

**DESARROLLO DE SISTEMAS DE PROTECCIÓN Y
COBERTURA AL RIESGO EN LA GESTIÓN DE LAS
PYMES**

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO DE EJECUCIÓN EN ADMINISTRACIÓN MENCIÓN
FINANZAS**

INTEGRANTES:

JOSÉ ALBORNOZ DONOSO
RODRIGO ARANEDA CLARO
JA VIER GRACIA VARGAS DEL CAMPO
RODRIGO GUTIÉRREZ LAGOS
CÉSAR MORALES ESPINOZA
MARCELO OVALLE BRIONES
MANUEL RIVERA SEPÚLVEDA

DIRECTOR DE SEMINARIO
PATRICIA ESPARZA SOTO

SANTIAGO – CHILE
2002

AGRADECIMIENTOS

Este grupo de seminaristas agradece a sus seres más cercanos el apoyo y la Preocupación, que ha contribuido a la obtención de este Seminario de Título.

Con todo nuestro afecto.

JOSE ALBORNOZ DONOSO:

A mis Padres, a mi Hermano, a mis Hermanas y Cuñados y en especial a mi sobrino Isaac por apoyarme y creer en mí.

A mis amigos Cristian, William, Rodrigo, Jennifer y Rodríguez, Alejandra y a Mario por aceptarme como soy.

A mis alegrías Mandela y Chinita y sobre todo a mis recuerdos Nino, Caty, Cato, Niña, Pupy, por entregarme felicidad en estos años.

RODRIGO ARANEDA CLARO:

Le agradezco sinceramente a mis Padres y a Evelyn por todo el apoyo y comprensión que me han otorgado durante el transcurso de mis estudios. De todo Corazón muchas gracias

JAVIER GRACIA VARGAS del CAMPO

A mis padres, por apoyarme, y siempre estar junto a mí.

A mi esposa e hija, por cederme tiempo que pude estar con ellas, y por tenerme paciencia.

A mis amigos, que supieron escuchar y darme otro punto de vista ante interrogantes.

A nuestra profesora guía Patricia Esparza, por tener paciencia, y por saber buscar lo mejor dentro de nosotros.

RODRIGO GUTIÉRREZ LAGOS

En este alegre momento, agradezco a todos los que han hecho posible este logro, porque al mirarlo en el primer semestre era una tarea larga y compleja que espero que rinda frutos, para mis cercanos y yo, en este ambiente agradezco especialmente a mis padres que han sacrificado años de esfuerzo para darme un estudio de educación superior.

CESAR MORALES ESPINOSA:

A mis padres, hermanos por su apoyo incondicional y a todos aquellos que contribuyeron a la realización de este seminario ya que sin su ayuda no hubiera sido posible concretar este sueño hoy hecho realidad

MARCELO R. OVALLE BRIONES:

“Trabajar por lo que uno cree, sueña y valora mirando hacia un mundo mejor” no se logra solo, sino con el apoyo de quienes lo aman, aprecian y valoran.

Gracias Papá por estar siempre conmigo, Mamá por tu infinita dedicación, Hermanita y familia por su cariño, Elisa por tu comprensión, enseñanza y apoyo, Amigos por su paciencia y Compañeros de trabajo por su preocupación.

MANUEL RIVERA SEPULVEDA

A aquella mujer que me dio la vida, dedico este gran sueño; a ti Cherie, amor de mi vida, que me has acompañado en cada segundo, minuto y hora, para lograr este sueño dedicado a mi Madre.

No puedo dejar de expresar mi enorme agradecimiento a mis hermanas que me han dado ese aliento y apoyo para lograr la meta final.

A todos gracias....

INDICE GENERAL

INTRODUCCION	6
CAPÍTULO I	
LAS PYMES: CARACTERÍSTICAS Y REGULACIÓN	
1.1. DESCRIPCIÓN DE LAS PYMES EN CHILE	8
1.1.1. PRESENCIA DE LA PYME EN LA ECONOMÍA NACIONAL	8
1.1.2. CARACTERÍSTICAS	11
1.1.3. ESTRUCTURA DE LAS PYMES	14
1.1.4. GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYMES	16
1.2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LAS PYMES	17
1.2.1. LA ASOCIATIVIDAD	17
1.2.2. REGULACIÓN Y NORMAS DE LA PYME	20
1.2.3. NORMATIVAS	21
CAPITULO II	
OPERACIONES CORRIENTES	
2.1. DESCRIPCIÓN DEL CICLO OPERATIVO DE LAS PYMES	24
2.1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	24
2.1.2. GESTIÓN COMERCIAL	28
2.1.3. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN	29
2.1.4. GESTIÓN FINANCIERA	32
2.2. OPERACIONES CORRIENTES Y OPERACIONES ASOCIADAS	35
2.2.1. DEFINICIÓN DE TRANSACCIÓN Y COBERTURA	35
2.2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES CORRIENTES	37
2.2.3. OPERACIONES ASOCIADAS	41
2.3. OPERACIONES CORRIENTES VULNERABLES	43
2.4. VARIABLES DE EXPOSICIÓN AL RIESGO	46
CAPITULO III	
PROPUESTAS ESTRATÉGICAS	
3.1. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PROPUESTAS	59
3.1.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	59
3.1.2. MODELO “TABLERO DE EVALUACION DE AREAS CRÍTICAS”	61
3.2. ESTRATEGIA DE COBERTURA	78
3.2.1. ESTRATEGIA ANTE LA VOLATILIDAD DEL TIPO DE CAMBIO	78
3.2.2. VALUE AT RISK (VAR)	79
3.3. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO	81
3.3.1. EL MODELO CONVENCIONAL	81

CONCLUSIONES	87
ANEXO I	90
ANEXO II	96
BIBLIOGRAFÍA	104

INDICE DE ILUSTRACIONES

CAPÍTULO I

LAS PYMES: CARACTERÍSTICAS Y REGULACIÓN

CUADRO 1.1 CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS	9
--------------------------------------	---

CAPITULO II

OPERACIONES CORRIENTES

CUADRO 2.1 OPERACIONES DE CREDITOS	48
GRÁFICA 2.1 NÚMERO DE CREDITOS OTORGADOS POR LA BANCA	49
GRÁFICA 2.2 DEUDAS VIGENTES (1994 - 1999)	50
GRÁFICA 2.3 DEUDAS VENCIDAS (1994 - 1999)	51
GRÁFICA 2.4 PROMEDIO TASA DE INTERES ANUAL (1995 - 1999)	52
TABLA 2.1 PORCENTAJE DE EMPRESA POR SECTOR (1994 - 1999)	55
GRÁFICA 2.5 TASA DE CRECIMIENTO SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESAS	55
TABLA 2.2 NÚMERO DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO (1994 -1997)	56
TABLA 2.3 TUNOVER Y VARIACIÓN DEL PGB (1990 -1997)	56
CUADRO 2.2 SECTORES	58

CAPITULO III

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

TABLA 3.1 INTERVALOS DEL TEST	61
TABLA 3.2 EQUIVALENCIA DE CODIFICACIÓN	63
FIGURA 3.1 TETS EVALUADOR DE GESTIÓN	64
FIGURA 3.2 CODIFIACIÓN DE DATOS	68
FIGURA 3.3 MATRIZ DE GESTIÓN	72
GRAFICA 3.1 DESARROLLO DE LAS ÁREAS	74
GRAFICA 3.2 RECURSOS HUMANOS	75
GRAFICA 3.3 FINANZAS	76
GRAFICA 3.4 COMERCIAL	76
GRAFICA 3.5 PRODUCCIÓN	77
FIGURA 3.4 PROGRAMACIÓN DE FORMULA	82
FIGURA 3.5 PROPUESTA DE PANTALLA EN EL CALCULO DE CUOTAS	86

INTRODUCCION

Las PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), se enfrentan a grandes problemas de tipo financiero, administrativo, comercial y productivo. Nuestro Seminario de Título toma estas problemáticas y propone para ello el **“Desarrollo de Sistemas de Protección y Cobertura a la Exposición al Riesgo en la Gestión de las PYMES”**. Por ello se realizará un estudio descriptivo de la estructura financiera de las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de disminuir la vulnerabilidad de la misma frente a las operaciones corrientes (transacción y cobertura).

El Objetivo General de este seminario es **“Proponer alternativas de gestión de riesgo, basado en las operaciones normales de la empresa”**, analizando específicamente las variables de riesgo de las PYMES.

La Hipótesis General de este seminario establece que **“Las redes de operaciones transaccionales de las PYMES las hacen vulnerables al riesgo de liquidez.”**

Las Hipótesis específicas nos llevan a saber si:

1. **“El uso de estrategias de gestión de corto plazo disminuye la exposición al riesgo de las PYMES.”**
2. **“Las estrategias de cobertura de operaciones corrientes disminuye los riesgos transaccionales.”**

Para responder a estas interrogantes, nuestro Seminario ha sido estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, describe la relación que existe entre las PYMES y el ambiente que las rodea, de esta forma se analizara su presencia en el mercado, sus características, la asociatividad y las normas que la regulan.

Capítulo II, analizaremos la importancia de disminuir el riesgo de las PYMES basándose en sus operaciones corrientes, asociadas y vulnerables de la gestión de riesgo, en las áreas más importantes a nuestro parecer, como son Finanzas, Comercial, R.R.H.H y Producción.

Capítulo III, se proponen estrategias para disminuir la vulnerabilidad ante el riesgo, para establecer el uso de herramientas de gestión de corto plazo con el objeto de disminuir la exposición al riesgo de las PYMES. De esta manera, a través de una metodología de análisis intentaremos probar la hipótesis enunciada.

CAPÍTULO I

LAS PYMES: CARACTERÍSTICAS Y REGULACIÓN

El presente capítulo aborda la descripción de las PYMES en Chile a través de su presencia, características, estructura y grado de profesionalización, así como también; aquella información referente a su entorno, que se traduce en la asociatividad, regulación y normas que la rigen.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LAS PYMES EN CHILE.

Desde un punto de vista conceptual, la PYME se define como aquella empresa que persigue la obtención de lucro, para llegar así a un fin social.

Esta concepción empresarial, integra al hombre entregando soluciones a conflictos entre grupos, otorgando a la empresa eficacia para contribuir al esfuerzo común, con la finalidad de lograr un objetivo de profesionalización.

1.1.1. PRESENCIA DE LA PYME EN LA ECONOMÍA NACIONAL.

La presencia de la PYME en Chile responde a las diversas necesidades de un mundo globalizado, que se refleja en su grado de participación, apreciado en el número total de empresas en los últimos años. “Dicha participación también se traduce en el nivel de empleo que ésta genera, el cual según algunas fuentes alcanza entre un 80 % y 85 % de los nuevos puestos de trabajo.”¹

¹ Román González, Enrique; “La PYME en Chile, Fuerza emprendedora para la modernización productiva”; Año 2002.

Por otro lado, debido a las variaciones existentes en los sectores industriales, se ha hecho necesario considerar diversos criterios de clasificación de las PYMES, comúnmente aceptado, según fuentes de organismos públicos y privados tales como SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica), S.I.I. (Servicio de Impuestos Internos) y la CORFO (Corporación de Fomento). Quienes clasifican a las PYMES de la siguiente manera:

CUADRO N° 1.1
CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS

INSTITUCIÓN	SERCOTEC	S.I.I.	CORFO
Criterio	Número Personas Ocupadas	Volumen de Venta (UF) Anual	Nivel de Inversión (UF) Anual
Microempresa	1 a 9 personas	Hasta 2.400	Hasta 2.000
Pequeña	10 a 49 personas	De 2.401 a 25.000	No superior a 15.000
Mediana	50 a 199 personas	De 25.000 a 100.000	No superior a 45.000
Grande	De 200 y más	100.001 y más	Superior a 45.000

Fuente: CORFO Informe “Presencia de las PYMES en el Universo Empresarial Chileno”, 1994 – 1997.

El ámbito de las PYMES considera un patrón de distribución sectorial respecto del universo total empresarial del país. Por su amplio espectro, la PYME toma variados sectores de la actividad económica ubicándose principalmente en dos grandes grupos, los cuales son: “El comercio (36 %), empresas manufactureras (12,9 %) y en producción agropecuaria (9,7 %). Existe un segundo grupo que lo constituyen el transporte, construcción, y servicios técnicos y profesionales cuya participación fluctúa entre el 7,4% y el 9%.”²

En el ámbito nacional, el sector de la construcción ha tenido un crecimiento basado en unidades construidas, siendo la región metropolitana la que ha experimentado la mayor actividad de acuerdo a fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

² CORFO; “La PYME en Chile, Presencia de la PYME en el Universo empresarial chileno”; 1994 –1997; página 17.

1.1.2. CARACTERISTICAS

Como una forma de comprender su naturaleza y conocer las variables que son propias a las PYMES, se destacan aquellas características más importantes.

- ⇒ La problemática de su permanencia en el tiempo, considera variables de crecimiento, que son afectadas directamente por los procesos recesivos.
- ⇒ Dada su precaria estructura no consideran la planificación estratégica como una herramienta de gestión.
- ⇒ En periodos de ajuste, y dado el bajo aporte de capital y la mala planificación estratégica se vuelven vulnerables.
- ⇒ Escasas posibilidades de tener acceso a tecnología de punta.
- ⇒ El grado de especialización de la mano de obra limita la calidad del nivel de producción, como producto de una capacitación insuficiente con predominio en aspectos artesanales, más que profesionales.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Algunos autores como José De La Cerda y Francisco Nuñez ³, identifican tres tipos de modelos en los cuales se desenvuelven las organizaciones. Estos modelos guardan relación con su zona geográfica y el comportamiento en las relaciones laborales. Estos son el Occidental, Japonés y Latinoamericano.

Nuestro país se encuentra en el dominio de la cultura latinoamericana, la cual en términos simples se describe como Paternalista, Desconfiada e Individualista.

En el ámbito de las PYMES, la forma en que operan no está alejada de cualquier empresa nacional debido a que cada una de ellas, presenta las mismas características que se describen en el subtítulo Empresas Familiares.

EMPRESAS FAMILIARES

La acelerada integración y globalización de los mercados, especialmente en economías abiertas al comercio internacional como la nuestra, hace necesario que las empresas incorporen variables relevantes, como los impacto Económico – Financiero, productos de alianzas geopolíticas y comerciales, que generan no sólo oportunidades, sino también amenazas que deben ser reconocidas, aún cuando se goce transitoriamente de ciertos proteccionismos en los mercados domésticos.

En Chile, las empresas familiares son la realidad mayoritaria dentro de la economía aunque la cantidad exacta no se conoce, ya que este tipo de organización

³ Rodríguez Mansilla, Darío; Gestión Organizacional “Elementos para su Estudio”, Capítulo 11 página 163, 1995.

comercial forma una parte importante de las PYMES y de las Microempresas, además de un porcentaje importantísimo de empresas informales.

El concepto de empresa familiar es descrito en forma palmaria por Patricio Jiménez Bermejo “Por empresa familiar se entiende a toda aquella organización empresarial que se estructura a partir de la propiedad y, en consecuencia, la administración de la misma se da dentro de un núcleo formado por una o varias familias, asignándose los mandos decisionales a personas que tienen líneas de parentesco sanguíneo o político entre sí”.⁴

NACIMIENTO Y DESAPARICION DE EMPRESAS.

En el fenómeno TURNOVER se considera que el nacimiento y desaparición de las PYMES, proviene de la intensidad de la competencia. En otras palabras, el hecho de que algunas empresas salgan y otras se integren a un mercado cualquiera, sería una señal de que algo está sucediendo con los mecanismos de competitividad provistos por dicho mercado, lo cual tendrá repercusiones en el producto final de las empresas a ser transadas en ese espacio.

⁴ Jiménez Bermejo, Patricio; La Empresa Familiar 1ª Edición; Editorial Conosur; Santiago. Chile 1997; Página 4.

1.1.3. ESTRUCTURA DE LAS PYMES

La presencia de las pequeñas y medianas empresas en la economía nacional, no sólo requiere de un análisis en cuanto a su participación en el mercado como unidades productivas, sino que también, es relevante considerar aquellos aspectos relacionados con su estructura, los cuales pasan a constituirse en áreas críticas para su desarrollo y el de su competitividad.

Cada PYME utiliza una estructura propia de acuerdo a sus objetivos particulares. La mayoría de los casos responde a una estructura simple (plana) debido a sus niveles verticales, con una distribución informal de empleados y una persona en la cual está centralizada la toma de decisiones.

La configuración organizativa de dicha estructura la constituyen cuatro áreas, asociadas a la Gestión Administrativa, Gestión de Producción, Gestión Comercial y Gestión Financiera. Las funciones de dichas áreas se resumen en los siguientes puntos:

- ⇒ **GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** Comprende el modelo organizativo y todos los métodos y procedimientos que se relacionan con la eficiencia operativa y la aplicación de las normas establecidas.
- ⇒ **GESTIÓN COMERCIAL:** Involucra captar, asegurar y desarrollar mercados hacia los cuales se debe dirigir la producción de bienes y servicio. Para tales efectos utiliza como herramientas: investigación de mercados, análisis de productos, políticas de precio, promoción de ventas, canales de comercialización.

- ⇒ **GESTIÓN DE PRODUCCIÓN:** Fabricación de productos y/o servicios de acuerdo a especificaciones y requerimientos de la manera más eficiente. Dicha gestión permite desarrollar programas de producción, control de calidad, selección de equipos, etc.
- ⇒ **GESTIÓN FINANCIERA:** Desarrolla procesos con miras a mantener liquidez y solvencia a través de un análisis financiero, presupuesto de caja, rentabilidad para la empresa mediante un análisis económico, de presupuestos operacionales, análisis del punto de equilibrio, evaluación de proyectos, etc.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

Las áreas de gestión antes señaladas no podrán cumplir con los objetivos generales y específicos de una PYME, si no cuentan con un Sistema Contable que le permita una interrelación como un mecanismo de retroalimentación.

La Contabilidad como Sistema Contable, es capaz de registrar las operaciones de las empresas con el fin de representar el patrimonio en su aspecto económico, cualitativa y cuantitativamente al inicio de sus operaciones, así como recoger las variaciones de dicho patrimonio. Dado lo anterior se entiende que la contabilidad permite la obtención de información relevante acerca de la situación Económica – Financiera de la empresa y de los resultados de su gestión.

1.1.4. GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

La mayoría de los pequeños y medianos empresarios tienen una tradición de empresas familiares, con una estructura administrativa basada en vínculos familiares. Además por razones de escala estas empresas normalmente no requieren de una amplia dotación de profesionales y técnicos.⁵

En términos de educación por sectores, un 89,2 % y 81,5 % de los encuestados tienen enseñanza universitaria completa. En relación con el tamaño de la empresa, la calificación del empresario llega en las pequeñas y medianas empresas al 33,5 %.⁶

⁵ Toledo, Miguel; “Apunte de Gestión de Pequeña y Mediana Empresa”; U.C.S.H., Central de apuntes.”

⁶ Departamento de Economía Universidad de Chile; “Posición competitiva y análisis del comportamiento estratégico de la Micro y pequeña empresa Nacional”; Julio 1999.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL ENTORNO DE LAS PYMES

1.2.1. LA ASOCIATIVIDAD

La Asociatividad Empresarial, es un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas las cuales mantienen su independencia jurídica y autonomía de gerencia. Cada participante decide buscar un objetivo común, el cual puede ser coyuntural, (adquisición de materia prima, investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común, acceso a un financiamiento que requiere de garantías cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes).

La asociatividad, se realiza con el objeto de aprovechar los recursos que se pueden obtener a través de los diversos instrumentos de fomento que el Estado pone a disposición, éstos son:

⇒ **CORFO:** La Corporación de Fomento de la Producción, organismo encargado de impulsar la actividad nacional. Promueve el desarrollo económico de Chile, a través del fomento de la competitividad y la inversión, contribuyendo a generar más y mejores empleos e igualdad de oportunidades para la modernización productiva.

⇒ **SERCOTEC:** El Servicio de Cooperación Técnica fue fundado en 1952 con la finalidad de estar orientado al servicio de las empresas de menor tamaño. Su misión institucional es promover y apoyar las iniciativas de mejoramiento de competitividad de la micro y pequeña empresa, para fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios.

- ⇒ **INDAP:** El Instituto de Desarrollo Agropecuario, tiene como principal objetivo fomentar y potenciar el desarrollo de la pequeña agricultura. Su creación data de Noviembre de 1962. Es un organismo público descentralizado, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena capacidad para adquirir, ejercer derechos y contratar obligaciones. El Instituto está sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Agricultura.
- ⇒ **PROCHILE:** La Dirección de Promoción de Exportaciones, creada en Noviembre de 1974 y dependiente de la Dirección de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, tiene como misión apoyar el desarrollo exportador y la internacionalización de las empresas chilenas, de acuerdo a la política de inserción económica internacional del país, de los acuerdos suscritos por Chile y en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC).

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

La constitución de alianzas y cadenas integradas a través de la agrupación de pequeñas y medianas empresas basadas en la promoción de la Asociatividad y la Cooperación, les abre nuevas oportunidades para mejorar su inserción en el mercado interno y externo.

Las ventajas de la asociatividad, entre otras, son:

- ⇒ Abrir nuevos espacios para sus posibilidades de comercialización y promoción en mercados nuevos.
- ⇒ Mejorar su capacidad de respuesta frente a los volúmenes mínimos transados en los mercados internacionales (Mercosur, Nafta, Comunidad Económica Europea y el Asia Pacifico).
- ⇒ Permitir el acceso a financiamiento para operaciones de exportación (crédito a proveedores, compradores, etc.).
- ⇒ Mejorar sus condiciones y precios de adquisición de insumos y materiales.
- ⇒ Permitir la creación de una red de distribución.
- ⇒ Inserción en mercados internacionales.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

En la actualidad las organizaciones gubernamentales como, CORFO, PROCHILE, INDAP y SENCE, y las organizaciones no gubernamentales como SERCOTEC, y ASEXMA, entre otras, solicitan como requisito a una PYME la asesoría interna o externa de profesionales idóneos, debidamente acreditados, para patrocinar y financiar los diversos proyectos de desarrollo.

1.2.2 REGULACIÓN Y NORMAS DE LA PYME

No existe en nuestro país una legislación específica para la PYME (de hecho el nombre fue creado por los empresarios), por tanto su regulación queda establecida de acuerdo a la normativa legal vigente según:

- ◆ CÓDIGO DE COMERCIO; el cual regula los actos de comercio, y las sociedades comerciales.
- ◆ CÓDIGO CIVIL; el cual regula el contrato de sociedad civil.
- ◆ LEYES ESPECIALES; sobre las sociedades de responsabilidad limitada, y sociedades anónimas.
- ◆ NORMATIVA PARTICULAR DE LOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS; que participan de su desarrollo, para su sustento en el tiempo.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

En la práctica, la regulación existente también determina las exigencias legales a las PYMES en las áreas medioambientales, sanitarias, laborales, y tributarias existentes en el país.

1.2.3. NORMATIVAS.

A continuación se presenta un enfoque normativo sobre los aspectos laborales, previsional, sanitarios, ambientales, tributarios y financieros, entre otros.

ASPECTOS LABORALES

De acuerdo a la legislación laboral vigente, resulta importante mencionar que recientemente se ha aprobado una nueva Ley de Reforma Laboral N° 19.759 del 5 de Octubre del 2001, que tiene como objetivo reglamentar el mercado del trabajo, amparado en el Código del Trabajo; así como también, flexibilizar el sistema de contratos dentro de la empresa, la seguridad social y la organización de los trabajadores a través de los sindicatos.

Si bien la reforma establece una reglamentación en el ámbito empresarial chileno, se presenta muy relevante para el sector de la PYME debido a la gravitación que tiene en el empleo como principal fuente de trabajo.

Los artículos reglamentados se refieren al tipo de contratos, jornada de trabajo, indemnización por cesantía, invalidez, sindicalización de las empresas pequeñas y grandes y fuero laboral, entre otras.

ASPECTOS PREVISIONALES

La realidad de la PYME en el Sistema Previsional chileno corresponde a un área de interés en la normativa legal vigente. Para poder entender esta realidad, se hace necesario describir dicho sistema. Este lo conforman el Instituto de Normalización Previsional (I.N.P), organismo del Estado creado para normalizar el sistema previsional de las antiguas cajas de previsión social, entre otras la Caja de

Empleados Particulares (EMPART), el Seguro Social, Caja de Empleados Público (CANAEMPU), y las Administradoras de Fondos de Pensiones (A.F.P), creadas a partir de 1981 con el objetivo de garantizar la seguridad social de todos los trabajadores del país.

ASPECTOS TRIBUTARIOS

La normativa tributaria y su reglamentación, esta en manos del Servicio de Impuestos Internos (S.I.I.) Este servicio corresponde a un organismo público que tiene como función, entre otras, supervisar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las empresas, fiscalizando y sancionando el incumplimiento de la normativa legal vigente.

La regulación tributaria trata a las empresas de manera uniforme, independientemente del tamaño. Un claro ejemplo de ello es el I.V.A (Impuesto al valor Agregado), que grava la venta de bienes y servicios el cual alcanza el 18 %, y es uniforme a todo tipo de productos, con la diferencia de aquellos que son gravados en otros términos, como el consumo suntuario donde se calcula un impuesto del 50% sobre el valor de venta.

Por otra parte, el impuesto a la Renta de Primera Categoría que alcanza el 15 %, grava las utilidades percibidas o devengadas a las empresas que tributan de acuerdo a la renta efectiva, a excepción de aquellos contribuyentes de los sectores agrícola, minero y transporte que tributan de acuerdo a la renta presunta. Otros impuestos son los territoriales, de herencias, bebidas alcohólicas, combustibles, tabaco, actos jurídicos de comercio, y otros.

ASPECTOS FINANCIEROS

Una de las principales problemáticas de las PYMES es su acceso al financiamiento en igualdad de condiciones en relación a las grandes empresas, ya que estas últimas poseen mayor poder de persuasión y mueven más dinero en la economía, haciéndolas más atractivas al sistema bancario chileno. En cambio la PYME se mueve en el corto plazo concentrándose la modalidad de créditos renovables a menos de 90 días, que trae variaciones inmediatas ante un problema coyuntural, con esto, el panorama de acceso al sistema bancario es más fluctuante y errático.

Las empresas chilenas de mayor tamaño poseen una cierta acumulación de capital, reservas y también ciertos niveles de productividad, lo cual les permite enfrentar las diversas crisis, a diferencia de las empresas de menor tamaño, a quienes por no poseer la cuantía de capital y presentar una menor ganancia de productividad, no logran enfrentar dichas crisis, sin arriesgar su existencia.

Considerando la situación anterior, se han separado las PYMES en dos grupos; aquellas que han logrado un ajuste estructural y las que no han sido viables, es por eso que hay empresas que han intentado retomar su punto de equilibrio reduciendo operaciones y reduciendo los costos más relevantes vía despido de personal. Pese a la aplicación de estas medidas no logran llegar a un ajuste operacional, cayendo por ende, en una situación de morosidad ante la banca y de falta de viabilidad estructural.

La situación anterior se ha tornado aun más compleja cuando los cambios en los precios relativos, inducidos por el ajuste, han golpeado fuertemente el valor de las garantías en los cuales se sustentan los créditos de muchas empresas.

CAPITULO II

OPERACIONES CORRIENTES

2.1. DESCRIPCIÓN DEL CICLO OPERATIVO DE LAS PYMES

El ciclo operativo de la PYME, plantea una interrelación directa de las cuatro áreas de gestión señaladas anteriormente, bajo la dirección de un sistema contable. ¹ Para poder entender dicha interrelación describiremos los aspectos más relevantes de cada una de éstas.

2.1.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa en la PYME, se asocia directamente a la dirección y coordinación de procesos, la cual involucra el ámbito de Recursos Humanos y los modelos de gestión aplicados bajo un soporte de procedimientos utilizados o aplicados a cada realidad de la empresa.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos, persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, utilizando una estructura (organigrama) a través de la cual se coordina el trabajo humano. Además, guarda una estrecha relación con la psicología organizacional, que utiliza métodos científicos para comprender las causas del comportamiento humano, permitiendo de esta manera medir las habilidades y

¹ Ver Capítulo I, Sección 1.3, Pagina 15

aptitudes de las personas y encontrar las causas y efectos de los conflictos organizacionales.

La administración de recursos humanos, considera diversos aspectos entre los cuales destacamos;

- ❖ **ASIGNACION DE FUNCIONES.** Asignar tareas específicas de acuerdo al puesto de trabajo, definiendo sus responsabilidades y obligaciones.
- ❖ **DETERMINAR ESCALA DE REMUNERACIONES.** En esta operación se asignan valores monetarios a las tareas asignadas, considerando el grado de profesionalización del trabajador. Dicha remuneración debe guardar una relación con el mercado, de manera que sea justa y equitativa, transformándose en un estímulo permanente para el trabajador en el desarrollo de sus labores.
- ❖ **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.** Este indicador de gestión, permite medir cualitativamente el desempeño de las tareas asignadas, comparando el desempeño real frente a los objetivos establecidos, evaluando resultados y emprendiendo medidas si es necesario.
- ❖ **INCENTIVOS Y PREMIOS.** Entregar incentivos, considerando los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.
- ❖ **JORNADAS DE TRABAJO.** Considerar jornadas de trabajo acorde con la actividad productiva y respetando el marco que establece la ley.
- ❖ **SEGURIDAD LABORAL.** Desarrollar y mantener condiciones de trabajo seguras, previniendo accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

MODELOS DE GESTIÓN

Los modelos de gestión insertos en la gestión administrativa son de mucha ayuda para su desarrollo, puesto que ayudan a organizar el plan de trabajo y evaluar constantemente su gestión.

Antes de referirnos a un modelo en particular, para la aplicación de una estrategia determinada, se hace necesario definir el concepto de modelo y considerar la información necesaria para llevar a cabo su construcción.

“Podemos resolver los problemas simples y complejos del mundo real, nos concentramos en alguna parte o bien en algunas características fundamentales en vez de hacerlo en todos los detalles del objeto. Esta aproximación o abstracción de la realidad que podemos obtener de diversas maneras se llama MODELO”.²

En general los modelos pueden servir para definir o describir relaciones y procesos en términos simbólicos, logrando un sistema de predicciones que pueda servir de ayuda en la toma de decisiones. La construcción de modelos requiere reconocer un problema y luego encontrar una técnica idónea para su solución.

A continuación, se muestra un procedimiento general para construir un modelo, sobre todo en situaciones complejas.

² Murdick, Robert; Sistemas de Información Administrativos; Segunda Edición, año 1988
página 67

- ⇒ Identificar y Formular el problema por escrito de decisión del administrador.
- ⇒ Identificar constantes, parámetros y las variables de los problemas.
- ⇒ Seleccionar las variables que parecen más influyentes, de modo que el modelo pueda ser lo más simple posible.
- ⇒ Establecer relaciones entre las variables, basándose en principios conocidos, especialmente en datos, en la intuición y la reflexión. Se hacen suposiciones o predicciones respecto al comportamiento de las variables incontrolables.
- ⇒ Construir el modelo combinando todas las relaciones en un sistema de relaciones simbólicas.
- ⇒ Realizar las manipulaciones simbólicas (como la solución de sistemas de ecuaciones, la diferenciación o la realización de análisis estadístico)
- ⇒ Derivar del modelo haciendo predicciones a partir de él, y comparándolas con la realidad.
- ⇒ Se revisa el modelo cada vez que sea necesario.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002.

2.1.2. GESTIÓN COMERCIAL

Las PYMES, no solo compiten en el mercado de los consumidores, también participa en el mercado de los proveedores, de empleo, de tecnología, etc. El desarrollo de un buen sistema de Comercialización permite a la PYME ofrecer sus productos, lo que permitirá su desarrollo y permanencia en el tiempo.

Todas las PYMES se enfrenta a un ambiente cambiante en el mercado o sector industrial que participa. De esta manera se debe realizar un análisis del entorno, que permita saber cuales son sus fortaleza y amenaza.

La competencia de la PYME, se vera afectada por aspectos tales como:

- ◆ **Competencia Directa:** Se da entre empresas que producen producto de similares.
- ◆ **Competencia Indirecta:** Se provoca entre empresas que producen o venden producto o servicio sustituto o diferentes, pero los consumidores los compran para satisfacer las mismas necesidades
- **Competencia Potencial:** Las posibles empresas que pueden entrar al mercado industrial.

Fuente: Elaboración Propia envase a recopilaciones documentales 2002.

A su vez las PYMES, no pueden pelear por una participación mayor en el mercado, sino buscan la clave de su rentabilidad en la innovación, la diferenciación de producto y la segmentación del mercado.

2.1.3. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN

La gestión de producción, incorpora aspectos relevantes que se traducen en mantener una administración de operaciones apoyada por el recurso humano. Esta área debe tener una infraestructura adecuada, que le permita soportar la demanda de trabajo productivo planificada, poseer herramientas de control apropiadas (inventarios) y Tecnología de punta (equipos, herramientas, maquinaria y accesorios).

En esta área de gestión, se debe tener presente “la cadena de valor” de los productos elaborados, desde las materias primas hasta el producto entregado al consumidor. Los procesos involucrados en las diferentes etapas de la cadena de valor se agrupan en tres categorías:

- ⇒ La primera de ellas es el acondicionamiento del material.
- ⇒ La segunda corresponde al procesamiento primario del material a fin de obtener un producto con características intermedias que cumpla con los estándares establecidos.
- ⇒ Finalmente tener procesos de control de calidad en los cuales el producto se someta a un riguroso estudio con el fin de cumplir dichas exigencias.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

Estos tipos de procesos requieren por lo general de un importante desarrollo tecnológico, debido al grado de complejidad de sus operaciones.

ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

El almacenamiento es esencial en el proceso productivo ya que guarda relación directa con la localización, distribución, diseño, procedimientos y políticas para mantener el producto en optimas condiciones, manteniendo su valor agregado. El almacenamiento implica todo espacio designado para la espera, recepción, revisión, manejo, guarda, expedición y control de materiales.

A continuación se presentan los tipos de Almacenamiento más comunes:

- ⇒ **Almacén de Materias Primas:** abastece oportunamente de materias primas a los departamentos de producción.
- ⇒ **Almacén de Productos Terminados:** Almacena la mercadería hasta el momento de ser despachada a los clientes.
- ⇒ **Almacén de Materiales en Proceso:** custodia y controla aquellos productos en proceso.
- ⇒ **Almacén de Materiales de Desperdicio:** Almacena, partes o materiales rechazados que no tienen salvamento o reparación. Deben tener un control por separado, debido a que afecta directamente los costos de fabricación.
- ⇒ **Almacén de Materiales Obsoletos:** Almacena los materiales obsoletos que no son ocupados.
- ⇒ **Almacén de Devoluciones:** Almacena las devoluciones a los clientes. En el se separan y se clasifican los productos para reproceso, desperdicio y entradas al almacén.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

INVENTARIOS

Corresponde a un proceso de registro de bienes que posee y mantiene la empresa en un periodo de tiempo.

Tipos de inventario:

- **Inventario de Materia Primas:** corresponde a unidades físicas dispuestas para elaborar componentes de productos terminados.
- **Inventario de Componentes:** son aquellos productos utilizados en el producto terminado o ensamble final.
- **Inventario de Producto Terminado:** Corresponde al total de unidades terminadas para ser distribuido.
- **Inventario en Proceso:** son materiales o componentes sobre los que se está trabajando o se encuentran entre una operación y otra.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

TECNOLOGÍA

“La selección de tecnología no es una decisión aislada, sino que afecta a todas las partes involucradas en las operaciones efectuadas por la empresa.”³

Una tecnología apropiada considera áreas de orden económico, financiero y productivos al interior de la PYME, convirtiéndose en una herramienta de importancia para su quehacer.

³ Schroerder Roger G.1993; Administración de Operaciones; Capitulo 7; Página 177.

2.1.4. GESTIÓN FINANCIERA

La gestión financiera evalúa la liquidez, solvencia y la rentabilidad de la PYME. En el ámbito de dicha gestión se deben considerar la obtención de fuentes de financiamiento las cuales pueden ser variadas, obteniéndose en el sistema crediticio de bancos e instituciones financieras. Dicho financiamiento no siempre puede ser utilizado, debido al grado de exigencia impuesto por las entidades.

FACTORES RELACIONADOS CON LA GESTIÓN FINANCIERA

El análisis de los estados financieros se orienta a la evaluación de factores claves, que pueden afectar la capacidad de la empresa para reembolsar el financiamiento otorgado. Estos elementos:

- ⇒ **Administración del capital de trabajo.** La empresa debe completar el ciclo operativo y administrar en forma eficiente la inversión en activos para generar el máximo ingreso por ventas.
- ⇒ **Capacidad para administrar el financiamiento de la inversión** en activos para disminuir el riesgo de los acreedores y la empresa.
- ⇒ **Administrar las operaciones y los costos para generar ganancias,** con una rentabilidad adecuada a su sector.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA LA GESTION FINANCIERA

Existen dos aspectos relevantes dentro de la llamada administración financiera de corto plazo o capital de trabajo. La primera esta relacionada con determinar el nivel de los activos circulantes totales que se deberán mantener, los cuales estarán directamente relacionada con el nivel de ventas siendo esta relación una cuestión de política. Si la empresa tiene una política agresiva de ventas, mantendrá niveles de inventarios pequeños, reduciendo el nivel requerido de inversión e incrementando la tasa esperada de rendimiento sobre dicha inversión, pero también podrá dejar a la empresa sin inventarios y perder ventas como resultado de una política de crédito demasiado exigente.

La segunda se relaciona con los tipos de activos y la forma como estos se financian. Por ello, los activos circulantes se debieran financiar con deudas de corto plazo y los activos fijos con deudas de largo plazo, situación que no pareciera ser la mejor, pues debería existir una relación entre la porción permanente de los activos circulantes y la porción permanente de la deuda a corto plazo (la porción espontánea proporcionada por las cuentas por pagar y los gastos acumulados).

Con respecto a las fuentes de financiamiento de créditos de corto plazo las principales son:

- ⇒ **Crédito Comercial:** Este crédito es importante en empresas pequeñas, siendo una fuente espontánea de financiamiento, que resulta de las transacciones ordinarias de negocios. A medida que aumentan las ventas, también aumentan la oferta de financiamiento que provienen de las Cuentas por Pagar.
- ⇒ **Crédito Bancario:** Los Bancos proporcionan el crédito marginal que las empresas necesitan para expandirse más rápidamente, siendo posible a través de las utilidades retenidas y del crédito comercial. La no entrega de un crédito por parte de un Banco a una empresa, significará que su tasa de crecimiento disminuirá.
- ⇒ **Préstamo Bancario:** Corresponde a una negociación entre el administrador financiero y el banquero, su transacción se da en un mercado más impersonal y amplio.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

2.2. OPERACIONES CORRIENTES Y OPERACIONES ASOCIADAS.

2.2.1. DEFINICIÓN DE TRANSACCIÓN Y COBERTURA.

TRANSACCIÓN

La transacción comercial se realiza por medio de un agente económico que facilita dinero a un tercero, para satisfacer las necesidades de financiamiento que este tenga. Esto lleva implícito un acuerdo entre las partes, para cancelar en un determinado plazo y a una tasa de interés convenida.

Entre las modalidades de dicha transacción encontramos la venta a plazo de un producto que la empresa adquiere hoy, con un compromiso de pago futuro. Otra modalidad corresponde cuando una empresa pide prestado dinero, con un compromiso de pago futuro.

Existen diversas clasificaciones de transacción las cuales son:

- | |
|---|
| <p>⇒ Según el Otorgante: puede ser bancario (Bancos e Instituciones crediticias), o No Bancario como prestamistas particulares.</p> <p>⇒ Según el beneficiario: puede ser Público (si se autoriza al gobierno a contraer empréstitos y operaciones de crédito), o Privado si estos y las empresas tienen libertad para recurrir al préstamo bancario.</p> |
|---|

- ⇒ **Según el destino:** De producción como los créditos aplicados a la agricultura, ganadería, pesca, comercios, industrias y transporte de las distintas actividades económicas, o de consumo si se conceden para facilitar la adquisición de bienes.
- ⇒ **Según el plazo:** A corto y mediano plazo si son otorgados por Bancos a proveedores de materia prima para la producción y consumo. Si es a largo plazo, Para viviendas familiares e inmuebles, equipamientos, maquinarias, etc.
- ⇒ **Según la garantía: pueden ser** Personal (créditos a sola firma sobre sus antecedentes personales y comerciales) o real como hipotecas.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

COBERTURA

En las operaciones de cobertura financiera, parte significativa del riesgo depende del efectivo y del mercado a futuro. Un amplio rango de factores puede ocasionar movimientos impredecibles en cuanto a la magnitud de la diferencia entre los precios al contado y a futuro en los precios a plazo. Dichos factores pueden ser el costo de transporte de los productos, los costos de oportunidad por el uso de fondos cuando existen instrumentos financieros, el plazo hasta la entrega, los cambios en las condiciones de la oferta y de la demanda durante la vida del contrato a plazo o futuro, los costos de la entrega, la tasa de convergencia de los precios a futuro con el precio en efectivo, los cambios estructurales de las tasas de interés, y los cambios de las expectativas. Debido a esta gran variedad de influencias, se requiere de un gran número de políticas dinámicas de protección financiera, como parte del esfuerzo para enfrentar el riesgo básico.

La cobertura tiene el efecto de cambiar el riesgo de posibles variaciones en el precio de contado del activo por el riesgo de cambio entre los precios de contado y futuro. Es decir, la cobertura al eliminar parte, o la totalidad del riesgo de la operación, también elimina en gran parte la posibilidad de obtener ganancias.

2.2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES CORRIENTES

CASH FLOW

El Cash Flow esta compuesto por los flujos de caja; los que están comprendidos por los beneficios netos más las amortizaciones considerándose estas como las no salida de efectivo.

El Cash Flow es el dinero que genera la empresa a través de su actividad ordinaria. Se consideran dos tipos de Cash Flow:

- El Mecánico que se calcula sumando al beneficio neto de explotación, la amortización del periodo, toda vez que no genera salida de dinero.
- El Financiero que se obtiene restando de los cobros de explotación, los pagos de estos.

Más detalladamente el Cash Flow es un indicador de un libro de cuentas ajustadas que da a conocer el flujo de caja "ingresos menos gastos" aportado por las operaciones durante un periodo determinado. Entendiéndose como la suma del beneficio neto más la amortización, siendo de esta manera un buen sistema para medir la rentabilidad.

En el contexto financiero son utilizados los importes de Cash Flow para juzgar la facultad de una sociedad, para financiar sus inversiones del servicio de su deuda o de

sus dividendos, y corregir una penuria de su fondo de rotación, o para detectar una posible necesidad de una emisión de capital o de obligaciones.

Normalmente el concepto de Cash Flow, como recursos generados, es utilizado en la presentación de informes sobre el manejo de la empresa; En la forma de índices o razones elaboradas. Las más corrientes, son los que toman la suma del beneficio mas las amortizaciones de un ejercicio económico relacionados con algunos elementos o masas patrimoniales de los balances y cuentas de resultados.

El complemento de análisis de gestión, ofrece la formulación de los estados de origen y aplicación de fondos y de Cash Flow, mientras que el conocimiento y análisis de las variaciones de fondo de rotación, permite enjuiciar respecto a la solvencia de la empresa en el largo plazo, el Cash Flow permitirá conocer la solvencia a corto plazo, lo que quiere decir que la empresa puede hacer frente a los compromisos financieros adquiridos y con vencimiento inmediato.

CUENTAS POR COBRAR

El manejo de cuentas por cobrar establece una relación entre rentabilidad y riesgo, debido al tiempo en que las cuentas permanecen sin ser cobradas, inmovilizan recursos que podrían ser usados para la cancelación de alguna obligación.

Por esto la globalización de los mercados y la creciente competitividad que se presenta en la actualidad y los diversos sectores industriales han hecho que la PYME tenga dentro de sus políticas el ofrecimiento de créditos a sus clientes, con la finalidad de aumentar la demanda para sus productos.

ÁREAS DE EVALUACIÓN DE CREDITO

Independientemente de cual sea el enfoque, los métodos que se usan para medir la calidad de crédito se relacionan con la evaluación de las cinco áreas que generalmente se consideran importantes para determinar la honra del cliente que cancela un crédito. Estas cinco áreas se denotan con la letra C, conociéndose como las **cinco "C" del crédito**:

- ⇒ **LA CAPACIDAD** es un juicio subjetivo acerca de la habilidad del cliente para pagar sus cuentas. Se mide parcialmente por los récords anteriores de los clientes y por los métodos de negocios, y puede verse complementada por la observación física de sus plantas y de sus almacenes. Nuevamente, los analistas de crédito obtendrán información de juicio con relación a este factor partiendo de diversas fuentes.
- ⇒ **EL CAPITAL** se mide por la condición financiera general de una empresa tal y como lo indicaría un análisis de sus estados financieros. Se da una importancia especial a las razones de riesgo, razón de deuda v/s activos, la razón circulante y la razón de rotación del interés ganado.
- ⇒ **EL COLATERAL** está representado por los activos que los clientes pueden ofrecer como garantía para obtener un crédito.
- ⇒ **LAS CONDICIONES** se refieren tanto a las tendencias económicas generales como a los desarrollos especiales de ciertas regiones geográficas o sectores de la economía que pudieran afectar la capacidad de los clientes para satisfacer sus obligaciones.

⇒ **EL CARÁCTER** se refiere a la probabilidad de que los clientes traten de honrar sus obligaciones. Este factor es de importancia considerable, porque toda transacción de crédito implica una promesa de pago. Los administradores de crédito experimentados insisten frecuentemente en el hecho de que el factor moral es el aspecto más importante en una evaluación de crédito. Por lo tanto, los reportes de crédito proporcionan información de base acerca del desempeño anterior tanto de individuos como de empresas. Con frecuencia, los analistas de crédito buscaran este tipo de información a partir de los banqueros de una empresa, de sus otros proveedores, de sus clientes e incluso de sus competidores.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

La información acerca de estos cinco factores proviene de las experiencias anteriores de la empresa con sus clientes, y se complementa con un sistema bien desarrollado de recolectores de información externa. Desde luego, una vez que se ha desarrollado la información sobre las cinco "C", el administrador de crédito deberá tomar una decisión final con relación a la calidad de crédito potencial y general de cada cliente. Por lo general, ésta es una decisión de juicio y los administradores de crédito deberán basarse en sus conocimientos empíricos y en sus instintos personales.

CUENTAS POR PAGAR

Esta cuenta representa la cantidad de dinero que se debe a los proveedores, por la compra de mercancías, o servicios.

Se utiliza cuando se hace referencia a deudas con proveedores, que se pagan durante el periodo normal de operaciones o dentro de un año. Se conoce también

como una cuenta de control, porque puede contener el total o saldo de todas las cuentas individuales de acreedores.

2.2.3. OPERACIONES ASOCIADAS

En la Administración del efectivo encontramos los Valores Negociables, los cuales son papeles financieros representativos de dinero para su tenedor y de obligación para su emisor. La diferencia con el efectivo radica en que estos generan intereses mientras que el efectivo no lo hace. Pero también, por ser un instrumento financiero cuyo rendimiento es menor al de otras inversiones, no siempre está garantizado su pago al vencimiento correspondiente, situación que determina un riesgo y es la razón principal por la cual se debe conocer al emisor antes de adquirirlo.

Los valores negociables más conocidos son acciones, bonos, oro, depósitos a plazo, pagarés del Banco Central, moneda extranjera, fondos mutuos, y otros instrumentos financieros con mercados “secundarios” desarrollados.

Los valores negociables pueden ser rápidamente convertidos en efectivo, causando tan solo pequeños costos de transacciones, por lo cual, pueden considerarse como una forma de efectivo de apoyo (depósitos a la vista, dinero en efectivo). Los motivos para mantener el efectivo y fondos de respaldo, bajo la forma de valores negociables son:

- ⇒ **Motivo de Necesidades Futuras:** De manera considerable los fondos de efectivo pueden ir en crecimiento hasta alcanzar niveles importantes, sobre todo a medida que se acumulan más fondos para satisfacer las necesidades futuras.
- ⇒ **Motivo Transaccional.** El principal motivo para mantener efectivo consiste en permitir a la empresa la realización de sus operaciones ordinarias de negocios (hacer compras y efectuar ventas). Considerando lo anterior, se determinan técnicas a tener flujos de entrada de efectivo programados y sincronizados de acuerdo a las necesidades de flujo de salida de efectivo. Por otro lado la estacionalidad de un negocio puede dar origen a la necesidad de efectivo para comprar inventarios
- ⇒ **Motivo Preventivo:** Este motivo está ligado con la predictibilidad de los flujos de entrada y salida de efectivo, así como también la flexibilidad. La necesidad de tener efectivo se ve satisfecha en gran parte mediante la tenencia de activos casi efectivo, tales como los valores de corto plazo recibido.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002

Es importante que la empresa tenga un buen nivel de efectivo para aprovechar los descuentos comerciales. De esta forma mantener una fuerte posición de crédito permite a la empresa comprar bienes a sus proveedores en términos favorables y mantener su línea de crédito con los bancos y con otras fuentes de crédito.

La disposición de un amplio saldo de efectivo es útil para aprovechar las oportunidades de negocios favorables que puedan presentarse ocasionalmente, tales como, las ofertas especiales de efectivo hechas por los proveedores o las ofertas de adquisiciones.

La empresa debería tener suficiente liquidez para estar en condiciones de satisfacer las emergencias, tales como las huelgas, los incendios, o las campañas de comercialización de los competidores.

Considerando lo anterior, la empresa de no mantener en forma eficiente la liquidez necesaria incurrirá en costos como los de transacción y costo de insolvencia financiera.

2.3. OPERACIONES CORRIENTES VULNERABLES

ADQUISICIÓN

La adquisición es la decisión de comprar un producto o servicio, por lo que identificará, evaluará y elegirá una marca y/o un proveedor entre diferentes alternativas.

La toma de decisión de una adquisición implica un proceso más o menos largo que dará como resultado la elección de un producto, la cantidad, y las condiciones de pago. Este proceso, generalmente es realizado por un grupo de personas que forman el departamento de adquisición.

La adquisición puede verse influenciada por factores externos, como los esfuerzos de marketing de distintos proveedores y los factores del entorno externo (variables exógenas)

La búsqueda de proveedores dependerá del tipo de compra que realicemos, cuanto mayor sea la importancia de la misma, mayor será el tiempo que dediquemos a la selección, a fin de elegir al proveedor mas calificado.

VENTA

La venta es una secuencia de pasos lógicos e interrelacionados que requiere de un cierto orden y que busca satisfacer la necesidad del cliente.

La empresa para lograr este objetivo debe realizar estudios de mercado para identificar dichas necesidades. Dicho estudio debe basarse en cuatro decisiones fundamentales estas son el producto, el precio, la distribución y la promoción. Cada uno de estos elementos estará condicionado por los tres restantes, así como el precio que se define, la promoción elegida y los canales de distribución seleccionados dependerán directamente de las características del producto.

EXPORTACIONES

La permanencia de procesos de diversificación en las exportaciones, requiere disponer no sólo de una mayor gama de productos y de mercados de destino, sino también de un amplio espectro de empresas, participantes en dichas exportaciones.

En tal sentido es muy importante el rol que puede jugar la presencia de numerosas pequeñas y medianas empresas, realizando esfuerzos de exportaciones con una gran variedad de productos y servicios orientados a mercados diversos.

No resulta fácil para una pequeña empresa desarrollar con éxito mercados externos. Necesita contar con información acerca de oportunidades y evolución del mercado, sobre barreras comerciales, canales de distribución adecuados, tener margen suficiente para compensar variaciones en el valor de las divisas y disponer de créditos para sus compradores.

Una empresa puede tomar la decisión de exportar considerando las oportunidades que ofrecen los mercados externos, o la necesidad de incursionar a mercados de

mayor tamaño, o bien, debido a situaciones provocadas por la crisis económica interna. De esta manera deberá realizar un análisis interno de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para enfrentar el mercado nacional e internacional.

Para expandir los negocios al exterior se debe tener claro conocimiento del mercado objetivo a seleccionar y el entorno internacional hacia el cual se tiene previsto expandir sus actividades, la empresa debe analizar sus propias capacidades para abordar los mercados externos. Solo a partir de ambos análisis, el plan de internacionalización puede orientarse a determinar las ventajas competitivas de la empresa y las oportunidades que se le ofrecen en el exterior.

IMPORTACIONES

Chile tiene necesidades de abastecerse de productos importados, los cuales van desde algunos alimentos hasta máquinas y equipos de avanzada tecnología. Los productos manufactureros presentan una permanente tendencia ascendente en sus precios, la materia prima más bien se mantiene en el mismo valor por largos períodos, lo que sólo favorece a los países desarrollados.

A pesar de las ventajas de este libre intercambio de mercancías, se debe considerar algunos aspectos que implican limitar la entrada de productos extranjeros, aplicando medidas proteccionistas que son representadas en los aranceles aduaneros de importación.

Por otra parte una buena manera de acceder a proveedores extranjeros serios y de prestigio es dirigirse a las diferentes cámaras de comercio o a las oficinas comerciales de las embajadas. Lo más aconsejable es asesorarse siempre por un agente de aduanas

experto en comercio exterior para no cometer errores ni incurrir en gastos innecesarios (como almacenaje prolongado), el cual también cuenta con la información acerca de los aranceles y la clasificación de los productos. Así, el exportador no corre riesgos.

Para elegir un agente de aduanas hay que cotizar, ya que no tienen una tarifa establecida. Esta se debe negociar con anticipación. El hecho de que un agente de aduanas sea miembro de alguna organización gremial entrega una mayor garantía de seriedad.

2.4. VARIABLES DE EXPOSICIÓN AL RIESGO

Las variables de exposición al riesgo quedan determinadas como aquellas variables exógenas que afecta a las PYMES, considerando el grado de incidencia que estas tengan en la gestión. Estas variables son representativas en el ámbito previsional, tributario, financiero y la volatilidad en el tipo de cambio.

AMBITO PREVISIONAL

Las pequeñas y medianas empresas, son en la actualidad las principales deudoras de los Sistemas de AFP, Isapres e INP. Dirigentes del sector atribuyen como la principal razón de esta morosidad a la crisis de 1997, “la deuda previsional existente a la fecha, llega a US\$ 670 millones afectando a un universo de 250 mil empleadores.”⁴ Esta deuda se distribuye en:

⁴ Publicado en El Mercurio, Febrero 21 del 2002

- Imposiciones no declaradas (el empleador no da cuenta, no paga)
- Imposiciones declaradas, pero no canceladas (empleador declara y descuenta las cotizaciones a sus trabajadores, pero no paga al sistema previsional).

En la actualidad, se cuenta con un Plan de Reprogramación de la deuda previsional, que contempla el pago de cuotas en un máximo de 18 meses, con un interés anual de 6,5 %.

Por último, “el sistema privado de salud tiene un fuerte retraso en las cotizaciones. Según la Asociación de Isapres la deuda de 1998 tuvo un incremento de un 20% respecto al año anterior.”⁵

Dicho endeudamiento se encuentra registrado y se mantiene en permanente actualización por el Boletín Estadístico de Dicom.

AMBITO TRIBUTARIO

Según fuentes del gobierno las deudas tributarias de las PYMES alcanzan a US\$ 280 millones. En la actualidad, el gobierno a través del Servicio de Impuestos Internos (SII); a desarrollado un Sistema de Reprogramación de Deudas que consiste en convenios de pago de la deuda tributaria con ventas netas de IVA menores a \$500 millones, cuyo beneficio pretende aliviar la deuda actual a 80 mil contribuyentes.

⁵ Publicado en La Tercera, Sección Economía, 15 de junio 1999

AMBITO FINANCIERO

De los créditos otorgados por los bancos comerciales a las empresas entre los años 1994-1999, da cuenta que poco menos de un 30% fueron dirigidos a la PYME, cuya participación en el número de créditos otorgados a la PYME por la banca, osciló desde un 33% en 1994 a un 31% en 1997, 1998 y 1999 según registros de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Sin embargo el número total de operaciones de créditos aumentó desde 19.693 en el año 1994, a 21.221 en el año 1999, la participación porcentual de las PYME en el acceso a montos de créditos, presentó solo una pequeña mejora. En tanto en 1994 la PYME utilizaba el 29,37% de los créditos concebidos por la banca a empresas, en 1998 este porcentaje subió a un 30,40%, acumulándose así hasta el mes de julio del año 1999, una participación del 29,47% (según cifras SBIF), Como se muestra en cuadro N° 2.1.

Cuadro N° 2.1

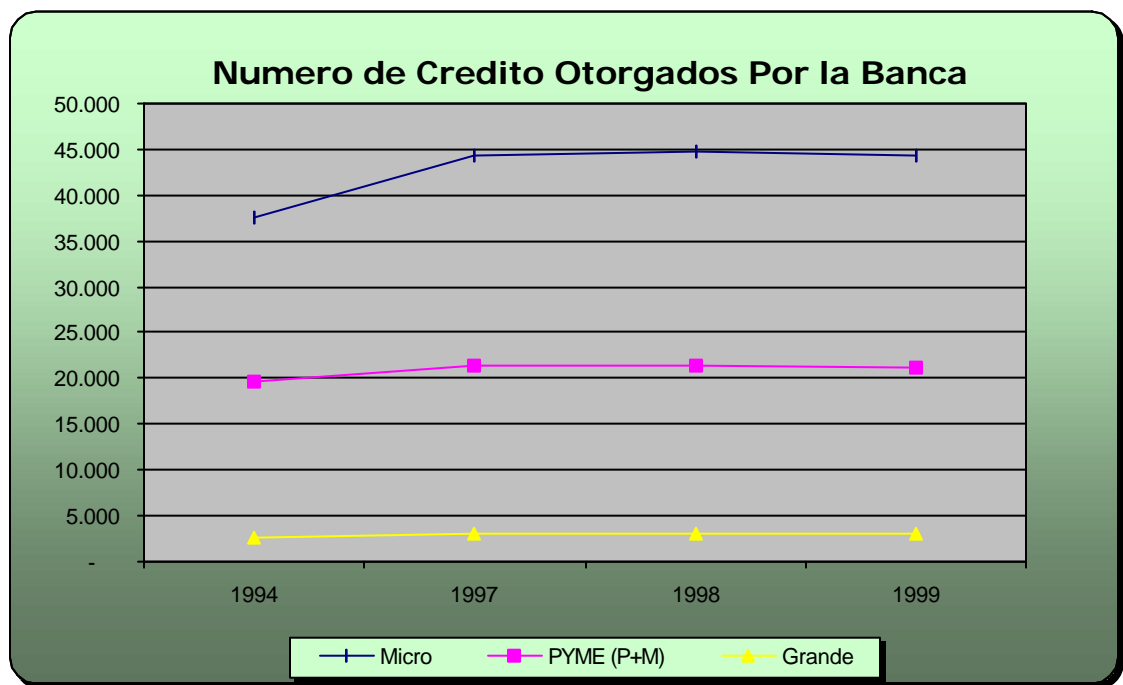
TIPO	Total 31/12/94			Total 31/12/97			Total 31/12/98			Total 31/12/99		
	N° deu	Vigentes	Vencidas	N° deu	Vigentes	Vencidas	N° deu	Vigentes	Vencidas	N° deu	Vigentes	Vencidas
Micro	37.565	77.185	1.923	44.421	92.195	3.206	45	90.672	3.311	44.227	85.550	3.846
Pequeña	14.690	103.471	2.792	15.884	151.872	2.347	15.862	154.680	4.394	15.722	141.935	6.094
Mediana	5.003	89.837	626	5.612	112.006	771	5.574	115.327	2.180	5.489	108.314	3.324
PYME	19.693	193.308	3.418	21.496	263.878	3.118	21.436	270.007	6.574	21.211	250.249	9.418
Grande	2.699	392.542	1.518	3.094	509.255	2.073	3.048	533.669	5.379	3.018	527.448	4.494
TOTAL	59.957	663.035	6.859	69.011	865.328	8.397	69.198	894.348	15.264	68.456	863.246	17.758

Fuente: C.O.R.F.O. "Presencia de la PYME en el universo empresarial Chileno" 1994 – 1997

Respecto a los créditos otorgados por la banca a las empresas (Micro, PYME, Grandes), se mantuvieron casi incólume o sin gran variación, mostrando un aumento solo en el periodo 1994-1997 cuya variación fue de 59.957 a 69.011 "incluyendo a todos los sectores", en los siguientes periodos hasta 1999 se muestra una pequeña

disminución en todas las categorías de empresas. A su vez la PYME, accedido a créditos en el periodos homogéneos, con leves variaciones en el número de operaciones realizadas, pero al existir una política macroeconómica restrictiva al consumo entre los periodos 1996-1998, provocó un mayor endeudamiento como muestra en el gráfico 2.1.

Gráfico N° 2.1



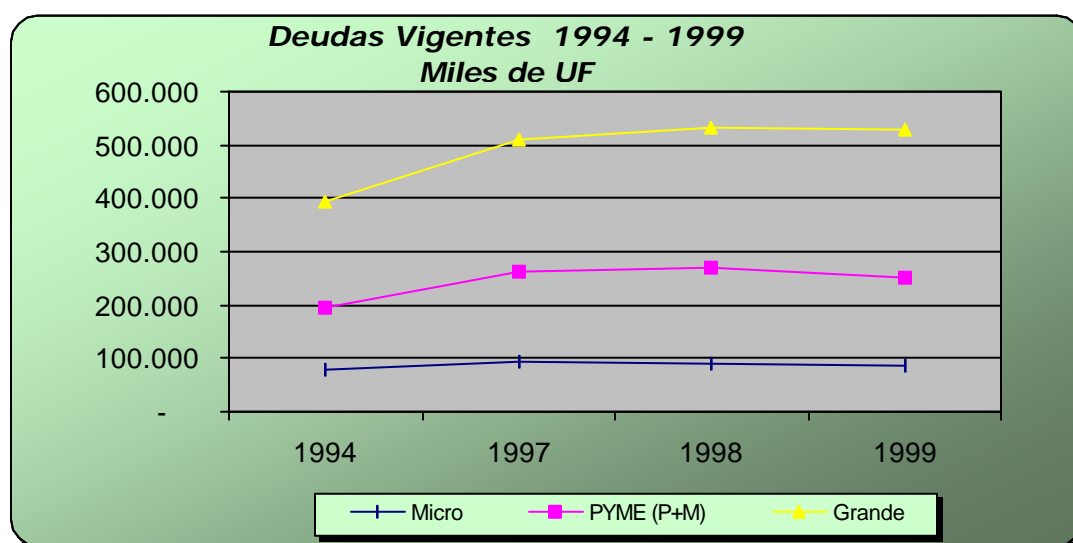
Fuente: Elaboración propia sobre la base de, La PYME en Chile, Román Enríquez.

◆ **DEUDAS VIGENTES:**

“En 1997 el monto de las Deudas Vigentes de las PYMES alcanza a 250.249 miles de UF, cifra significativamente superior al del año anterior.”⁶ Esta cifra es un indicador positivo, porque se relaciona con la existencia de mayores posibilidades absolutas de créditos de la banca comercial.

Si analizamos el comportamiento de la PYME en el periodo 1994 – 1999, veremos que su situación mejora en algunos años y empeora en otros. Por ejemplo en 1999 de cada 100 operaciones de la Banca, 31 correspondía a la PYME y 53 eran deuda vencida de esta.

Gráfico N° 2.2



Fuente: Elaboración propia sobre la base de, La PYME en Chile, Román Enrique.

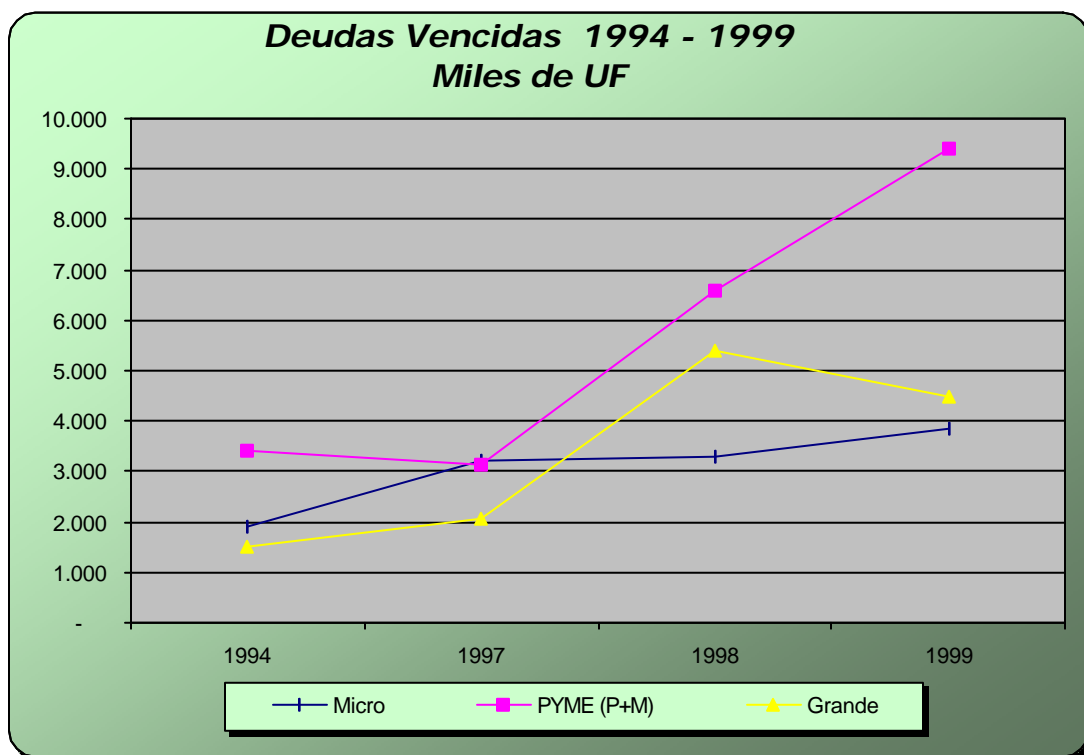
⁶ Román González, Enrique; “La PYME en Chile, Fuerza emprendedora para la modernización productiva”; Año 2002.

◆ **DEUDA VENCIDA:**

“La evolución de las deudas vencidas tanto de los montos como de los volúmenes de la deuda a evolucionado regresivamente. Por ello el numero de operaciones de crédito a empresas PYME, clasificadas en carteras vencidas creció entre el periodo 94 – 99 de 3418 a 9418 operaciones anuales, vale decir un 176%.⁷

Con todo lo anterior, la PYME sigue siendo afectada por la Banca con un riesgo mayor que las grandes empresas, que incide en mayores tasas aplicadas al sector y en una serie de dificultades prácticas limitando el acceso al crédito bancario.

Gráfico N° 2.3

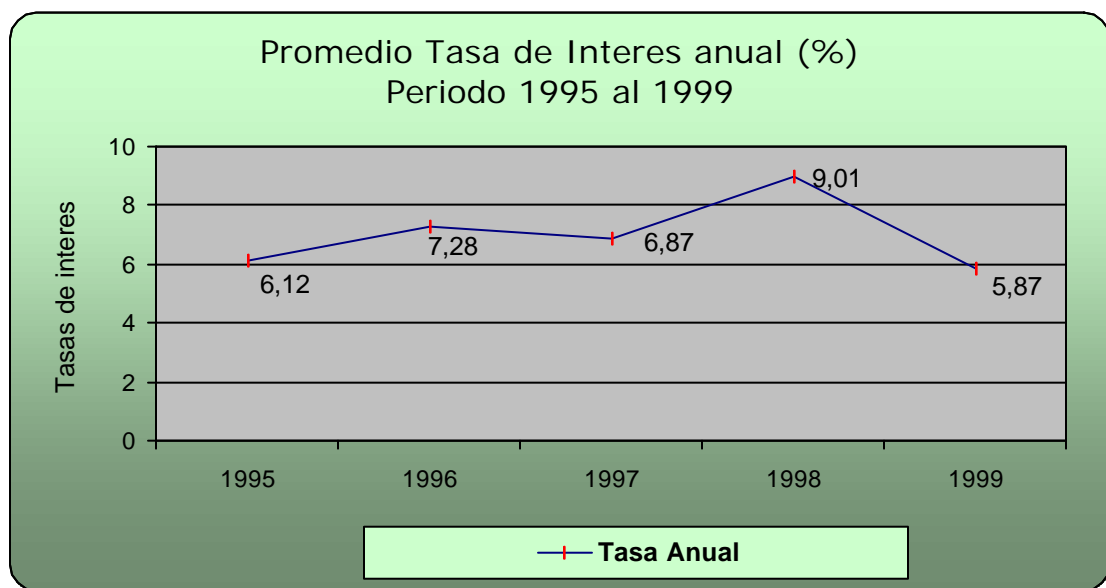


Fuente: Elaboración propia sobre la base de, *La PYME en Chile*, Román Enrique

⁷ Román González, Enrique; “La PYME en Chile, Fuerza emprendedora para la modernización productiva”; Año 2002.

El aumento en la tasa de interés por parte del ente regulador, trajo como resultado que las deudas vencidas de las PYMES aumentaran drásticamente, lo cual se refleja en el punto máximo que tuvo la tasa en el año 1998 y cuyo promedio anual fue de un 9.01%⁸, afectando a las operaciones de crédito a corto plazo, lo cual las hizo menos viables y por consiguiente más riesgosa en el sector económico.

Gráfico N° 2.4



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de datos de Banco Central de Chile.

⁸ Román González, Enrique; “La PYME en Chile, Fuerza emprendedora para la modernización productiva”; Año 2002

VOLATILIDAD DEL TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio se puede definir como el precio de una moneda expresada en términos de otra moneda, la relación de una moneda local con otra de mercado externo. También se denomina “tasa de cambio”, “cotización cambiaria”, o “paridad cambiaria”.

Dado que esta relación de precio se establece en el mercado, existe una volatilidad de precio producto de la oferta de la moneda local, la oferta de la moneda extranjera, la demanda de la moneda local, la demanda de la moneda extranjera. Lo anterior nos da señales sobre la asimetría de valorización de las monedas (locales y extranjeras) en los distintos mercados, lo que obliga a corregir constantemente el precio de una transacción presente o futura, incorporando el elemento de riesgo a las predicciones sobre ese tipo de cambio. El mercado funciona sobre la base de señales que, dependiendo de la eficiencia, se incorporan al valor de las monedas, especialmente lo que ocurre con el dólar en Chile. Los mercados además toman cierto tiempo en recopilar, analizar y decidir sobre las apuestas que se traducen en toma de posiciones finales de corto, mediano y largo plazo, a medida que se extiende el plazo de proyección y donde mayor será la prima por riesgo exigida a la inversión y mayor será el riesgo de la posición deudora y acreedora.

El tipo de cambio efectivo se determina en el Mercado de Contado, y es el número de unidades de una moneda que se intercambia por unidades de otra moneda.

Para entender cómo se determina el precio de una moneda, (su tipo de cambio), debemos considerar los sistemas cambiarios los que se definen brevemente a continuación:

- ◆ **Sistema de Tipo de Cambio Fijo:** En este sistema el banco central fija el precio relativo entre la moneda local y la moneda extranjera, si existe una diferencia entre el mercado y el tipo fijado, la autoridad monetaria interviene.
- ◆ **Sistema de Tipo de Cambio Flexible:** La autoridad monetaria no interviene sobre la paridad. Se basa en las fluctuaciones de los precios y sus cambios que reflejan el comportamiento de oferentes y demandantes.
- ◆ **Sistema de Tipo de Cambio Semi – Flexible:** Se concurre a la compra o vende la moneda local para intervenir sobre las fluctuaciones diarias en los precios. En algunos objetivos de política monetaria, se fija una banda de oscilación de las fluctuaciones.
- ◆ **Sistema de Tipo de Cambio Duales:** Este sistema combina dos tipos de cambio: uno libre (o financiero), determinado por las fuerzas del mercado, el cual por lo general se utiliza para transacciones en la cuenta de capitales, y otro controlado (u oficial), el cual es fijado por el banco central y se utiliza en las transacciones de la balanza en cuenta corriente (exportaciones e importaciones.).

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002.

Es pertinente hacer mención a su relación con otras variables macroeconómicas que actúan en forma dependiente y correlacionada con el tipo de cambio, tipo de interés, inflación, demanda agregada y exportaciones e importaciones entre otras.

ANALISIS DE LAS PYMES ENTRE LOS AÑOS (1994 – 1997).

En nuestro país se observa que durante el periodo 1994-1997 el total de empresas fue 526.920 en 1997. Asimismo, el número de empresas correspondiente al sector PYME es de 89.675. Sin embargo, la tasa de crecimiento de todos los sectores ha sido decreciente como muestra la tabla 2.1 y el Gráfico 2.5.

PORCENTAJE DE EMPRESAS POR SECTOR 1994 – 1997 (Tabla 2.1)

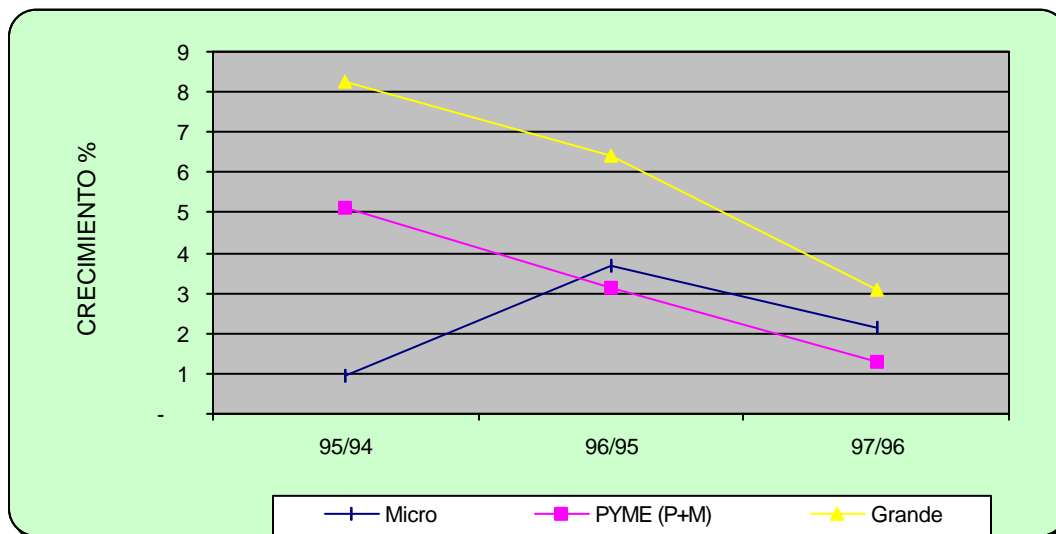
	95/94	96/95	97/96	97/94
Micro	0,93	3,66	2,15	6,88
Pequeña	4,98	2,95	1,29	9,48
Mediana	6,33	4,49	1,39	12,65
PYME	5,14	3,13	1,31	9,85
Grande	8,24	6,43	3,08	18,75

Fuente: C.O.R.F.O. Informe "Presencia de la PYME en el universo empresarial chileno 2000"

Gráfica 2.5

TASA DE CRECIMIENTO DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO

1994-1997 (%)



Fuente: Elaboración propia en base datos C.O.R.F.O. 1994 – 1997.

Las PYMES, en 1994 eran 81.633 empresas y alcanzaron en 1997 a 89.675 empresas, encontrándose el punto más alto en relación con la participación total de empresas en el año 1995 que alcanza a un 17,21 %. Con relación a 1997 que sólo alcanza a 17,02 %, tal como se puede apreciar en la tabla 2.2.

NUMERO DE EMPRESAS SEGÚN TAMAÑO 1994 – 1997 (Tabla 2.2)

Tamaño	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%
Micro	404.599	82,52%	408.371	81,91%	423.319	81,96%	432.431	82,06%
Pequeña	71.984	14,68%	75.570	15,16%	77.798	15,06%	78.805	14,96%
Mediana	9.649	1,97%	10.260	2,06%	10.721	2,08%	10.870	2,06%
PYME	81.633	16,65%	85.830	17,21%	88.519	17,14%	89.675	17,02%
Grande	4.054	0,83%	4.388	0,88%	4.670	0,90%	4.814	0,91%
Total Empre:	490.286	100%	498.589	100%	516.508	100%	526.920	100%

Fuente: C.O.R.F.O. Informe “Presencia de la PYME en el universo empresarial chileno 1994 – 1997”

Lo anterior se debe a factores como la quiebra de empresas, la reducción de tamaño, el crecimiento ò expansión de sector y también la incorporación de nuevas empresas a los distintos sectores.

La tabla 2.3 nos muestra las variaciones natalidad y Mortalidad de las PYME entre los años 1990 a1997

Tabla 2.3

TURNOVER Y VARIACION DEL PGB 1990-1997							
Tasa/Año	90/91	91/92	92/93	93/94	94/95	95/96	96/97
Tasa de Natalidad	17,26	17,93	17,12	15,63	15,8	16,38	15,46
Tasa de Mortalidad	13,36	12,9	13,2	14,23	14,11	12,79	13,45
Tasa Neta de Natalidad	3,9	5,3	3,92	1,4	1,69	3,59	2,01
Variación PGB	8	12,3	7	5,7	10,6	7,4	7,1

Fuente: C.O.R.F.O. Informe “Presencia de la PYME en el universo empresarial chileno 1994 – 1997”

“Las empresas que nacieron durante el período y además sobrevivieron hasta 1997, suman **292.327**, es decir sólo el 53%. De la misma manera, se observa que del total de empresas existentes en 1990, 191.740 no alcanzaron a sobrevivir hasta 1997, si no que desaparecieron a lo largo del periodo”.⁹

Al analizar el comportamiento de la PYME por sectores económicos (cuadro 2.1), se aprecia una disminución en áreas como la Agricultura, Silvicultura, Subsector Alimentos, Textil Cuero, tal como se aprecia en la tabla 2.4. Esto se debe a un desplazamiento hacia otros sectores (cambio de giro), o simplemente por la desaparición de la empresa. En otros siete sectores Servicio Agrícola y Caza; Pesca; Minas Petróleo y Canteras; Madera y Papel; Otras Manufacturas; Servicios Estatales, Sociales e Institucionales; y Servicios de Diversión y Esparcimiento la participación numérica de la PYME se mantiene constante, en tanto los otros doce sectores presentan una tasa de crecimiento de su participación numérica, dentro del total de empresas en operación, bastante significativa.

Los sectores con un mayor crecimiento son: Servicios Técnicos y Profesionales, Construcción, Servicios Personales y del Hogar, Electricidad Gas y Agua, Fabricación de Maquinarias e Instrumentos, indicando una cierta tendencia a la reestructuración sectorial de la presencia de la PYME, desplazándose un importante número de unidades empresariales desde el sector productivo al sector servicios.

⁹ Román González, Enrique. “Fuerza Emprendedora para la Modernización Productiva”. 1994 – 1997

Cuadro 2.2

SECTORES ECONOMICOS	
CIU	SECTOR ECONÓMICO
0	ACTIVIDADES NO ESPECIFICADAS Y OTRAS
1	AGRICULTURA, SERVICIOS AGRÍCOLAS, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA
2	MINAS, PETRÓLEOS Y CANTERAS
3	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS
4	ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA
5	CONSTRUCCIÓN
6	COMERCIO POR MAYOR Y MENOR
7	TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES
8	FINANZAS, SEGUROS, BIENES INMUEBLES, SERVICIOS TÉCNICOS, PROFESIONALES Y OTROS
9	SERVICIOS ESTATALES, SOCIALES, PERSONALES E INTERNACIONALES

Fuente: SII. Año 2002

Respecto a la probabilidad de cierre de una empresa (tabla 2.4), nos da indicios de son los sectores y tamaños más vulnerables, las empresas que pertenecen al **sector 2** tiene una alta probabilidad de morir, independiente de los años de vida que esta tenga, lo cual se explica por el alto riesgo que traen consigo negocios relacionados con la actividad minera. La probabilidad de cierre de una empresa

Tabla 2.4

PROBABILIDAD DE CIERRE DE UNA EMPRESA SEGÚN AÑO DE VIDA Y SECTOR ECONÓMICO

Años de vida/CIU	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	27,9	27	46,9	26,2	23,1	30,5	26,6	21,5	23,3	25,5
2	26,4	19,3	31,9	27,2	24,4	29,6	35,7	37,2	29,2	29,9
3	20,7	14,4	27,2	18,2	25	21,7	20,2	18,4	24,9	24,3
4	15,5	14	18,2	16,4	7,4	14,7	15,7	13,6	15,5	15,9

Fuente: Román González, Enrique. “Fuerza Emprendedora para la modernización productiva”.

CAPITULO III

PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

Las estrategias, son las herramientas que permiten establecer en forma explícita el propósito de la organización, en términos de los objetivos y metas que nos hemos fijado. Otorgan un equilibrio entre su ambiente externo (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) y nos permiten adaptarnos ante los cambios de nuestro entorno. Por tanto, la esencia de las estrategias pasa a ser entonces la gestión de cambio hacia el logro de ventajas competitivas.

Para comenzar el diagnóstico que fundamente nuestras propuestas se realiza un extenso análisis documental referido a PYMES y una encuesta a una empresa que refleja la situación de la mayoría de estas (ver Anexo I).

3.1. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PROPUESTAS

3.1.1. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.

Apoyando el ciclo operativo común a la mayoría de las PYMES proponemos el uso y utilización de formularios, éstos se transforman en una herramienta imprescindible para el control de los procesos de gestión de una PYME. La representación gráfica de estos formularios la visualizamos en el Anexo N° 2.

- ⇒ **Formulario Requerimiento de Compra:** corresponde a un documento emitido en triplicado, original y dos copias. La emisión es hecha por bodega al llegar los niveles a un mínimo acordado previamente.
- ⇒ **Formulario Orden de Compra:** corresponde a un documento original y tres copias. El original es para al proveedor, la primera copia para bodega, la segunda copia para contabilidad, y la tercera copia queda archivada.
- ⇒ **Formulario Guía de Recepción:** corresponde a un documento original y una copia. El original es para bodega que permite registrar el ingreso del producto, la copia para contabilidad.
- ⇒ **Formulario Guía de Devolución:** corresponde a un documento original y dos copias. El original es para el proveedor, la primera copia para contabilidad, la segunda copia permanecerá en bodega permitiendo registrar la devolución del producto.
- ⇒ **Formulario Guía de Despacho:** corresponde a un documento original y dos copias. La original va al cliente, la primera copia va a contabilidad, y la segunda copia permanecerá en bodega. Dicho documento permite registrar las salidas de un producto.
- ⇒ **Formulario de Control de Personal:** Identifica al personal por áreas de trabajo, cargo, profesión o especialidad, nivel de destreza laboral, capacitación, etc.

Fuente: Elaboración Propia sobre la base de recopilaciones documentales 2002.

3.1.2. MODELO “TABLERO DE EVALUACION DE AREAS CRÍTICAS”

Para disminuir la vulnerabilidad de una PYME en su ciclo operativo, es necesario e imprescindible contar con la información que permita evaluar el grado de gestión dentro de ésta. Dado lo anterior proponemos un Modelo llamado “Tablero de Evaluación de Áreas Críticas”.

El modelo considera la evaluación de la gestión y la posterior acción correctiva en cuatro áreas generales de la PYME: Comercial, Finanzas, Producción y Recursos Humanos. En cada una de estas áreas se contempla seis variables asociadas. El modelo comienza con un diagnóstico de evaluación, que permita identificar áreas críticas que impiden el normal desarrollo en la gestión de la PYME. El diagnóstico de evaluación es presentado en un Test Evaluador de Gestión que considera cinco preguntas críticas, dando respuesta cualitativamente en un intervalo que va desde la letra A hasta a la E, como se muestra la tabla 3.1.

Tabla 3.1

ITEM	Respuestas
A	Siempre
B	Frecuentemente
C	Ocasionalmente
D	Rara vez
E	Nunca

Fuente: Elaboración hecha por grupo de seminario.

Estas letras representan a su vez un valor porcentual, como indicador que permite medir el grado de incidencia de cada respuesta en la variable asociada a cada ítem, y posteriormente a cada área; finalmente en función de los resultados obtenidos podemos evaluar la gestión total de la PYME.

El modelo contempla el traspaso de la información obtenida a una estructura de codificación (proceso interno “Caja Negra”), la cual asocia un valor numérico porcentual a cada respuesta.

Los datos obtenidos a través del “Test Evaluador de Gestión” (Figura N°3.1), son ingresados a la “Estructura de Codificación” (Figura N°3.2), en forma interna los datos son transformados de letras a porcentajes como lo muestra la tabla 3.2. posteriormente los datos son transportados a una la Matriz de Análisis (Figura N° 3.3), que separa los ítems e indicadores de cada área de la siguiente manera.

- La suma de los indicadores se multiplica por el 20% de incidencia de cada ítem, obteniendo como resultado la incidencia de los indicadores en el ítem.
- La incidencia en el área se calcula con el resultado de la incidencia de los indicadores en el ítem, multiplicado por el 25% que es lo que corresponde al total del área (ITEM)
- La incidencia de la gestión se calcula con el resultado de la incidencia en el área, multiplicado por el 16.67%.

Tabla N° 3.2

Respuestas	Análisis	Puntaje
A	muy bueno	1
B	bueno	0,75
C	regular	0,5
D	suficiente	0,25
E	insuficiente	0

Fuente: Elaboración Grupo de Seminario.

El Test Evaluador de Gestión está diseñado y enfocado para ser respondido por el empresario de una PYME. Para que la evaluación cumpla su objetivo es necesario marcar sólo una alternativa, por cada indicador.

FIGURA Nº 3.1

TEST EVALUADOR DE GESTION					
TEST ÁREA COMERCIAL					
SERVICIO POSTVENTA	CATEGORIA				
a) Mantiene servicio post venta	A	B	C	D	E
b) Realiza Mantención al producto	A	B	C	D	E
c) Mantiene garantía su producto	A	B	C	D	E
d) Ofrece soporte informativo	A	B	C	D	E
e) Ofrece servicio complementario.	A	B	C	D	E
ATENCION CLIENTE	CATEGORIA				
a) Mantiene un servicio rápido	A	B	C	D	E
b) Cuenta con instalaciones adecuadas	A	B	C	D	E
c) Entrega una clara información	A	B	C	D	E
d) Cuenta con personal adecuado	A	B	C	D	E
e) Conoce las necesidades del cliente	A	B	C	D	E
PROMOCION-PUBLICIDAD	CATEGORIA				
a) Usa catálogos	A	B	C	D	E
b) Hace demostraciones	A	B	C	D	E
c) Usa con frecuencia los medios comunicacionales	A	B	C	D	E
d) Se asesora por profesionales adecuados	A	B	C	D	E
e) mantiene base de datos del sector	A	B	C	D	E
IMAGEN NEGOCIO	CATEGORIA				
a) Mantiene instalaciones adecuadas	A	B	C	D	E
b) Mantiene ambientación apropiada	A	B	C	D	E
c) Considera importante la imagen del negocio	A	B	C	D	E
d) la presencia personal del trabajador es adecuada	A	B	C	D	E
e) los trabajadores entienden la imagen a entregar	A	B	C	D	E
ESTUDIO MERCADO	CATEGORIA				
a) mantiene conocimiento del mercado	A	B	C	D	E
b) mantiene conocimiento de su competencia	A	B	C	D	E
c) usa instrumentos para medir la competencia	A	B	C	D	E
d) Externaliza el servicio	A	B	C	D	E
e) analiza cuales seran sus potenciales clientes	A	B	C	D	E
NEGOCIACION	CATEGORIA				
a) Acepta documentos	A	B	C	D	E
b) Ofrece descuentos	A	B	C	D	E
c) Asume costos por venta	A	B	C	D	E
d) Utiliza contratos	A	B	C	D	E
e) existe flexibilidad en pagos con clientes y proveedores	A	B	C	D	E

TEST ÁREA R.R.H.H.					
REMUNERACIONES	CATEGORIA				
a) mantiene una escala de sueldos	A	B	C	D	E
b) Utiliza incentivos	A	B	C	D	E
c) paga en las fechas estipuladas	A	B	C	D	E
d) Paga sobretiempos	A	B	C	D	E
e) los sueldos estan acorde al mercado	A	B	C	D	E
JORNADA DE TRABAJO	CATEGORIA				
a) mantiene un buen sistema de turno	A	B	C	D	E
b) utiliza control de horarios	A	B	C	D	E
c) mantiene supervisores	A	B	C	D	E
d) la jornada de trabajo es claramente establecida	A	B	C	D	E
e) es respetada la jornada laboral	A	B	C	D	E
CAPACITACIÓN	CATEGORIA				
a) Capacita a sus trabajadores	A	B	C	D	E
b) las capacitaciones son oportunas	A	B	C	D	E
c) Utiliza agentes externos e internos	A	B	C	D	E
d) son constantes las capacitaciones	A	B	C	D	E
e) las capacitaciones cumplen su objetivo	A	B	C	D	E
CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA INTERNA	CATEGORIA				
a) informa sobre las normativas internas	A	B	C	D	E
b) se preocupa en averiguar las nuevas leyes laborales	A	B	C	D	E
c) Las cumple	A	B	C	D	E
d) las normativas son actualizadas mas eficientemente	A	B	C	D	E
e) Tiene asesores	A	B	C	D	E
RECLUTAMIENTO	CATEGORIA				
a) utiliza algún mecanismo para reclutar	A	B	C	D	E
b) Utiliza algun proceso previo	A	B	C	D	E
c) Evalúa los curriculum	A	B	C	D	E
d) valida la informacion del curriculum	A	B	C	D	E
e) Realiza entrevistas	A	B	C	D	E
INDUCCIÓN	CATEGORIA				
a) la induccion es para todos los trabajadores	A	B	C	D	E
b) Utiliza alguna técnica	A	B	C	D	E
c) se muestran los objetivos de la organizacion	A	B	C	D	E
d) Se informan normas y procedimientos	A	B	C	D	E
e) El tiempo para la induccion es apropiado	A	B	C	D	E

TEST ÁREA PRODUCCIÓN					
ORDEN DE PEDIDO	CATEGORIA				
a) Utiliza formularios	A	B	C	D	E
b) Utiliza algún tipo de registros	A	B	C	D	E
c) los registros son claros y legibles	A	B	C	D	E
d) Utiliza personal encargado para hacer las solicitudes	A	B	C	D	E
e) realiza cotizaciones previas	A	B	C	D	E
ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO	CATEGORIA				
a) cuenta con bodega	A	B	C	D	E
b) el uso de la bodega es racional	A	B	C	D	E
c) existe control del almacenamiento	A	B	C	D	E
d) mantiene personal apropiado	A	B	C	D	E
e) utiliza técnicas de búsqueda	A	B	C	D	E
ROTACIÓN DEL PRODUCTO	CATEGORIA				
a) Cuenta con stock	A	B	C	D	E
b) utiliza registros de stock	A	B	C	D	E
c) Utiliza alguna técnica	A	B	C	D	E
d) Se controlan los resultados	A	B	C	D	E
e) mantiene personal apropiado	A	B	C	D	E
HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	CATEGORIA				
a) esta asociado a alguna mutual de seguridad	A	B	C	D	E
b) mantiene asesoramiento el tema	A	B	C	D	E
c) Las Condiciones de higiene y seguridad son optimas	A	B	C	D	E
d) Tiene señalética	A	B	C	D	E
e) realiza charlas educativas y preventivas	A	B	C	D	E
INNOVACIÓN DEL PRODUCTO	CATEGORIA				
a) con la innovacion pretende llegar a mas clientes	A	B	C	D	E
b) aplica innovación en sus productos	A	B	C	D	E
c) utiliza alguna técnica	A	B	C	D	E
d) conoce los cambios de la competencia	A	B	C	D	E
e) los cambios apuntan a las necesidades del cliente	A	B	C	D	E
TECNOLOGÍA	CATEGORIA				
a) conoce los avances tecnológicos en su rubro	A	B	C	D	E
b) Ocupa dicha tecnología	A	B	C	D	E
c) Actualiza su tecnología	A	B	C	D	E
d) sus empleados usan eficientemente la tecnología	A	B	C	D	E
e) Evalúa el impacto provocado por el cambio	A	B	C	D	E

TEST ÁREA FINANZAS					
FINANCIAMIENTO	CATEGORIA				
a) Se autofinancia su empresa	A	B	C	D	E
b) Utiliza fuentes de financiamiento	A	B	C	D	E
c) Sabe bajo que circunstancias pedir financiamiento	A	B	C	D	E
d) Utiliza alguna técnica para saber cuando financiarse	A	B	C	D	E
e) Tiene personal apropiado, para de evaluar el financiamiento	A	B	C	D	E
CRÉDITOS A CLIENTES	CATEGORIA				
a) tiene un eficiente sistema de credito a clientes	A	B	C	D	E
b) Evalúa a sus clientes previa otorgacion de un crédito.	A	B	C	D	E
c) Verifica documentos para respaldo de los clientes	A	B	C	D	E
d) mantiene un sistema de cobro	A	B	C	D	E
e) tiene personal apropiado, para efectuar la cobranza	A	B	C	D	E
ADMINISTRACIÓN DE CAJA	CATEGORIA				
a) asume costos por venta	A	B	C	D	E
b) asume costos de almacenaje	A	B	C	D	E
c) realiza arqueos	A	B	C	D	E
d) tiene una persona de confianza a cargo	A	B	C	D	E
e) utiliza algun plan de administración	A	B	C	D	E
PAGO A PROVEEDORES	CATEGORIA				
a) mantiene una cartera de proveedores	A	B	C	D	E
b) paga en las fechas estipuladas	A	B	C	D	E
c) establece claras condiciones de pago	A	B	C	D	E
d) realiza mas de una cotizacion	A	B	C	D	E
e) mantiene buenas relaciones con sus proveedores	A	B	C	D	E
ENDEUDAMIENTO	CATEGORIA				
a) Conoce su capacidad de endeudamiento	A	B	C	D	E
b) evalua su estado de endeudamiento	A	B	C	D	E
c) el credito es destinado pra el fin que se propuso	A	B	C	D	E
d) tiene garantias para recurrir en caso de problemas	A	B	C	D	E
e) tiene buenos antecedentes en el sistema crediticio	A	B	C	D	E
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN	CATEGORIA				
a) sincroniza el cobro y pago de sus deudas	A	B	C	D	E
b) tiene personal adecuado para esta área	A	B	C	D	E
c) tiene capacidad negociadora	A	B	C	D	E
d) utiliza métodos de negociación	A	B	C	D	E
e) guarda conformidad con el resultado de sus negociaciones	A	B	C	D	E

Elaboración Grupo de Seminario

FIGURA Nº 3.2

Microsoft Excel - Matriz Final(prueba)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

D159

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
9	COMERCIAL								
11	SERVICIO POSTVENTA	Puntaje							
12	a) Mantiene servicio post venta	1							
13	b) Realiza Mantenición al producto	0							
14	c) Mantiene garantía su producto	0							
15	d) Ofrece soporte informativo	0							
16	e) Ofrece servicio complementario.	1							
18	ATENCION CLIENTE	Puntaje							
19	a) Mantiene un servicio rápido	1							
20	b) Cuenta con instalaciones adecuadas	1							
21	c) Entrega una clara información	0							
22	d) Cuenta con personal adecuado	0							
23	e) Conoce las necesidades del cliente	1							
25	PROMOCION-PUBLICIDAD	Puntaje							
26	a) Usa catálogos	0							
27	b) Hace demostraciones	1							
28	c) Usa con frecuencia los medios comunicacionales	0							
29	d) Se asesora por profesionales adecuados	1							
30	e) mantiene base de datos del sector	1							
32	IMAGEN NEGOCIO	Puntaje							
33	a) Mantiene instalaciones adecuadas	1							
34	b) Mantiene ambientación apropiada	0							
35	c) Considera importante la imagen del negocio	1							
36	d) la presencia personal del trabajador es adecuada	0							
37	e) los trabajadores entienden la imagen a entragar	1							
39	ESTUDIO MERCADO	Puntaje							
40	a) mantiene conocimiento del mercado	1							
41	b) mantiene conocimiento de su competencia	0							
42	c) usa intrumentos para medir la competencia	1							
43	d) Externaliza el servicio	1							
44	e) analiza cuales seran sus potenciales clientes	1							
46	NEGOCIACION	Puntaje							
47	a) Acepta documentos	1							
48	b) Ofrece descuentos	1							
49	c) Asume oostos por venta	1							
50	d) Utiliza contratos	1							
51	e) existe flexibilidad en pagos con clientes y proveedores	1							
52									
53									

questionario Codificación de los datos matriz comparación areas

Listo NUM

Microsoft Excel - Matriz Final[prueba]

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

D159

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
108	PRODUCCIÓN								
110	ORDEN DE PEDIDO	Puntaje							
111	a) Utiliza formularios	1							
112	b) Utiliza algún tipo de registros	1							
113	c) los registros son claros y legibles	1							
114	d) Utiliza personal encargado para hacer las solicitudes	1							
115	e) realiza cotizaciones previas	1							
117	ALMACENAMIENTO DEL PRODUCTO	Puntaje							
118	a) cuenta con bodega	1							
119	b) el uso de la bodega es racional	0,25							
120	c) existe control del almacenamiento	1							
121	d) mantiene personal apropiado	1							
122	e) utiliza técnicas de búsqueda	1							
124	ROTACIÓN DEL PRODUCTO	Puntaje							
125	a) Cuenta con stock	1							
126	b) utiliza registros de stock	1							
127	c) Utiliza alguna técnica	1							
128	d) Se controlan los resultados	1							
129	e) mantiene personal apropiado	1							
131	HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	Puntaje							
132	a) esta asociado a alguna mutual de seguridad	0							
133	b) mantiene asesoramiento el tema	0							
134	c) Las Condiciones de higiene y seguridad son optimas	0							
135	d) Tiene señaletica	1							
136	e) realiza charlas educativas y preventivas	1							
138	INNOVACIÓN DEL PRODUCTO	Puntaje							
139	a) con la innovacion pretende llegar a mas clientes	1							
140	b) aplica innovación en sus productos	1							
141	c) utiliza alguna técnica	0,25							
142	d) conoce los cambios de la competencia	1							
143	e) los cambios apuntan a las necesidades del cliente	1							
145	TECNOLOGÍA	Puntaje							
146	a) conoce los avances tecnológicos en su rubro	0							
147	b) Ocupa dicha tecnología	0							
148	c) Actualiza su tecnología	1							
149	d) sus empleados usan eficientemente la tecnoo para	1							
150	e) Evalúa el impacto provocado por el cambio	1							
151									
152									

← → cuestionario Codificación de los datos matriz comparación areas →

Listo NUM

Microsoft Excel - Matriz Final(prueba)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

D159 =

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
58	RRHH								
60	REMUNERACIONES	Puntaje							
61	a) mantiene una escala de sueldos	1							
62	b) Utiliza incentivos	1							
63	c) paga en las fechas estipuladas	1							
64	d) Paga sobretiempos	0,75							
65	e) los sueldos estan acorde al mercado	1							
67	JORNADA DE TRABAJO	Puntaje							
68	a) mantiene un buen sistema de turno	1							
69	b) utiliza control de horarios	0,75							
70	c) mantiene supervisores	0,5							
71	d) la jornada de trabajo es claramente establecida	0,25							
72	e) es respetada la jornada laboral	0							
74	CAPACITACIÓN	Puntaje							
75	a) Capacita a sus trabajadores	0,25							
76	b) las capacitaciones son oportunas	0,75							
77	c) Utiliza agentes externos e internos	0,5							
78	d) son constantes las capacitaciones	1							
79	e) las capacitaciones cumplen su objetivo	1							
81	CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA INTERNA	Puntaje							
82	a) informa sobre las normativas internas	1							
83	b) se preocupa en averiguar las nuevas leyes laborales	0,5							
84	c) Las cumple	0,75							
85	d) las normativas son actualizadas mas eficientemente	1							
86	e) Tiene asesores	1							
88	RECLUTAMIENTO	Puntaje							
89	a) utiliza algún mecanismo para reclutar	1							
90	b) Utiliza algun proceso previo	0,25							
91	c) Evalúa los curriculum	1							
92	d) valida la informacion del curriculum	1							
93	e) Realiza entrevistas	1							
95	INDUCCIÓN	Puntaje							
96	a) la induccion es para todos los trabajadores	1							
97	b) Utiliza alguna técnica	1							
98	c) se muestran los objetivos de la organizacion	1							
99	d) Se informan normas y procedimientos	1							
100	e) El tiempo para la induccion es apropiado	1							
101									
102									

questionario Codificación de los datos matriz comparación areas

Listo NUM

Microsoft Excel - Matriz Final(prueba)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

A185 = ^CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
153										
154	FINANZAS									
155	FINANCIAMIENTO	Puntaje								
156	a) Se autofinancia su empresa	1								
157	b) Utiliza fuentes de financiamiento	1								
158	c) Sabe bajo que circunstancias pedir financiamiento	0,75								
159	d) Utiliza alguna técnica para saber cuando financiarse	1								
160	e) Tiene personal apropiado, para de evaluar el financiamiento	1								
161	CREDITOS A CLIENTES	Puntaje								
162	a) tiene un eficiente sistema de credito a clientes	1								
163	b) Evalúa a sus clientes prevís otorgacion de un crédito.	0,25								
164	c) Verifica documentos para respaldo de los clientes	1								
165	d) mantiene un sistema de cobro	1								
166	e) tiene personal apropiado, para efectuar la cobranza	1								
167	ADMINISTRACION DE CAJA	Puntaje								
168	a) asume costos por venta	1								
169	b) asume costos de almacenaje	0								
170	c) realiza arqueos	1								
171	d) tiene una persona de confianza a cargo	1								
172	e) utilizo algun plan de administración	1								
173	PAGO A PROVEEDORES	Puntaje								
174	a) mantiene una cartera de proveedores	0,75								
175	b) paga en las fechas estipuladas	1								
176	c) establece claras condiciones de pago	1								
177	d) realiza mas de una cotizacion	0,5								
178	e) mantiene buenas relaciones con sus proveedores	1								
179	ENDEUDAMIENTO	Puntaje								
180	a) Conoce su capacidad de endeudamiento	1								
181	b) evalua su estado de endeudamiento	0								
182	c) el credito es destinado para el fin que se propuso	1								
183	d) tiene garantias para recurrir en caso de problemas	0								
184	e) tiene buenos antecedentes en el sistema crediticio	1								
185	CAPACIDAD DE NEGOCIACION	Puntaje								
186	a) sincroniza el cobro y pago de sus deudas	1								
187	b) tiene personal adecuado para este área	0,25								
188	c) tiene capacidad negociadora	1								
189	d) utiliza métodos de negociación	0,75								
190	e) guarda conformidad con el resultado de sus negociaciones	0,5								
191										

questionario Codificación de los datos matriz comparación areas

Listo NUM

Figura N° 3.3 Matriz de Gestión

MATRIZ DE ANALISIS										
3										
4										
5	COMERCIAL	Item								TOTAL
6	Proquantar	Servicio Postventa	Atención al cliente	Promoción y publicidad	Imagen de la gestión	Estudio de mercado	Neqgociación			
7	1	1,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
8	2	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	
9	3	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	
10	4	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
11	5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
12	Incidencia Item		0,40	0,60	0,60	0,60	0,20	1,00	1,00	67%
13	Incidencia en el Area		0,10	0,15	0,15	0,15	0,20	0,25	0,25	17%
14	Incidencia en la Gestión		0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	17%
15										
16										
17	R.R.N.H.	Item								TOTAL
18	Proquantar	Remuneraciones	Jornada de trabajo	capacitación	normativa interna	Reclutamiento	Inducción			
19	1	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
20	2	1,00	0,75	0,75	0,50	0,25	1,00	1,00	1,00	
21	3	1,00	0,50	0,50	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	
22	4	0,75	0,25	0,25	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
23	5	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
24	Incidencia en el Item		0,95	0,50	0,20	0,25	0,25	1,00	1,00	81%
25	Incidencia en el Area		0,24	0,13	0,13	0,21	0,21	0,25	0,25	20%
26	Incidencia en la Gestión		0,04	0,02	0,02	0,04	0,04	0,04	0,04	20%
27										
28	PRODUCCIÓN	Item								TOTAL
29	Proquantar	Orden de Pedido	Almacenamiento	Rotación del producto	Higiene y Seg.Laberal	Innovación del producto	Tecnología			
30	1	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	
31	2	1,00	0,25	1,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	
32	3	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,25	1,00	1,00	
33	4	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
34	5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
35	Incidencia en el Item		1,00	0,25	1,00	0,40	0,25	0,60	0,60	70%
36	Incidencia en el Area		0,25	0,21	0,25	0,10	0,21	0,15	0,15	20%
37	Incidencia en la Gestión		0,04	0,04	0,04	0,02	0,04	0,03	0,03	20%
38										
39	FINANZAS	Item								TOTAL
40	Proquantar	Financiamiento	Crédito a cliente	Administración de caja	pago a proveedores	Endudamiento	Capacidad de negociación			
41	1	1,00	1,00	1,00	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	
42	2	0,25	0,25	0,00	1,00	0,00	0,25	1,00	0,25	
43	3	0,75	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
44	4	1,00	1,00	1,00	0,50	0,00	0,75	1,00	0,75	
45	5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
46	Incidencia en el Item		0,95	0,25	0,20	0,25	0,60	0,70	0,70	70%
47	Incidencia en el Area		0,24	0,21	0,20	0,21	0,15	0,15	0,15	20%
48	Incidencia en la Gestión		0,04	0,04	0,03	0,04	0,03	0,03	0,03	20%
49										
50	AREA		0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	25%
51	GESTIÓN		1	1	1	1	1	1	1	100%
52										
53										
54										

Elaboración Grupo de Seminario

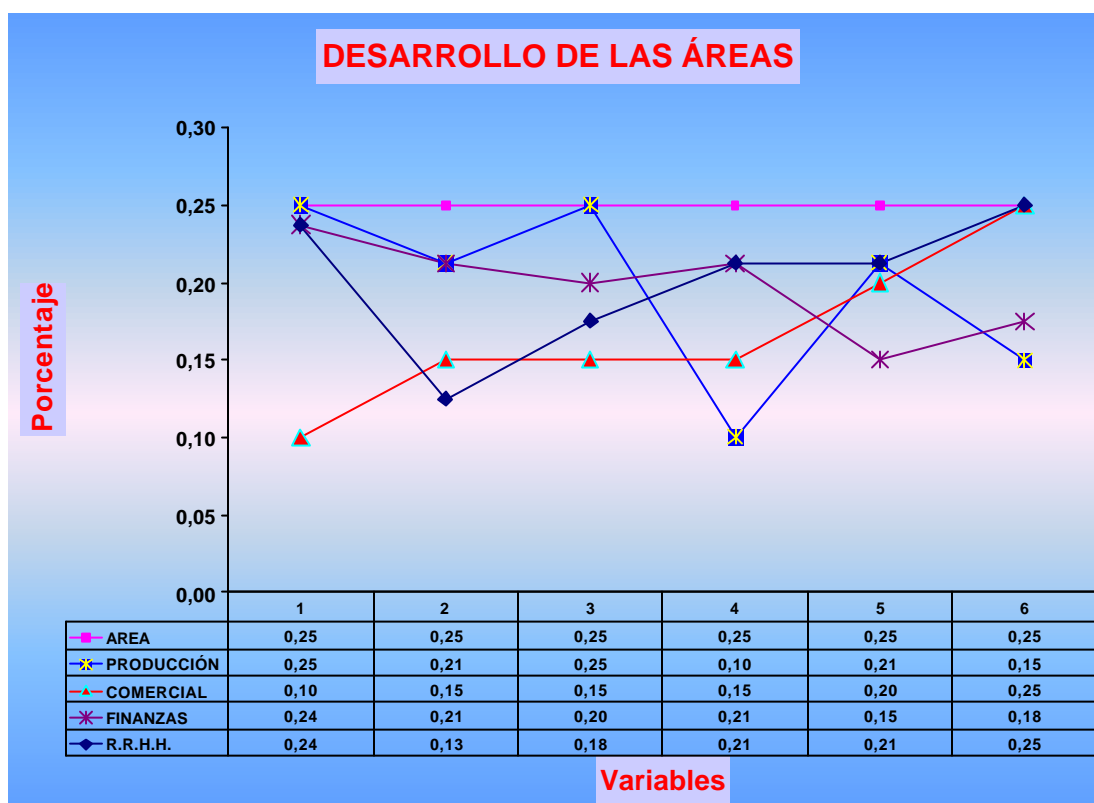
Los resultados de la matriz, son expresados a través de gráficas que indican el desarrollo que ha tenido cada área con relación a la gestión, las cuales establecen el desarrollo de las áreas respecto a la gestión total y la incidencia de ítems en las áreas de trabajo.

En la gráfica de desarrollo de las áreas, se identifican aquellas áreas que están actualmente con dificultad. Mientras que la gráfica de incidencia de ítems, se puntualiza cual es el ítem que con mayor y menor incidencia dentro de las áreas.

Para ilustrar esta situación, el grupo de Seminario ha elaborado las siguientes herramientas. La estructura de la Matriz de Gestión, la Gráfica de Desarrollo de Áreas y las Gráfica de Incidencia en Ítems.

A modo de ilustración, mostraremos algunas tendencias de las cuatro áreas con relación a su comportamiento.

GRÁFICA N° 3.1

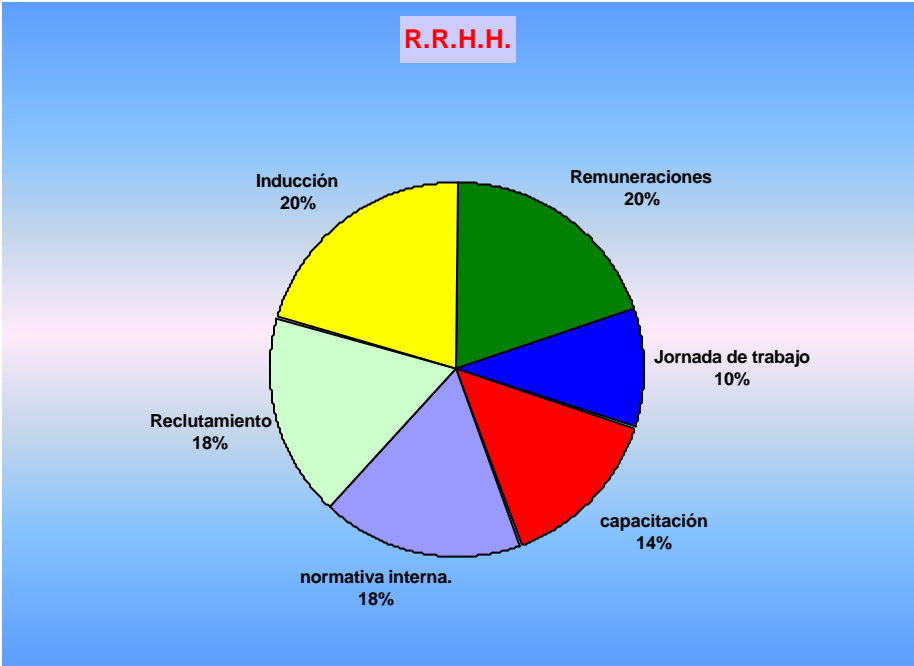


Elaboración Grupo de Seminario

En la gráfica se observa la curva del área en el máximo que pueden alcanzar cada una de las áreas. El resto de las curvas representan cada una de las áreas (Comercial, R.R.H.H., Producción y Finanzas) y muestra como es su comportamiento de acuerdo a los datos que se codifican. Las curvas oscilarán en mayor o menor frecuencia, resultando el mayor número de pendientes negativas o caídas que indicará el grado de alejamiento del óptimo para su aporte en la gestión. En caso contrario, la curva que alcance el mayor número de pendientes positivas o alzas implicará que se encuentra más cerca del óptimo de la gestión.

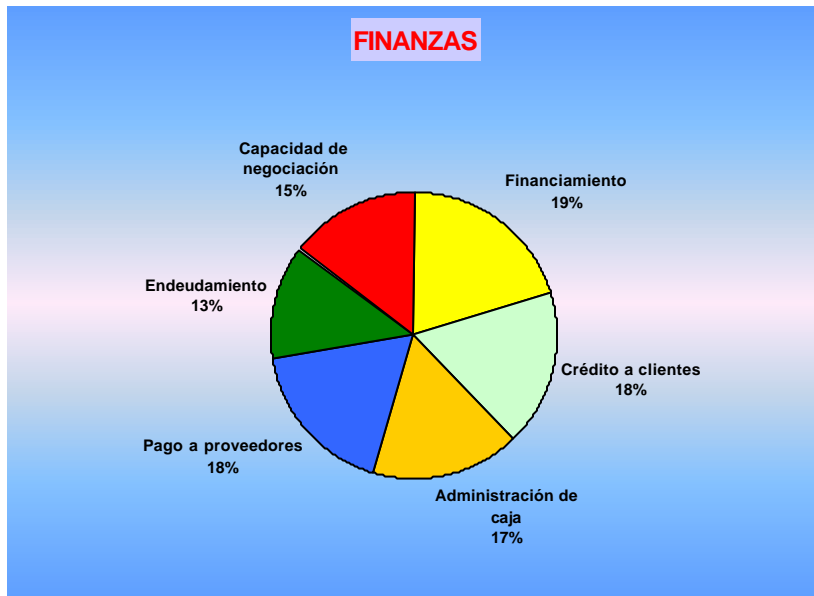
A continuación, se muestra gráficamente la incidencia de los ítems en las áreas.

GRÁFICA N° 3.2



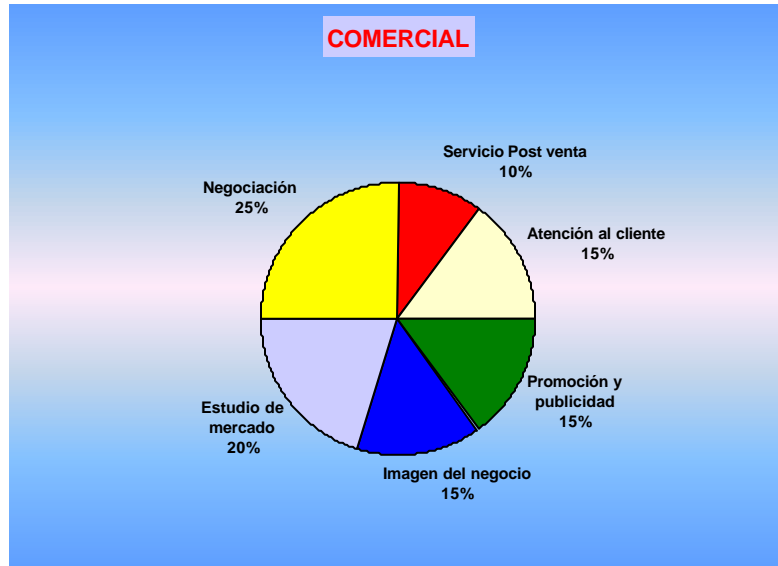
Elaboración Grupo de Seminario

GRÁFICA N° 3.3



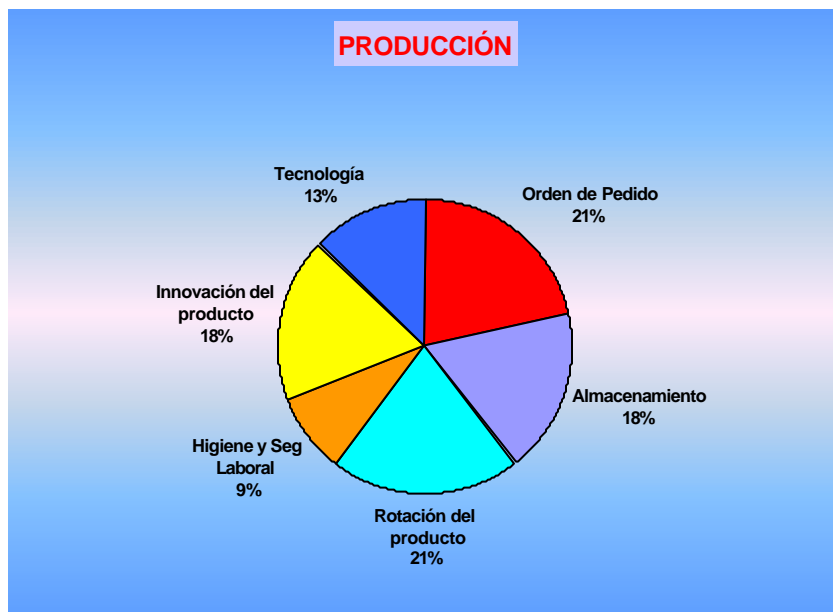
Elaboración Grupo de Seminario

GRÁFICA N° 3.4



Elaboración Grupo de Seminario

GRÁFICA N° 3.5



Elaboración Grupo de Seminario 2002

En los cuatro gráficos anteriores, se puede observar la participación de cada ítem en el área correspondiente. El menor grado de participación de incidencia en el área, indica que no se ha desarrollado lo suficiente o que existe una escasa participación del ítem en beneficio del área, como así también, de la gestión total. Por otra parte, el mayor grado de participación indica el ítem en el gráfico que tenga un mayor porcentaje de incidencia o apoyo a la gestión.

3.2. ESTRATEGIA DE COBERTURA

3.2.1. ESTRATEGIA PARA PROTEGERSE DE LA VOLATILIDAD DEL TIPO DE CAMBIO (ARBITRAJE DE TRES MONEDAS)

Esta estrategia se aplica a aquellas PYME que desarrollan operaciones en el extranjero, a través de la importación o exportación de bienes o servicios. Básicamente esta estrategia apunta a aprovechar las diferencias en el tipo de cambio entre un mercado y otro, realizando operaciones de compra y venta simultáneas de monedas en un mismo período a la vez y con el objeto de obtener utilidades.

El objetivo de esta estrategia es disminuir el riesgo cambiario, así como también, generar mayores recursos financieros sobre la base de excesos de caja que hayan sido invertidos en moneda extranjera.

El siguiente ejemplo ilustra el arbitraje de tres monedas, tomando como fuente las siguientes monedas: Dólar Americano, Real Brasileño y el Peso Chileno.

Brasil: US\$ 1 = 2,52 reales(*)

Chile : US\$ 1 = \$655,00 (*)

1 real = \$ 300

(*) Tipos de cambio al 25-05-2002, señalados en la estrategia

De esta forma, se puede traspasa a dólares \$ 2.500.000 de pesos en Chile, quedando US\$ 3.816,79 (2.500.000 / 655,00), que se convierten a 9.618,32 reales (3.816,79 x 2,52) en Brasil, y nuevamente se vuelve a Chile para convertir estos 9.618,32 reales en \$2.885.496,18 pesos (9.618,32 x 300), y donde finalmente se

vuelve a US\$ 4.405,34 (2.885.496,18 / 655,00), quedando una diferencia positiva de US\$ 588,55 para la empresa.

3.2.2. EL MODELO VALUE AT RISK (VAR)

Es una técnica empírica de cobertura de los riesgos de mercado, específicamente en la volatilidad de los tipos de cambio, que pretende contribuir al análisis de cobertura en las estructuras de activos y pasivos que minimicen la exposición al riesgo de las empresas frente a la volatilidad del tipo de cambio.

A continuación se presenta el modelo del Valor en Riesgo en una aplicación práctica sobre el dólar interbancario, que desde hace un tiempo a la fecha, ha mostrado un comportamiento que se asemeja cada vez más al de las monedas de otros centros financieros. Si bien la paridad peso chileno/ dólar no presenta las características de una moneda dura como el yen japonés, el euro o la libra esterlina; desde que el Banco Central de Chile decidió dejar su comportamiento al libre comportamiento del mercado. Las volatilidades que este activo o pasivo, según la óptica, ha requerido de un monitoreo más estrecho y cuántico. Ya no basta sólo con hacer las coberturas de riesgo para determinadas posiciones, sino que ahora es necesario administrarlas desde un punto de vista global del riesgo real que representa para la posición neta en una empresa. Entendemos como posición neta a aquella que realmente representa la exposición al riesgo de una empresa. Por ejemplo, si una empresa posee activos en dólares y pasivos en dólares, entonces posee una cobertura denominada natural; sin embargo, cuando estas posiciones no están calzadas de manera exacta se genera un descalce para administrarlas; en ese momento ya no basta con una estrategia de cobertura como puede ser la de forwards de compra o venta de dólares, dependiendo de la posición de la empresa. Las volatilidades a las

cuales nos referimos, anteriormente, hacen que las estrategias de cobertura sean administradas y pasen de pasivas a activas. El Value At Risk, VAR, hace de esta tarea algo más fácil de realizar, entregando parámetros a considerar y fáciles de analizar.

CÁLCULO DEL VAR

La forma más básica para calcular el VAR considera las propiedades mencionadas anteriormente, lo que se resume en la siguiente fórmula:

$$VaR = S_{diaria} * \sqrt{N} * X$$

En donde simplemente se multiplica la desviación estándar diaria por el factor correspondiente a la probabilidad deseada y por la raíz del número de días para el cual se quiere calcular el VAR:

Monto	US \$	1.000.000
Tipo de cambio	\$	561,20
Desviación estándar		3,81%
Retorno promedio		-24,84%

Base
252

Días	1	alpha	VAR	Media	Días	7	alpha	VAR	Media
			-1,282 -\$	1.727.734				-1,282 -\$	4.571.155
			-1,645 -\$	2.217.524				-1,645 -\$	5.867.016
			-2,326 -\$	3.136.279				-2,326 -\$	8.297.814
Días	30	alpha	VAR	Media	Días	90	alpha	VAR	Media
			-1,282 -\$	9.463.191				-1,282 -\$	16.390.727
			-1,645 -\$	12.145.877				-1,645 -\$	21.037.275
			-2,326 -\$	17.178.108				-2,326 -\$	29.753.355
Días	180	alpha	VAR	Media	Días	360	alpha	VAR	Media
			-1,282 -\$	23.179.989				-1,282 -\$	32.781.455
			-1,645 -\$	29.751.200				-1,645 -\$	42.074.551
			-2,326 -\$	42.077.599				-2,326 -\$	59.506.711

3.3. ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

3.3.1. EL MODELO CONVENCIONAL

Este modelo aplicado es una fórmula financiera de pago que ayudará a tomar la decisión a elegir la mejor alternativa del mercado para acceder a un préstamo bancario.

La fórmula es la siguiente:

$$C = P \left[\frac{i(1+i)^n}{i(1+i)^n - 1} \right]$$

Donde

C: Valor Cuota

P: Monto del Préstamo

I: Tasa de Interés

n: Numero de Cuotas

Este modelo se llevará a cabo en una Planilla Excel, donde calcularemos la cuota a pagar en un préstamo solicitado. Para el ejemplo se comparan tres instituciones financieras, éstas son BancoEstado, Banco de Chile y Banco del Desarrollo.

Por otra parte, para una mayor comprensión del modelo aplicado se presenta una estructura en la que se muestra la forma de trabajo.

FIGURA N° 3.4 PROGRAMACION DE FORMULA

Pasos

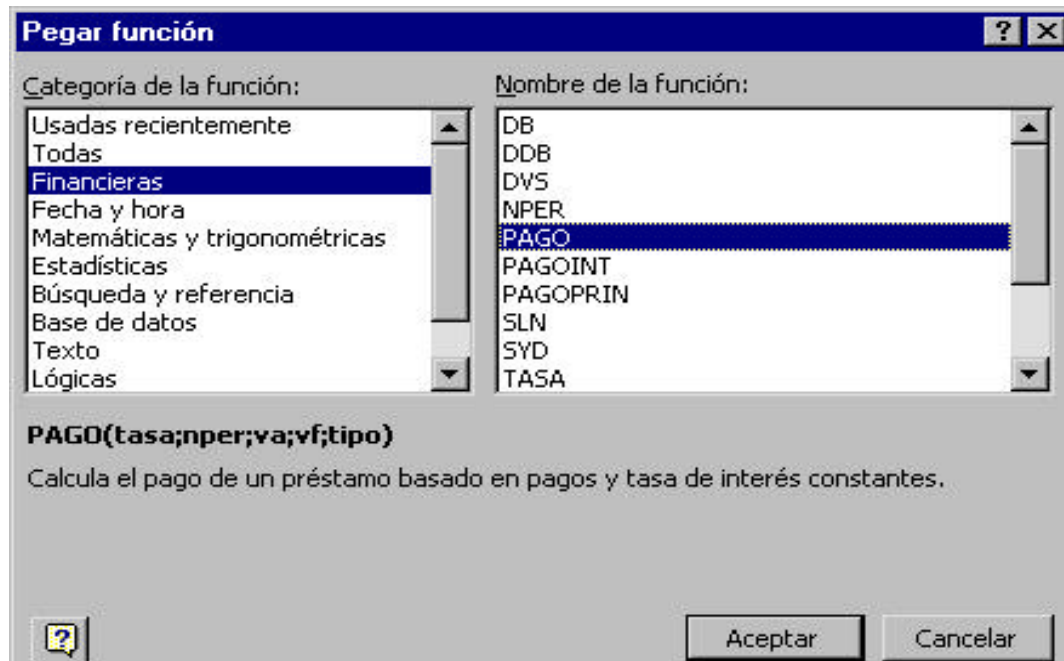
- 1) Crear un formato en planilla Excel de acuerdo a parámetros establecidos en ejemplo.

COLOCACIONES									
Tasas de Julio									
Institucion Financiera	Minima %	Minima / 100	Maxima %	Maxima / 100	Monto Solicitado	Periodo	Cuota Minima	Cuota Maxima	
Banco de Chile	0,79	0,0079	1,39	0,0139	2.000.000	10			
BancoEstado	1,5	0,015	-,-	-,-	2.000.000	10			
Banco del Desarrollo	1,01	0,0101	-,-	-,-	2.000.000	10			
Tasas de Junio									
Institucion Financiera	Minima	Minima / 100	Maxima %	Maxima / 100	Monto Solicitado	Periodo	Cuota Minima	Cuota Maxima	
Banco de Chile	0,86	0,0086	1,46	0,0146	2.000.000	10			
BancoEstado	1,5	0,015	-,-	-,-	2.000.000	10			
Banco del Desarrollo	1,05	0,0105	-,-	-,-	2.000.000	10			
Tasas de Mayo									
Institucion Financiera	Minima	Minima / 100	Maxima %	Maxima / 100	Monto Solicitado	Periodo	Cuota Minima	Cuota Maxima	
Banco de Chile	0,87	0,0087	1,47	0,0147	2.000.000	10			
BancoEstado	1,5	0,015	-,-	-,-	2.000.000	10			
Banco del Desarrollo	1,05	0,0105	-,-	-,-	2.000.000	10			

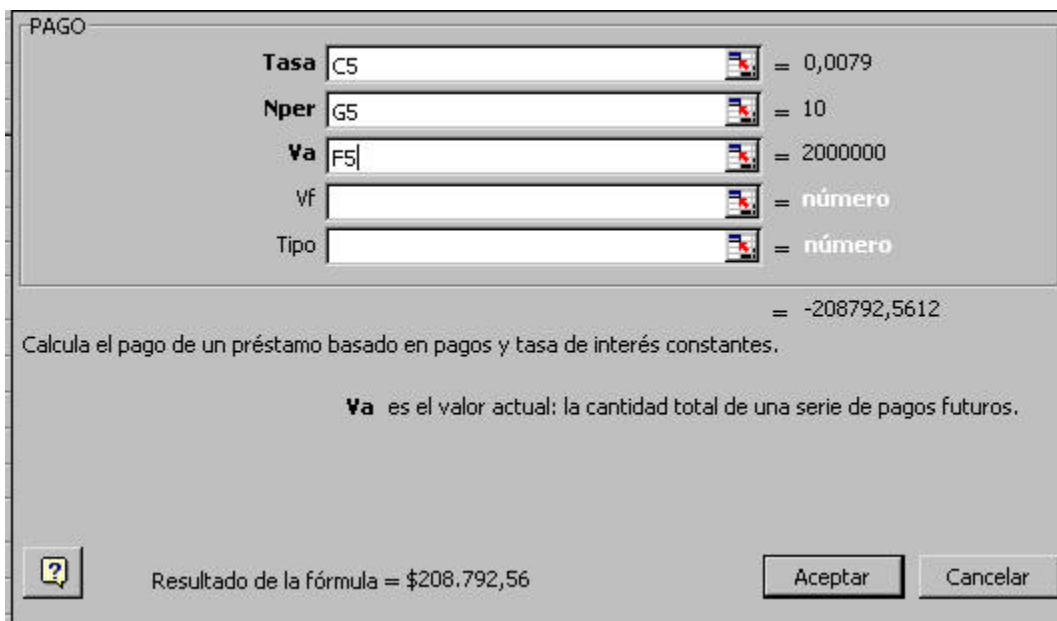
- 2) Sobre la hoja de calculo seleccione la celda H5, presione INSERTAR, dirigiéndose a la opción FUNCIÓN pinchando encima.



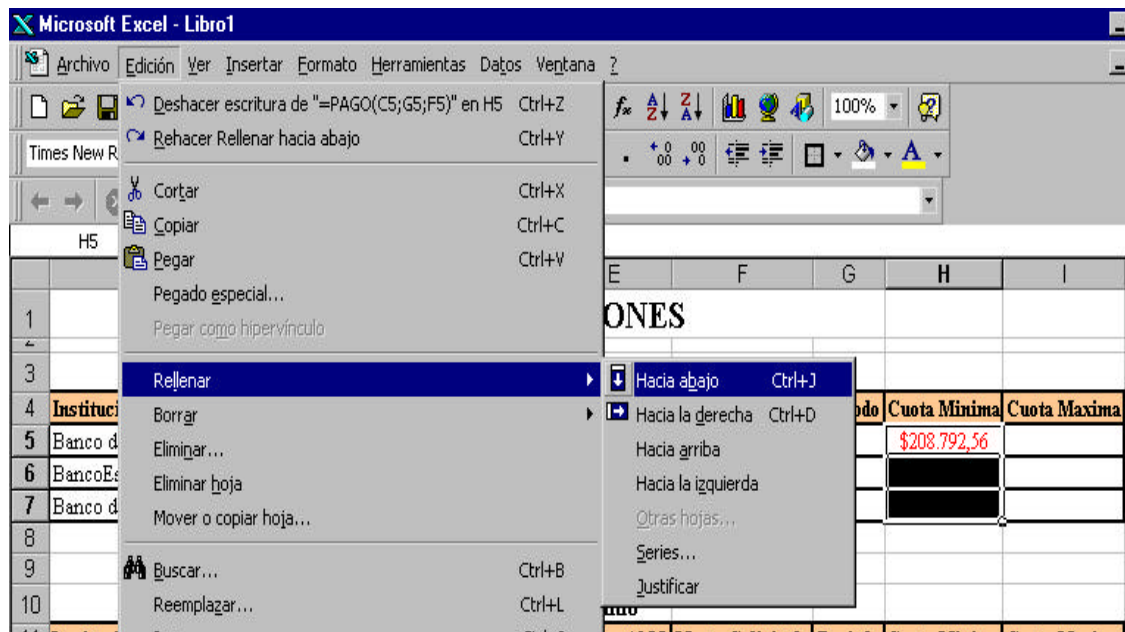
- 3) Aparecerá un cuadro de dialogo denominado (pegar función), a su vez desglosando categoría de la función, en ella se debe seleccionar el modo FINANCIERAS, al marcar esta aparecerán al lado derecho NOMBRE DE FUNCION, en la cual se debe posicionar en el modo de PAGO, finalizando pincha en el botón de ACEPTAR.



- 4) Reaparecerá un nuevo cuadro, denominado PAGO en el se señalan los objetivos del ejemplo.
- ◆ Haga click en TASA. Seleccionando la celda C5
 - ◆ Haga click en Nper. Seleccionando la celda G5
 - ◆ Haga click en Va. Seleccionando la celda F5
 - ◆ Finalizando haga click en el botón de aceptar, con esto aparecerá el monto de la cuota exigida por el banco.



- 5) Repita los pasos del 1 al 4 en la siguiente celda, sin olvidar cambiar la letra orientada a cada celda, como ejemplo. Si antes eran la celda C5, ahora es la C6.
- 6) O simplemente seleccione las celdas H5 hasta H7, dirigiéndose a EDICION, seleccionando RELLENAR, u su subfunción RELLENAR HACIA ABAJO.



- 7) Terminado esto, aparecerán los valores de las cuotas restantes.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	COLOCACIONES								
3	Tasas de Julio								
4	Institucion Financiera	Minima %	Minima / 100	Maxima %	Maxima / 100	Monto Solicitado	Periodo	Cuota Minima	Cuota Maxima
5	Banco de Chile	0,79	0,0079	1,39	0,0139	2.000.000	10	\$208.792,56	
6	BancoEstado	1,5	0,015	-,-	-,-	2.000.000	10	\$216.868,36	
7	Banco del Desarrollo	1,01	0,0101	-,-	-,-	2.000.000	10	\$211.277,44	

RESULTADOS DEL ANALISIS DE SENSIBILIDAD

COLOCACIONES

Tasas de Julio

Institucion Financiera	Minima %	Minima / 100	Maxima %	Maxima / 100	Monto Solicitado	Periodo	Cuota Minima	Cuota Maxima
Banco de Chile	0,79	0,0079	1,39	0,0139	2.000.000	10	\$208.792,56	\$215.606,50
BancoEstado	1,5	0,015	-,-	-,-	2.000.000	10	\$216.868,36	
Banco del Desarrollo	1,01	0,0101	-,-	-,-	2.000.000	10	\$211.277,44	

Tasas de Junio

Institucion Financiera	Minima	Minima / 100	Maxima %	Maxima / 100	Monto Solicitado	Periodo	Cuota Minima	Cuota Maxima
Banco de Chile	0,86	0,0086	1,46	0,0146	2.000.000	10	\$209.581,50	\$216.409,05
BancoEstado	1,5	0,015	-,-	-,-	2.000.000	10	\$216.868,36	
Banco del Desarrollo	1,05	0,0105	-,-	-,-	2.000.000	10	\$211.730,93	

Tasas de Mayo

Institucion Financiera	Minima	Minima / 100	Maxima %	Maxima / 100	Monto Solicitado	Periodo	Cuota Minima	Cuota Maxima
Banco de Chile	0,87	0,0087	1,47	0,0147	2.000.000	10	\$209.694,33	\$216.523,83
BancoEstado	1,5	0,015	-,-	-,-	2.000.000	10	\$216.868,36	
Banco del Desarrollo	1,05	0,0105	-,-	-,-	2.000.000	10	\$211.730,93	

FIGURA N° 3.5 Prpuesta de Pantalla en el Calculo de Cuotas

CALCULO DE CUOTAS - CREDITOS BANCARIOS & FINANCIERAS

Ingresar Monto a Solicitar	<input type="text" value="1,000,000,000"/>		
Ingresar la Cantidad de Cuotas	<input type="text" value="14"/>		
Escoger Banco	<input type="text" value="Banco Santiago"/>		
Tasa Máxima	<input type="text" value="0.60%"/>	Tasa Mínima	<input type="text" value="1.60%"/>
Cuota Máxima	<input type="text" value="-\$ 74,684,513"/>	Cuota Mínima	<input type="text" value="-\$ 80,294,547"/>
De todos los Bancos Cual tiene la tasa menor	<input type="button" value="Push"/>	<input type="button" value="Menor Tasa Colocación"/>	Tasa Máxima <input type="text"/> Tasa Mínima <input type="text"/>

Elaboración Grupo de Seminario

CONCLUSIONES

De acuerdo a la información recopilada y avance logrado se puede concluir lo siguiente:

El CAPÍTULO I esta basado en un marco teórico, que describe los aspectos y las características más relevantes de la PYME en Chile. En el conocideramos su presencia, características, estructura y grado de profesionalización.

Su presencia señala la enorme importancia de la PYME en la economía de nuestro país por su aporte a la generación de empleo. Sus características propias, dejan al descubierto la problemática común que las rodea y su vulnerabilidad ante variables endógenas y exógenas que inciden en sus niveles de riesgo.

En el CAPÍTULO II, se analizó de manera descriptiva las operaciones corrientes de las PYMES, basadas en su ciclo operativo resaltando la importancia de aquellas actividades con características de transacción y cobertura (caja, cliente, proveedores, cuentas por pagar). Para su análisis en necesario tener en cuenta la relación en el ciclo operativo de cuatro áreas de gestión (comercial, finanzas, administrativas y producción) las cuales se asocian a las operaciones corrientes antes señaladas y de quienes se concluye que al gestionar un ciclo operativo adecuado, éste debe permitir la disponibilidad de fondos de efectivos administrados por la caja, con un sistema de operaciones de crédito eficiente a los clientes y con una buena capacidad de negociación con proveedores y acreedores, a través de las cuentas por pagar y cobrar tal que no exponga a la PYME al riesgo en el corto plazo.

De acuerdo a la hipótesis formulada, aquellas operaciones corrientes vulnerables como adquisición, venta, exportaciones e importaciones, la presencia de sistemas de cobertura basados en modelos simples y efectivos permitirán reducir los riesgos de transacción, pero no el riesgo sistemático de Monedas.

En las variables de exposición al riesgo se obtuvo como conclusión la presencia de variables exógenas (deuda financiera, tributarias y previsionales) significativas que afectan de manera considerable el riesgo de liquidez de las PYMES en Chile. Dichas variables corresponden a obligaciones que las PYMES deben cumplir, para poder obtener los recursos que el mercado ofrece traducido en la capacidad de poder renegociar deudas, obtener recursos financieros adicionales y participar de cualquier proyecto patrocinado por organismos gubernamentales.

El CAPÍTULO III plantea propuestas estratégicas, basadas en herramientas de gestión y estrategias de cobertura que disminuyen el riesgo transaccional, que permiten demostrar las hipótesis específicas (I Y II)

Las herramientas de gestión permiten a las PYMES disminuir el riesgo a corto plazo. Para ello se propusieron una serie de formularios de control, así como también un modelo generado por el grupo de seminario llamado “TABLERO DE EVALUACIÓN DE ÁREAS CRÍTICAS”. Este modelo de gestión permite a las PYMES evaluar los puntos críticos de cada área, detectando sus falencias e incidencia en la gestión global de la PYME, para mejorar su eficiencia y disminución a la exposición al riesgo.

Por otra parte, para comprobar si las estrategias de cobertura sobre operaciones corrientes disminuyen los riesgos transaccionales, se plantean dos herramientas de gestión como el VALUE AT RISK y el ARBITRAJE DE TRES PUNTOS, que

permiten verificar que las estrategias de cobertura disminuyen el riesgo de transacción. Además se propone un modelo para las operaciones de financiamiento el cual permite decidir cual es la mejor elección al solicitar un préstamo bancario.

Nuestro seminario ha demostrado que las redes de operaciones corrientes de las PYMES las hacen vulnerables al riesgo de liquidez, porque no poseen herramientas de corto plazo y no poseen formas de cobertura ante operaciones corrientes, lo cual fue verificado en extenso en los capítulos de este Seminario.

Como conclusión final se sugiere que las empresas PYMES utilicen la ASOCIATIVIDAD como mecanismo de protección y cooperación entre pequeñas y medianas empresas, que les permita hacer frente a dichas variables mencionadas, de manera que sean más eficientes para disminuir su vulnerabilidad y por tanto el riesgo.

ANEXO I

COMERCIAL OVALLE

COMERCIAL OVALLE

La PYME productora y comercializadora de productos metálicos “**Comercial Ovalle**”, corresponde a una empresa que inicio sus actividades en Septiembre de 1991 y tuvo una vida aproximada de tres años, culminando sus actividades en noviembre de 1994 debido a problemas con acreedores, situación que obligo a declarar su quiebra.

A continuación se presenta una reseña histórica de dicha empresa.

RESEÑA HISTORICA

RAZÓN SOCIAL : Ovalle Briones Marcelo y Otro.

NOMBRE FANTASÍA : Comercial Ovalle.

GIRO : Productora y Comercializadora artículos metálicos.

ACTIVIDADES : Septiembre 1991 - Noviembre de 1994.

Esta empresa basaba su actividad productora en la fabricación de bandejas metálicas, las cuales se comercializaban en tiendas de decoración de Santiago y regiones.

Considerando la proyección de la demanda y la capacidad instalada, se pudo determinar que las ventas podrían haber llegado a unos \$ 112.000.0000 millones anuales.

La cantidad que se producía partía con una orden de pedido o de trabajo, solicitada por los respectivos clientes.

El proceso productivo se iniciaba con el moldeo de las piezas una a una. La mano de obra era desarrollada por maestro moldeadores y ayudantes con un “escaso grado de profesionalismo”. Las piezas se moldeaban en arena cuarzosa (arena con propiedades especiales para este tipo de trabajo) que permitía un rápido moldeo. Acto seguido venía el proceso de fundido.

La fundición de la materia prima (aluminio), se compraba a proveedores por kilo.

El proceso se realizaba en un horno, el cual contenía un crisol (recipiente de material mineral capaz de soportar altas temperaturas, donde el metal quedaba en estado líquido), el crisol era comprado a través de importadoras, y su procedencia era el país de Brasil. Conjuntamente con el horno, se utilizaba un ventilador que tenía cañerías, las cuales generaban junto al combustible utilizado (petróleo) una combustión para el proceso de fundido.

El metal se fundía a una temperatura de 650 grados Celsius, la cantidad de aluminio en proceso llegaba a los 200 Kilogramos. El proceso se repetía tres veces a la semana, alcanzándose una producción semanal de 600 piezas.

Una vez terminado este proceso, se procedía a cortar las piezas con equipos de esmeriles, que eran utilizados por los trabajadores.

El número de trabajadores que realizaba el proceso completo alcanzaba a 12 personas, los cuales se componía de moldeadores, pulidores y cortadores.

Luego de que las piezas estaban cortadas, eran limadas y posteriormente pulidos, este nuevo proceso requería de maquinas dotadas de esmeriles y paños especiales para su trabajo.

Una vez que la pieza era terminada, era envasada y luego se despachaba al cliente. Si el pedido era en Santiago se entregaba en a la dirección de manera directa, para el envío se contaba con el servicio de flete. Si el pedido correspondía a regiones, se enviaba por encomienda.

Esta empresa tenía su desarrollo en el sector manufacturero, específicamente entre aquellas empresas fabricantes de artículos metálicos básicos. En dicho sector encontramos una participación de mercado en las ventas según fuente CORFO, de un 5.63 % en 1997 dentro de la distribución por subsector manufacturero según tamaño.

Para conocer las causas de porque la empresa no fue viable en el tiempo, se procedió a entrevistar a su administrador Sr. Marcelo Ovalle Briones, como una forma de poder explorar la realidad inmersa de su desarrollo. Con dicha entrevista el grupo de seminario logró tener una visión más clara del problema a través de las siguiente preguntas.

1) ¿Cuál era el objetivo que perseguía su negocio como PYME?

Rep. Tener un nivel de independencia en lo económico, con una actividad que me permitiera desarrollar las capacidades y actitudes de un espíritu emprendedor.

2) ¿Tenía Usted información referente al sector en el cual trabajaba, mercado y gestión del negocio?.

Rep. Conocía el rubro en términos generales, así como el mercado en relación a los competidores y clientes. En lo relacionado a la gestión tenía conocimiento de las áreas involucradas y su ciclo de operaciones de manera básica.

3) ¿Cómo financió inicialmente la puesta en marcha de su negocio?

Rep. Contaba con ahorros y el pago de una indemnización de cinco años, lo que se tradujo en mi Capital de Trabajo. Al cabo de un tiempo de haber operado, más o menos un año, solicite un crédito al Banco de Estado para la adquisición de equipo y un saldo que permitiese compensar los déficit de caja.

4) ¿Usted y sus trabajadores tenían la suficiente capacitación?

Rep. Desconocía en este aspecto los instrumentos de fomento que operan para capacitar, lo cual significó el no saber aprovechar este beneficio.

5) ¿Conocía la reglamentación y regulación en el ámbito legal, laboral, sanitario y ambiental dentro del cual se desarrollaba su empresa?

Rep. Reconozco que en la mayoría de ellos tenía muy poco conocimiento, salvo en lo referente al ámbito laboral, que era lo más familiar. En lo que respecta a los otros, era información muy vaga, de hecho tuve más de algún problema cuando obtuve la patente por no cumplir algunas disposiciones del SESMA, en la llamada producción limpia.

6) ¿Realizó algunos estudios previos para ver la viabilidad de su negocio?

Rep. Pienso que como ustedes lo señalan, no propiamente, pero tenía un grado de conocimiento muy vago de las áreas críticas del negocio.

7) ¿Realizaba usted de manera periódica algún estudio de diagnóstico para realizar correcciones a problemas de gestión que se pudieran haber presentado?

Rep. Creo que cuando uno tiene un negocio, piensa que la única variable importante es la venta, lo que hace ver de manera muy sesgada la situación global del negocio y si a esto se agrega la poca o casi nula preocupación por lo que sucede de manera integral, yo diría que dichas correcciones nunca se realizaron.

ANEXO II

HERRAMIENTAS PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DE LA CASUÍSTICA

FORMULARIO REQUERIMIENTO DE COMPRA

Identificación de la empresa

Nº Folio

REQUERIMIENTO DE COMPRA

Fecha.....

.Departamento Solicitante.....

Nombre y Cargo del Solicitante.....

Fecha requerida de entrega.....

Fono / Fax / Email.....

Solicita.....

DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	CÓDIGO DE SECCIÓN	cantidad		PRECIO UNITARIO
		Litros	Kilogramo	
Aluminio				
Petróleo				
Parafina				
Guaípe				
Polvo de Esmeril				
Pasta de Pulir				
Total de Art.				
Precio Total				

Firma del Solicitante

Bodega

Abastecimiento

Elaboración Grupo de Seminario

FORMULARIO ORDEN DE COMPRA

Identificación de la empresa

Nº

ORDEN DE COMPRA

Fecha.....

Proveedor..... R. U. T.....

Dirección..... Comuna / Ciudad.....

Atención Sr..... Fecha de entrega.....

Condiciones de la entrega..... Condiciones de Pago.....

Fono / Fax / Email.....

DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	CODIGO	cantidad	Precio Unitario	Total

Solicitado Por.....

Aprobado Por.....

Elaboración Grupo de Seminario

FORMULARIO GUÍA RECEPCIÓN

Identificación de la empresa

Nº

GUIA DE RECEPCION

Proveedor..... R. U. T.....

Orden de Compra.....

Fecha de Recepción.....

DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	CÓDIGO	cantidad		PRECIO UNITARIO
		Litros	Kilogramo	
Aluminio				
Petróleo				
Parafina				
Guaípe				
Polvo de Esmeril				
Pasta de Pulir				
Total de Art.				
Precio Total				

V.B. Bodega

Observaciones:.....

.....

Elaboración Grupo de Seminario

FORMULARIO GUÍA DE DEVOLUCIÓN

Identificación de la empresa

Nº Folio

GUIA DE DEVOLUCION

Fecha.....

Proveedor..... R. U. T.....

Orden de Compra..... Guía de Recepción.....

Fecha de Devolución..... Fecha de receoción.....

Fono / Fax / Email.....

Observación

.....

DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	CÓDIGO	cantidad recibida		PRECIO
		Litros	Kilogramo	UNITARIO

V.B. Bodega

Elaboración Grupo de Seminario

FORMULARIO GUÍA DE DESPACHO

Identificación de la empresa

Nº Folio

GUIA DE DESPACHO

Fecha.....

Cliente..... R. U. T.....

Orden de Compra.....

Fecha de Despacho.....

Descripción del Artículo	Código	Cantidad	Precio Unitario	Total
Aluminio				
TOTAL				

_____ Bodega
_____ Transporte
_____ Cliente

Observaciones:.....

Elaboración Grupo de Seminario

FORMULARIO DE CONTROL DE PERSONAL

FORMULARIO CONTROL DE PERSONAL						
	Nº EMPL.	CARGO	ESPECIALIDAD	NIVEL	SUELDO	SUELDO POR NIVEL
ADMINISTRACIÓN						
RECEPCIÓN						
ALMACEN						
DESPACHO						

Elaboración Grupo de Seminario

BIBLIOGRAFÍA

- Jiménez Bermejo, Practico; “Control de Gestión”. Editorial Jurídica ConoSur; 1996
- Jiménez Bermejo, Practico; “La Empresa Familiar”; Editorial ConoSur; 1997.
- Lambin, Jean – Jacques; “Marketing Estratégico” 3ª edición; Mc Graw Hill; 1996
- Murdick, Robert; Sistemas de Información Administrativos; 2ª Edición, año 1988
- Rodríguez M., Darío; “Gestión Organizacional Elementos para su estudio.” Edición Universidad Católica de Chile. 1995
- Ross, y Westerfield; “Finanzas Corporativas”; McGraw-Hill; 1997
- Shröder, Roger; “Administración de Operaciones”; Editorial Mc Graw Hill; 1993
- Weston, J Fred y Brigman, Eugene; “Finanzas en Administración Financiera” 10ª ed. Editorial MC Graw Hill. 1994.
- Roman González, Enrique; La PYME en Chile. Fuerza Emprendedora para la Modernización Productiva; 2000.
- CORFO; “La PYME en Chile, Presencia de la PYME en el Universo empresarial chileno”; Julio 2000
- Departamento de Economía Universidad de Chile; Posicionamiento Competitivo y Análisis del comportamiento Estratégico de la Micro y Pequeña Empresa Nacional; Julio 1999.
- Toledo Miguel; Apuntes de Gestión de Pequeña y Mediana Empresa; Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. 2001

