno de la empresa.

Estudio de los Competidores – Sus mejores Marcas

Ello es factible mediante el benchmarking, algo que puso en práctica Xerox al reconocer que la japonesa Cannon vendía fotocopiadoras al precio que le costaba producirlas a Xerox. Ello motivo un análisis de sus operaciones y procesos a los efectos de detectar en que aspectos debían cambiar y mejorar, y de que manera debían llevarlo a cabo. Así el benchmarking no sólo servirá a la empresa para mostrarnos que tan lejos o cerca estamos de nuestros principales o mejores competidores, sino también que debemos hacer para mejorar nuestra performance.

El establecimiento de un benchmarking estratégico servirá como medida de precaución ante los cambios del mercado, permitiendo adecuarnos a tiempo para ello.

Análisis de la Calidad de Activos

A los efectos de la rehabilitación, la calidad de los activos se relaciona directamente con el futuro, es decir, las cuentas por cobrar con la cobrabilidad,

los inventarios con su venta, los activos fijos con la productividad y los activos intangibles con su valor.

Las cuentas por cobrar pueden ser evaluadas tomando en consideración el grado en que incorporen algunos de los siguientes factores desfavorables:

- Ventas efectuadas, cuya cobranza es contingente a que el cliente cobre.
- Créditos concedidos a clientes morosos.
- Dependencia a un número reducido de clientes.

Estas características en las cuentas por cobrar hacen vulnerable a la compañía al estimar los flujos futuros de ingresos.

El monto de los inventarios no es una base fiel para evaluarlos, por ello es necesario conocer:

- La porción de inventarios que son o pueden convertirse en obsoletos y que requieren venderse con descuento.
- El grado en que los inventarios incorporan artículos de moda cuya venta es difícil fuera de temporada.
- Cambios en las políticas contables al cargar a inventarios costos que antes se cargaban directamente a gastos.
- Con los inventarios de lenta rotación, el problema está relacionado con los flujos de efectivo –el tener en existencia productos que no se venden, así como la utilidad- al requerirse mayor financiamiento, y por consiguiente, mayores cargos por intereses.
- Debe tomarse en consideración la calidad de los activos físicos a los efectos de evaluar su capacidad productiva con vista al futuro; si el equipo es obsoleto, en el futuro será difícil generar incrementos en la productividad que permitan rehabilitar a la empresa.

Por lo tanto deberá evaluarse el mantenimiento de los equipos, la edad de los mismos y su nivel tecnológico en relación a lo usado en plaza. Las cantidades registradas como activos intangibles en una empresa con un proceso de deterioro financiero, pueden ser exageradas en relación con su valor en libros o su capacidad para generar utilidades en el futuro.

Auditoría Cultural – Social y Operativa. La misma persigue por objetivo conocer las características tanto de las diversas operatorias de la empresa, como del contexto interno en sus aspectos psicológicos, sociales y culturales. Una cultura de producción no acorde a los nuevos procesos y modos de gestionar una empresa llevará sin lugar a dudas a la misma a una situación comprometida.

La rehabilitación de una empresa no sólo está determinada por la capacidad de sus ejecutivos, o por aspectos organizacionales o financieros, sino también por características no tangibles que influyen en el estilo y la forma como se efectúa el trabajo; esto es la cultura administrativa, el cual es un factor poderoso en la condición operacional del sistema de trabajo.

La cultura administrativa son las normas organizacionales y los valores compartidos por la mayor parte de los grupos que integran la organización. Su propósito es dar sentido de dirección a los esfuerzos individuales para realizar el trabajo. La cultura administrativa comprende tradiciones, costumbres y la forma habitual de hacer el trabajo, que va creando estándares para evaluarlo, que a su vez establecen un condicionamiento operacional para la forma de trabajar en los distintos departamentos.

Hacer factible una reorganización hace que la cultura del pasado se convierta

en un obstáculo, para lo cual si no tienen lugar dichos cambios en la cultura, las acciones de los ejecutivos no producirán los resultados deseados.

Evaluación del Contexto. Con ello hacemos mención tanto a los factores económicos tanto a nivel micro como macroeconómicos, políticos, y sociales que facilitaron o empujaron a la empresa a su actual situación. Pero también se persigue analizar el contexto como ámbito de posibilidades para la recuperación. El posible crecimiento positivo o negativo para los precios o demanda de nuestros productos en el mercado abrirá o no la posibilidad de recuperación financiera de la misma.

Posibilidad de negociación con Acreedores y Deudores. Analizar las posibilidades de mejorar las financiaciones de deudas tanto comerciales como bancarias y fiscales es muy importante a la hora de calificar las posibilidades de reestabilizar la finanzas corporativas. Igual importancia tiene la posibilidad de acortar los períodos de cobro con nuestros clientes y deudores. Hacer más lenta la salida de dinero y aumentar la velocidad de entrada del mismo mejorará ostensiblemente nuestro flujo de fondos.

Calificación de la Empresa. Ubicar la situación de la empresa a los efectos de determinar las prioridades a encarar y los instrumentos a utilizar es el paso siguiente al diagnóstico.

De este diagnóstico y posterior calificación tenemos las siguientes posibilidades:

- ❖ Buenos rendimientos y mala administración
- ❖ Malos rendimientos y mala administración
- ❖ Con problemas diversos
- ❖ Con problemas financieros / emergencia
- ❖ En situación de peligro

Así tenemos empresas que generando buenos rendimientos estos son más el producto de factores externos muy positivos que de la buena gestión empresarial. Una buena gestión se ve cuando los factores externos no son favorables. Buenos precios de las materias primas, y de los bienes producidos, un muy favorable tipo de cambio y bajos tipos de interés, son entre muchos otros, factores que permiten aún a empresas pésimamente mal administradas gozar de una situación positiva. Tomar conciencia de los problemas permitirá a la empresa aprovechar el momento favorable a los efectos de prepararse para un cambio de situación. En esta situación se dispone aún de tiempo y la situación no es tan ríspida ni complicada.

Una situación combinada de malos rendimientos y mala gestión empresarial, es la típica situación en la cual se cae tras no adoptar las medidas correctivas cuando la situación aun era favorable. Esta situación requiere de instrumentos más profundos de cambio, pues la situación se empezará a deteriorar rápidamente.

En una situación con problemas diversos, la empresa se encuentra con irregularidades que van mermando y complicando sus indicadores financieros-económicos y patrimoniales. Si bien la empresa puede no estar mal

gestionada, el hecho de no adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, o cometer errores de estrategias pueden llevar a la empresa a una situación de complicación a la cual deberá hacerse convenientemente frente.

Con problemas financieros es ya una situación en la cual los excesos de inventarios, la caída en la demanda, la pérdida de cuota de mercado, la disminución en su rentabilidad, el incremento de sus costes financieros y del endeudamiento, sumados a un incremento en el plazo de incumplimiento con proveedores, bancos y entes fiscales, lleva a la empresa a una situación de ahogamiento donde se comienzan a ver atrasos en el pago de salarios, despidos de nóminas, subsecuentes caída en la productividad de la mano de obra y como consecuencia un profundo e inmediato deterioro tanto en los índices de satisfacción de los clientes, como de la relación entre empleados y directivos.

En situación de peligro es ya una situación en la cual hay o se está al borde de pedidos de embargos o quiebras. Llegamos a un momento indeseable y realmente funesto. Para no caer en ello es que deben aplicarse a tiempo sistemas de mejora continua, planificación estratégica y planes de contingencia. Planificar, presupuestar y realizar un control de gestión eficaz es la mejor forma de no caer nunca en una situación tan incómoda y destructiva. La correcta calificación de la situación, para lo cual es fundamental contar con un buen diagnóstico, es el paso fundamental para la aplicación posterior de medidas.

Planes y Herramientas en Acción

Hasta acá hemos mencionado y desarrollado lo atinente a la labor de diagnóstico, evaluación, identificación y sección de soluciones. Ahora es el momento de interrelacionar e integrar todas éstas herramientas e instrumentos en pos de la rehabilitación financiera.

En el caso de peligro de quiebra se requiere llevar a cabo las siguientes acciones:

- Evaluación de ejecutivos
- Reducción de costos
- Formulación de nuevas políticas
- Control de calidad
- Reorganización administrativa
- Control de efectivo
- Desinversiones
- Mejorar la rotación de activos circulantes
- Eliminar la contabilidad creativa
- Control de compras
- Manejo de las relaciones con la estructura de poder
- Determinación del núcleo básico

Para el caso de emergencia financiera, los pasos a dar son:

- Promoción de la demanda
- Incremento en la productividad
- Aumento en los precios

- Incentivos y sugerencias
- Presupuesto base-cero
- Cambios en la cultura administrativa
- Ahorro

Y, finalmente tenemos la estabilización en el medio ambiente, para lo cual se efectúan las siguientes acciones:

- Reducir la duración del ciclo productivo
- Mantener la disciplina financiera
- Continuar eliminando los factores que impiden aumentar la obtención de mayores beneficios y rentabilidades.
- Continuar con el proceso de ahorro
- Situación de la empresa en relación con su futuro

La estabilización en el medio ambiente significa que una empresa sobrevive en su contexto económico. Obviamente en una situación en que existe un crecimiento de la economía –aunque la empresa tenga deficiencias operativas y de gestión–, la supervivencia no es problema, los problemas surgen cuando el contexto económico cambia desfavorablemente y se inicia una crisis en la economía.

La emergencia financiera se caracteriza por períodos de insolvencia más o menos breves que son el resultado de situaciones coyunturales o de problemas internos de la empresa, que de no corregirse oportunamente, llevarán a la compañía a un deterioro financiero agudo si las condiciones económicas cambian desfavorablemente.

El peligro de quiebra es la agudización de los problemas de insolvencia no corregidos en la etapa anterior que provocan una crisis financiera en la empresa, de tal magnitud que de no manejarse adecuadamente pueden llevar a la compañía a la quiebra o convertirla en un productor marginal.

Los desequilibrios de caja generalmente son el resultado de acciones del pasado que hicieron crisis y que pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Préstamos irracionales (el costo del préstamo es superior a las utilidades que genera).
- Deficiente formación de utilidades en relación a la inversión total.
- Crecimiento acelerado financiado con préstamos.
- Productividad decreciente.
- No controlar los costes.
- Tiempo creciente para producir y entregar un producto.

En condiciones de peligro de quiebra se han llevado a cabo acciones tendientes a la reducción de costes, con el objetivo primordial de aumentar el flujo de fondos. En esta etapa se busca la racionalización del gasto eliminando duplicidades de esfuerzos y alentando la formulación de estándares para evaluar las diferentes áreas a través de reformas internas en los diferentes departamentos. Una forma de lograrlo es a través del presupuesto base-cero, que le proporciona al ejecutivo principal información detallada de los ingresos necesarios por área para alcanzar los objetivos deseados; asimismo, le permite identificar redundancias y conocer dónde existe duplicidad de esfuerzos entre los departamentos.

El presupuesto base-cero centra la atención del ejecutivo en la cantidad gastada por cada departamento para realizar su función, más que en el porcentaje de incremento en relación con el año anterior; permite comparar y

evaluar los diferentes departamentos, así como efectuar, previo al gasto, una auditoría sobre las razones del egreso. También permite al grupo ejecutivo evaluar la actuación de los gerentes. Lo esencial en el presupuesto base-cero es la descripción de alternativas para realizar la función, así como la evaluación de ellas.

Los efectos más significativos del presupuesto base-cero están en el nivel medio y bajo de la organización, porque provocan en los gerentes una mayor conciencia sobre la necesidad de evaluar sus operaciones en función de las nuevas metas que se establecieron para efectuar la rehabilitación de la compañía.

4.4. Los Resultados

Esta información tiene por principal objetivo y pretensión servir como elemento de prevención para todos aquellos que son o pretendan ser propietarios de pequeñas empresas. Basada en una profunda investigación queremos servir a todos los individuos que poseyendo un sueño, depositan su tiempo, trabajo, esfuerzo y capital en la búsqueda de un mejor futuro.

El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios. Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate.

En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios.

La mejor forma de prevenir el descalabro y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la empresa es reconociendo todos aquellos factores pasibles de comprometerla.

A tales efectos en Anexo al presente se da una larga lista de factores a los cuales el o los propietarios deberán regularmente chequear a los efectos de evitar los dañinos efectos por ellos causados.

A continuación se desarrollarán cada uno de los factores explicando su razón de ser y los riesgos que los mismos acarrearán.

Falta de Experiencia. La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar

con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.

Falta de Dinero/Capital. Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así por ejemplo cierto tipo de actividades requieren de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar en el mercado.

Mala Ubicación. La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.

Falta de Enfoque. La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni diligénciales para atenderlos de manera óptima. Generalmente ésta falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.

Excesivas Inversiones en Activos Fijos. Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien porqué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos.

Fallas en materia de Créditos y Cobranzas. No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen número y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. No hacer correctamente éstos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez. Estos aspectos están directamente vinculados con otras falencias de la empresa como son la falta de sistemas confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.

No contar con buenos Sistemas de Información. La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones. Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control de gestión y presupuestario.

Ejemplo: en una empresa de con máquinas o rodados es de fundamental importancia un sistema de información que permita realizar el mantenimiento preventivo de forma tal de evitar daños en dichos activos. Las empresas que carezcan o posean información poco precisa y / o fuera de tiempo, o que contando con ella, la misma se limite a datos patrimoniales y financieros, dejando de lado datos de carácter operativo, vinculados a los procesos y niveles de satisfacción de los clientes, tendrá graves inconvenientes a la hora de adoptar decisiones efectivas, dejando a la competencia mejor informada la capacidad de quitarle participación en el mercado. El éxito en los negocios depende, entre otras cosas, de una buena gestión de su dinero, su tiempo y el activo físico de la empresa. Además, como empresario, deben elaborarse planes, trazarse estrategias y motivar al personal. Para todo ello es fundamental contar con información. Es importante que el empresario comprenda cómo la información, tanto financiera como de otra índole, es recopilada, analizada, almacenada y entregada a los efectos de tomar decisiones que garanticen la buena marcha de la firma.

Fallas en los Controles Internos. Las fallas en los controles internos es fundamental tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las falencias en materia de seguridad. Cabe acotar además que al hablar de controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.

Mala selección de personal. No elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Fallas en Política de Personal. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello caída en la rentabilidad.

Fallas en la Planeación. Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las

realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice "Quien no planifica, planifica para el desastre". Es de importancia fundamental conocer cuales son las demandas o necesidades de los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, debemos conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.

Graves errores en la Fijación de Estrategias. Vinculadas directamente al punto anterior implica la comisión de graves falencias a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. No cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno puede llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.

Falta o Ausencia de Planes Alternativos. Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.

Fallas en el Control Presupuestario y de Gestión. La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Dentro de éste factor de riesgo debemos mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.

Graves fallas en los Procesos Internos. Altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevará a elevados costos y pérdida de clientes.

Problemas de Comercialización. Los mismos tienden a dificultar y hacer poco rentables inclusive a los mejores productos y servicios que se tenga en oferta. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental.

Problemas de materias primas. La dependencia de determinadas materias primas o productos, los cuales por diversas razones puedan ser difíciles o costosos de adquirir, pueden impedir el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Ausencia de Políticas de Mejora Continua. Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro es uno de los más graves errores. Tanto los productos y servicios, como

los procesos para su generación deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en éste momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.

Falta de Capacitación del Empresario y Directivo. Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.

Graves errores en Materia de Seguridad. Con ello hacemos referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo atinente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (granizo) o aquellos que tiene relación con el tipo de cambio (ello resulta fundamental sobre todo cuando se poseen deudas en moneda extranjera). Por otro lado es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando se trata de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas.

Graves fallas a la hora de Resolver Problemas y Tomar Decisiones. La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien a que al no dar solución a los mismos estos persistan en el tiempo y se agraven. Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran.

La Resistencia al Cambio. Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz. Incapacidad para consultar. Vinculado al punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde. Así tenemos al propietario consultando de todo y para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística o marketing.

Excesiva Centralización en la Toma de Decisiones. En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero “cuello de botella” para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a éste del compromiso. Cabe recordar al respecto que “no hay compromiso sin participación”.

Mala Administración del Tiempo. Los empresarios que triunfan de la mejor manera, saben muy bien que el tiempo que pasa no retorna jamás. Alguien que no quiere correr el riesgo de fracasar en sus negocios debe proceder de manera tal de no desperdiciar ninguno de los sesenta minutos de cada hora. La organización, la planificación y el respeto de los plazos fijados son las claves de una buena administración del tiempo.

Mala Gestión Financiera en materia de Endeudamiento y Liquidez. Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas o bien mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta que cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria. En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda liquidan de la manera mas rápida posible sus stock y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros.

Mala Gestión de los Fondos. En este particular punto hacemos mención a la utilización de fondos ajenos cuyos costos son superiores a la rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad.

Error en el Cálculo del Punto de Equilibrio, o operar en una actividad con elevado punto de equilibrio. Escasos márgenes de contribución marginal o la existencia de elevados costos fijos llevará a la empresa a tener que realizar elevados montos de transacciones para llegar al punto muerto y a partir de allí obtener beneficios. Si las cuotas de mercado a las cuales puede acceder dificultan o hacen difícil llegar al punto muerto con comodidad, la empresa tendrá una mayor inclinación o tendencia a generar pérdidas que ganancias.

Tener Expectativas poco Realistas. Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de

expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo.

Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales. Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para si mismo superior a lo realmente factible lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción.

Mala Selección de Socios. No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en oportunidades carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa.

No conocerse a sí mismo. Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.

Dejarse absorber por las actividades agradables. Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en desmedro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. Es el claro ejemplo del mecánico, odontólogo, o dueño de un restaurante que privilegian su actividad, pero descuidan los aspectos de la cobranza como así también los impositivos.

No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad. Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios.

Tener una mala actitud. No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara disciplina y ética de trabajo impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa.

Nepotismo. Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos.

Mala gestión del riesgo. Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso gracias a sus propios esfuerzos. De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso.

No contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Las empresas que tienen buenos productos o servicios son muchas, pero pocas pueden venderlos si no descubren y aprovechan las oportunidades del mercado. Para ello hay que efectuar estudios de mercado, recopilar información de diversas fuentes y, en el caso de ciertos negocios, elegir su ubicación con mucho cuidado. “Un empresario necesita estar informado sobre su mercado en todo momento”.

El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales. La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, pero pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo.

Hacer posible y factible la continuidad de la empresa implica verificar sinceramente cada uno de los puntos anteriores por parte del empresario, adoptando las medidas correctivas necesarias.

Anexo

	FALLAS	SI	N O
1	no contar con buenos sistemas de información		
2	mala selección de personal		
3	fallas en los controles internos		
4	falta de enfoque		
5	falta de planes alternativos o planes de contingencias		
6	falta o ausencia de presupuesto		
7	fallas en el control de gestión		
8	falencias en materia de créditos y cobranzas		
9	fallas en materia de calidad y productividad		
10	fallas en materia de servicio al cliente		
11	ausencia de una política de mejora continua		
12	altos niveles de desperdicios y despilfarros		
13	resistencia al cambio		
14	incapacidad para consultar		
15	excesiva centralización en la toma de decisiones		
16	graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones		
17	no monitorear debidamente el contexto o entorno de la empresa		
18	falencias en política de personal		
19	falta de inversión en capacitación propia y para el personal		
20	mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez		
21	errores en la gestión de la seguridad (robos, incendios, patentes, etc.)		
22	excesivos costos fijos		
23	elevado punto de equilibrio		
24	errores de previsión		

25	graves errores de planificación estratégica (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, misión)		
26	falta de experiencia		
27	falta de dinero/capital		
28	mala ubicación		
29	mal manejo del inventario		
30	mucho capital gastado en activos fijos		
31	mala política para otorgar crédito		
32	sacar del negocio mucho dinero para gastos personales		
33	fallas de planeación		
34	tener una mala actitud		
35	mala selección de socios		
36	no conocerse a sí mismo		
37	tener expectativas poco realistas		
38	nepotismo		
39	incapacidad para delegar		
40	mala gestión del riesgo		
	Total		
	Porcentaje		

Las respuestas "SI" implican deficiencias, y las "NO" significan no estar cometiendo la falencia o error.

Para cada respuesta positiva deberán adoptarse medidas correctivas.

Si bien cualquier falencia puede llevar a la empresa por sí sola a su fracaso, saber que tantos errores estamos cometiendo nos permitirá tener una clara idea de la gravedad de la situación.