

938001 162  
PN-1111-635  
1911-48950

*Description of a Development Program*  
DESCRIPCION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO  
PARA MICROEMPRESAS  
*for Merchants*

POC - 0211-G - 55-3120-00

Fundación Carvajal  
Cali, Colombia

ACCION International/AITEC  
Cambridge, Massachusetts

Junio - 1980

DESCRIPCION DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO  
PARA MICROEMPRESAS

Fundación Carvajal

Cali, Colombia

ACCION International/AITEC

Cambridge, Massachusetts

Junio - 1980

## INDICE

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCION.	1
II. LA METODOLOGIA.	2
III. EL DEPARTAMENTO DE SELECCION Y.CA - ANEXO. 1	6 16
IV. EL DEPARTAMENTO DE ANALISIS FINAN - ANEXO. 2	29 37
V. EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y SE - ANEXO. 3	74 82
VI. ASESORIA A MICROEMPRESAS.	90
VII. LA CAPACITACION.	100
VIII. LOS RESULTADOS.	105
IX. LOS COSTOS.	110
X. COBROS A LOS MICROEMPRESARIOS.	111
XI. LA CONCLUSION.	112
BIBLIOGRAFIA.	13

## INTRODUCCION

No es posible aislar un factor predominante que asegure el éxito de un programa para microempresas. Variables como la calidad de la asesoría, la capacitación de los empresarios y la disponibilidad de crédito juegan papeles importantes en su buen funcionamiento. Sin embargo, se puede decir que una metodología apropiada y probada disminuirá problemas que puedan afectar el manejo y control sobre las varias actividades de tal programa.

Este manual explica la metodología del programa en Cali, llamado DESAP (Desarrollo para Pequeñas Empresas), describe y contiene copias de todos los cuestionarios y demás formatos utilizados, discute técnicas generales para dar asesoría y capacitación al sector microempresarial y, finalmente, estima los costos del programa.

Los objetivos de DESAP son generar empleo a bajo costo y aumentar el ingreso familiar de los pequeños empresarios. Los tres componentes principales del programa son la asesoría administrativa, la capacitación gerencial y los préstamos, los cuales promueven una mayor organización dentro de la empresa, permitiendo así un ensanche de sus actividades. En Cali, se ha generado un promedio de 1 empleo por el equivalente de cada US\$ 1.200 prestados. La cartera perdida hasta la fecha representa el .36% de la cartera total.

## LA METODOLOGIA

El punto de partida para un nuevo programa para microempresas tiene que ser la definición de ellas. A qué se refiere cuando se hablan de "microempresas"? Hay varias maneras de definirlas, pero se pueden describir en términos cualitativos como empresas en las cuales el manejo operacional y administrativo se concentra en las manos de una ó dos personas quienes a la vez tienen la responsabilidad de tomar todas las decisiones importantes del negocio. Además de ésta definición general, se distinguen las microempresas por ventas mensuales, patrimonio neto familiar y el número de empleados. En Cali, existen los siguientes criterios básicos de selección: ventas mensuales hasta US\$ 5.500.00, patrimonio neto familiar menor de US\$ 20.000.00 y menos de 10 empleados permanentes. Las empresas que sobrepasan los parámetros definidos se eliminan del programa.

El proceso de atención a una empresa se puede resumir en 3 etapas distintas: 1) la selección de empresas que cumplan con todos los criterios exigidos por DESAP; 2) el análisis de la rentabilidad del negocio; y 3) la definición, estudio y trámite de un proyecto de crédito específico. Cada una de las etapas antes descritas, se complementan con capacitación intensiva de los empresarios sobre los aspectos más importantes para el manejo de su negocio.

DESAP ha departamentalizado sus operaciones con el fin de garantizar una mayor agilidad al proceso. El Programa se divide en los siguientes departamentos: 1) Departamento de Selección y Capacitación; 2) Departamento de Análisis Financiero; y 3) Departamento de Proyectos y Seguimiento. (Ver Organigrama, pag. 5 ). A continuación se describen brevemente los tres departamentos para luego entrar detalladamente en cada uno de ellos:

## EL DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

Según la experiencia de Cali, apenas el 8% de las microempresas detectadas están en condiciones de recibir un préstamo en el momento del contacto inicial con DESAP. Esta cifra indica que la necesidad principal de los negocios es de tipo organizativo y no crediticio. Sin embargo, el acceso a crédito es necesario si las empresas van a crecer y generar empleo. Por eso, este Departamento dirige el flujo de empresas que entran al Programa: las empresas que cumplan con los criterios de selección\* pasan directamente al Departamento de Análisis Financiero para determinar si tienen la capacidad de pagar un préstamo; las empresas que no las cumplan son invitadas a asistir a los cursos de capacitación para que los dueños aprendan a administrar mejor sus negocios.

Las empresas que durante el tiempo que están recibiendo capacitación llenan todos los requisitos de selección, pueden pasar al Departamento de Análisis Financiero.

## EL DEPARTAMENTO DE ANALISIS FINANCIERO

La responsabilidad principal de éste Departamento es determinar cuales son las empresas que están por encima del punto de equilibrio, o sea las que ya tienen la capacidad de cancelar un préstamo. En casi todos los casos, esto implica el montaje de un sistema de cuentas sencillas para poder usar los datos de aproximadamente un mes de movimiento dentro del negocio. Puesto que los microempresarios generalmente no incluyen costos como los de depreciación o prestaciones sociales, la experiencia inicial ha mostrado que apenas un 33% de las empresas analizadas están por encima del punto de equilibrio real. Estas empresas pasan directamente al Departamento de Proyectos y Seguimiento. Las empresas que están en el punto de equilibrio o por debajo son invitadas a participar en los cursos de capacitación gerencial para que aprendan a bajar costos y subir ventas. Si logran superar el punto de equilibrio, se hace un nuevo estudio de costos y si realmente presentan una capacidad de pago adecuada pueden pasar al Departamento de Proyectos y Seguimiento.

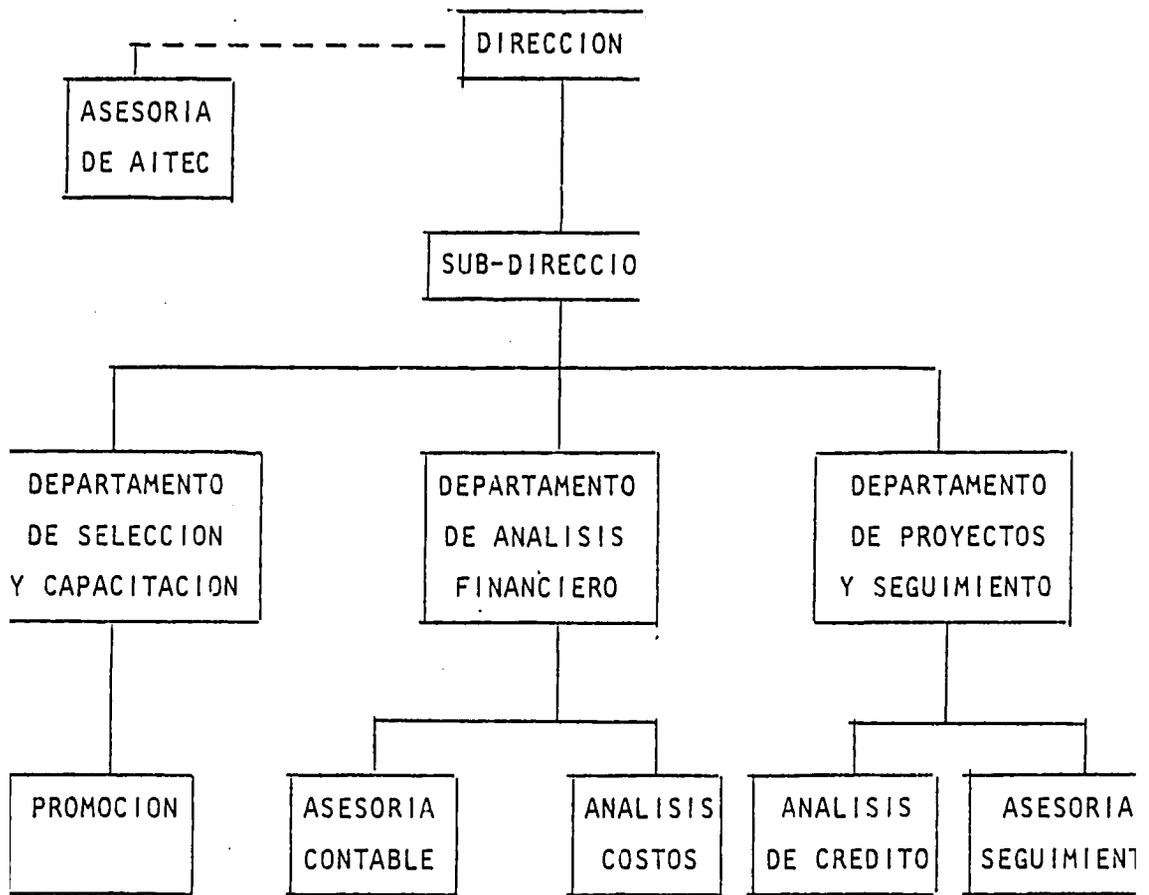
---

\* Además de los criterios de tamaño mencionados anteriormente, existen otros que se explican en el Capítulo III

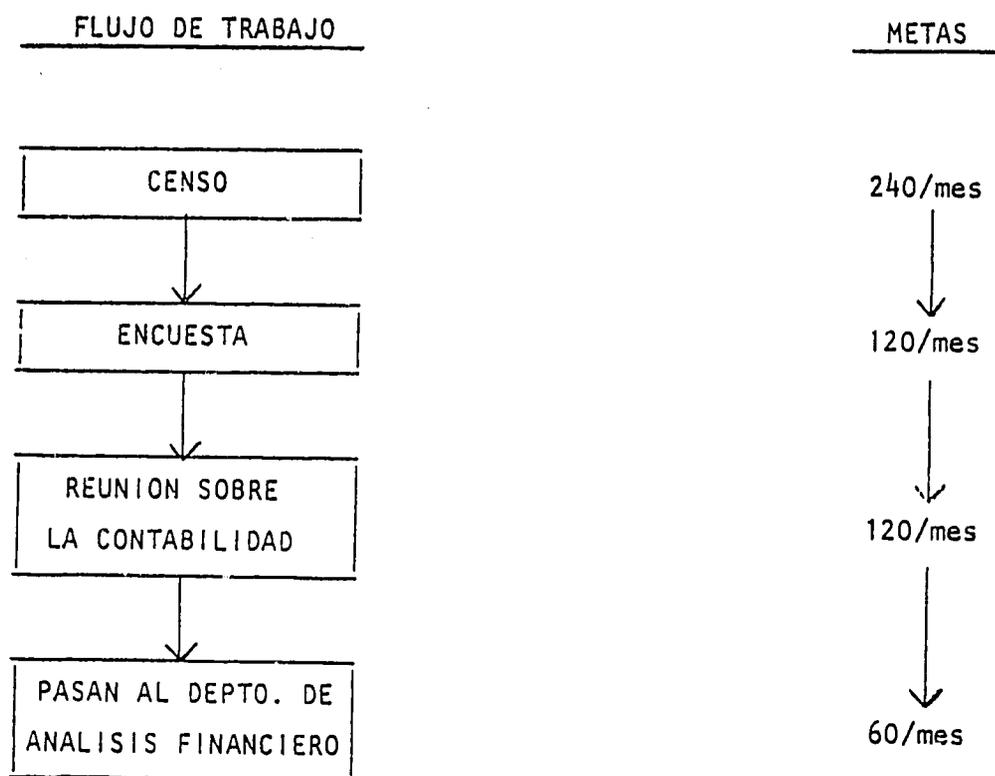
## EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y SEGUIMIENTO

Este Departamento presta asesoría en la definición de proyectos financiables y en la elaboración de las propuestas de crédito. Considerando que los empresarios en general tienden a no tener claramente definido un proyecto de inversión, la asesoría consiste en ayudarles a determinar cual proyecto es el mejor y la forma en que DESAP le puede ayudar a conseguir su financiación. Si se le otorga el crédito al pequeño productor, el Departamento sigue visitando la empresa para ayudarle con el crecimiento hasta que se cancele el préstamo. Si la empresa sigue necesitando de DESAP, el Departamento le ayuda con la definición de un nuevo financiamiento.

ORGANIGRAMA DE DESAP



## EL DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION\*



### EL CENSO

#### A. El Sistema

El objetivo principal del censo es contactar y motivar microempresarios candidatos a entrar al programa. Se zonifica la ciudad y el equipo de promotores intenta encontrar todos los pequeños negocios ubicados en cada zona. Hay varias ventajas de este sistema de censo:

- 1.- Se llega directamente a los barrios marginados de la ciudad;
- 2.- Se puede controlar mejor el número de empresarios censados según las metas del Programa;
- 3.- Con el tiempo el Programa puede contar con personal altamente calificado, despertando así más interés por parte de los empresarios y haciendo más eficiente el censo;

---

\* La capacitación se discutirá en el Capítulo VII

4.- Se determina en forma aproximada la población total de microempresas en la ciudad.

#### B. El Primer Contacto

El primer contacto es seguramente la parte fundamental y que asegura la eficacia del censo. Por lo regular el microempresario es una persona escéptica que poco cree en que alguien le puede ayudar debido a los engaños recibidos en el pasado y a su convencimiento de que él maneja su negocio acertadamente.

Por estas razones estará un poco reservado al principio. El desafío para el promotor es lograr la confianza del microempresario en estos primeros minutos, sacándolo de su situación escéptica. El promotor se identifica y le explica el motivo de su visita. Se hace una presentación general del Programa que incluye la explicación de los objetivos que persigue y de los beneficios que puede llegar a recibir si resulta seleccionado.

Después de la motivación inicial el promotor puede darse cuenta de la disposición del empresario para responder el cuestionario. Si él está dispuesto se procede a tomar la información necesaria y se le encausa para que hable de su negocio, de sus problemas.

La labor de vender el Programa al microempresario no es muy difícil si el promotor muestra seguridad y claridad en lo que expone y entusiasmo e interés en escuchar el punto de vista del empresario.

Una vez llenado el cuestionario y antes de despedirse, el promotor le deja una carta al microempresario que le ayuda a complementar la información que sobre el Programa ha recibido. El texto es el siguiente:

- QUE ES DESAP ?

DESAP quiere decir, "PROGRAMA DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS". Es financiado por la Fundación Carvajal, una entidad privada sin ánimo de lucro cuya finalidad es realizar obras de beneficio social.

- CUAL ES EL FIN DE DESAP ?

Como su nombre lo indica, DESAP ayuda a los pequeños empresarios en la organización y ensanche de sus negocios.

DESAP quiere trabajar con este tipo de empresarios al cual usted también pertenece. Desea ayudarles a mejorar la situación de sus empresas ya que si ésta mejora sus familias vivirán mejor y además se dará oportunidades de trabajar a otros.

- COMO AYUDA DESAP A LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS ?

DESAP puede brindarle a los pequeños empresarios que atienden los siguientes servicios :

a) Asesoría Administrativa.- Los asesores del Programa le podemos ayudar a discutir y analizar los distintos problemas que a diario se presentan en su negocio; a organizar un sistema de contabilidad sencillo y fácilmente aplicable a su empresa; estudiamos con usted el costo de sus productos ó servicios; le asesoramos en cómo aumentar sus utilidades en base a planes sencillos de disminución de costos y aumento de ventas y le ayudamos a definir los proyectos de crecimiento que tenga.

b) Cursos de Capacitación.- Grupos de 20 pequeños empresarios se reúnen a estudiar sus problemas y a aprender nuevas técnicas para mejorar el manejo de su negocio.

DESAP dicta cursos sobre ventas, costos, principios de administración, control de calidad, organización de producción, administración de personal y otros - igualmente importantes.

Usted como empresario debe educarse cada día más y prepararse para manejar bien su negocio. DESAP también le da esta oportunidad invitándolo a los cursos sobre administración de pequeñas empresas.

c) Crédito.- Además de la asesoría y la capacitación, los pequeños empresarios como usted también necesitan dinero para aumentar la producción y las ventas. DESAP estudia sus necesidades de dinero; les ayuda a definir proyectos de crecimiento y a financiarlos por medio de un banco a plazos e intereses favorables. En la actualidad se adelanta un censo puerta a puerta por este sector. Se pretende conocer el grado de interés de los pequeños empresarios hacia el Programa. Como en el momento DESAP no tiene la capacidad suficiente para atenderlos a todos, se hará una preselección de empresas. A las preseleccionadas se visitarán de nuevo con el fin de dialogar más a fondo con sus dueños, conocer mejor sus planes y llenar una encuesta que le servirá de base a DESAP para la selección definitiva.

Esperamos volver a visitarle. DESAP tiene sus oficinas en la Avenida Roosevelt # 26-29 Teléfono 551564.

### C. El Cuestionario

El cuestionario de censo es sencillo y corto; su objetivo es recoger información básica sobre el empresario y su negocio con miras a preseleccionarlo o rechazarlo de acuerdo a los criterios de selección establecidos por el Programa.

Se pueden dividir los criterios de preselección que el Programa emplea en dos grupos:

#### 1) Las Variables Básicas:

- a) Patrimonio neto familiar menor al equivalente a US\$ 11.250;
- b) Microempresas con un mínimo de 1 1/2 años de existencia;
- c) Microempresas con menos de 10 obreros permanentes;
- d) Microempresas con ventas mensuales hasta por el equivalente a US\$ 5.500.

#### 2) Las Variables Complementarias:

##### a) Edad y estado civil.

Un joven soltero puede ser más inestable que un casado de 38 años.

##### b) Experiencia en el ramo.

Para medir la estabilidad y los conocimientos del sector. Un empresario con 20 años de experiencia es obviamente menos arriesgado que otro con un año de experiencia.

##### c) Varios.

Aspectos como los planes futuros del microempresario respecto a la empresa, la receptividad e interés hacia el programa, etc.

Las variables básicas proveen información clara que se pueden comparar con los parámetros del Programa para la selección o rechazo de la empresa. Las variables complementarias sirven para ampliar el análisis de las empresas que caen dentro de los parámetros del Programa y para determinar si existen posibilidades de crecimiento y de generación de empleo.

Como conclusión puede afirmarse que la preselección es un proceso en el que el promotor debe saber ponderar y combinar la información del cuestionario con el análisis que él ha hecho de la personalidad del microempresario. Un buen promotor debe tener facilidad para combinar los aspectos cuantitativos que aparecen en el cuestionario con los aspectos cualitativos observados.

## II. LA ENCUESTA

### A. La Visita

Una vez hecha la preselección inicial, el promotor visita a los microempresarios favorecidos con el fin de profundizar el conocimiento de la microempresa y su dueño.

La visita de encuesta tiene un carácter más formal. El empresario ya tiene un conocimiento previo del Programa lo cual contribuye a que el ambiente sea de mayor cordialidad. El promotor debe ganarse definitivamente la confianza del microempresario con el fin de que se obtenga información confiable. En esta visita se le agiliza en detalle los servicios que el Programa ofrece y las distintas etapas del proceso además de los costos de los servicios.

Una vez que se ha instruido suficientemente al empresario sobre el Programa, se procede a llenar el cuestionario de encuesta, que sirve además para confrontar información entre censo y encuesta. Al terminar la visita el promotor invita al microempresario a la reunión de motivación y selección que se realiza semanalmente con el jefe de Departamento en la sede del Programa.

### B. El Cuestionario

El cuestionario de encuesta está dividido en las siguientes secciones

1) Información General.- Se toman datos generales sobre la empresa y su propietario. Se trata en 03. medir la claridad que el empresario tiene de los servicios que se le ofrecen y sus preferencias respecto a ellas. Se considera que el empresario consciente de su rol valora igualmente la asesoría y capacitación y el crédito. No es positivo encontrar un microempresario que afirme que todos sus problemas se solucionan con dinero y que las mejoras en la administración de su negocio los considera en segundo plano.

En 04. trata de detectarse, en orden de importancia, los problemas que según el microempresario afronta, con el fin de orientarlo en la asesoría y la capacitación hacia la solución de ellos.

En 06. y 07. se investiga sobre la estabilidad del microempresario en el campo laboral y locativo. Es conveniente para el Programa contar con empresarios claramente estables y definidos.

2) Aspectos de Personal.- En esta sección se detectan los problemas que la empresa afronta en esta área, así como las políticas que el microempresario implementa. Dadas la circunstancias de baja calificación, poca educación y disciplina del personal que labora en la microempresa, el área de personal es una de las más problemáticas. Basicamente se busca con esta sección orientar al empresario para que asista al curso de Administración de Personal.

3) Aspectos de Producción.- En esta sección se estudia el aspecto productivo de la empresa. En 01. y 02. se determinan los niveles de producción actuales por producto y la utilización que se hace de la capacidad instalada. Sería inapropiado, por ejemplo, que un empresario solicitara un préstamo para la compra de una máquina si el equipo actual se utiliza poco. En su defecto, un empresario que utilice el 100% de la capacidad de las máquinas y proyecta incrementar producción necesitará alquilar ó comprar más maquinaria.

En 03. y 04. se detalla lo referente al manejo de las compras de materias y los problemas que puedan existir para un adecuado abastecimiento. Empresas con problemas de escasez de materia prima y poco crédito necesitan de más recursos para su compra. En 05. el promotor trata de hacer una evaluación de la calidad del producto ó servicio, de acuerdo a la información que ha recibido en la empresa.

En síntesis, se trata de determinar que "cuellos de botella" existen en la empresa en el área de producción con el fin de orientar al empresario hacia posibles soluciones.

- 4) Aspectos de Ventas y Mercadeo.- En esta sección se investiga el mercado actual de la empresa en lo referente a clientes, modalidades de pago, composición de ventas por cliente y posibilidades de incrementar las ventas a estos clientes. En 01. además se puede ver el grado de dependencia que se tiene de uno o dos clientes con el fin de implementar los correctivos necesarios.

En 02. se conoce el comportamiento de las ventas a través de los distintos meses del año y se establece si la demanda es cíclica o permanente. Este dato es importante para proyectar ventas anuales con las cifras de un mes, así como para orientar al microempresario para que planifique sus actividades.

De 03. a 07. se determinan la modalidad de ventas de la microempresa, la promoción y el tipo de contacto que el empresario tiene con sus clientes. En 08. se investiga si el empresario programa sus ventas futuras y como lo hace. Es importante que el empresario haga una programación de sus ventas como mínimo a un mes vista. En 09. se mide el conocimiento que tiene el empresario de su mercado potencial, los contactos realizados y la cuantificación de esas posibles ventas.

En 10. se efectua un análisis comparativo de la microempresa con sus principales competidores tomando las variables precio, calidad, plazo y cumplimiento.

Sintetizando, la seccion mide el potencial de crecimiento de la micro-empresa y dá una pauta definitiva sobre las posibilidades de desarrollar el negocio.

- 5) Aspectos Contables y Financieros.- De 01. a 05. se determina la organización contable de la empresa y la experiencia que el empresario tiene o ha tenido en el aspecto crediticio. Debe enfatizarse que en 05. también debe colocarse la experiencia del empresario en el crédito agiotista ya que puede ser este uno de los factores que impiden el crecimiento de la microempresa.

En 06. y 07. el empresario determina qué necesidades tiene de dinero y el tipo de garantía que puede ofrecer para garantizar el préstamo. Por lo general, las pretenciones de los empresarios en cuanto a financiamiento son altas y poco definidas, razón por la cual es necesario en etapas posteriores del proceso asesorarles en la definición de sus necesidades prioritarias.

En 08. se presenta, de manera discriminada, el patrimonio total del empresario así como la estimación de su nivel de endeudamiento actual. Es importante aclarar que mediante este punto se conoce si la empresa cumple o no las limitaciones que sobre patrimonio se tienen estipuladas. Además se establece de manera aproximada el índice de enduedamiento de la empresa en el presente.

Una vez llenado el cuestionario, el promotor efectúa las recomendaciones y observaciones pertinentes sobre el caso. Además, como anexo al cuestionario aparece un formato de referencias en donde se investiga la seriedad del empresario ante los proveedores, los clientes y el dueño del

local. Esta información es clave ya que un empresario con malas referencias debe salir del Programa definitivamente.

De esta manera, queda totalmente listo el cuestionario de encuesta. Como siempre se presentarán dudas respecto a algunos casos, los empresarios se citan a una reunión con el jefe del Departamento con el fin de que éste efectúe un chequeo final y tome la decisión sobre cada caso.

De todas maneras, antes de la reunión se hace una pre-escogencia entre el promotor y el jefe del Departamento. La información de la encuesta se estudia cuidadosamente, sobre todo en el aspecto personal del empresario (las referencias, la estabilidad en el negocio y los locales alquilados, etc.) y el juicio que sobre la calidad de la empresa se realiza. En este último aspecto, se evalúa el nivel de ventas real de la empresa, la calidad de su mercado actual y potencial, su nivel de endeudamiento y el patrimonio.

No puede decirse que la decisión se toma sobre una sola variable, sino que es necesaria la conjugación de todas aquellas relevantes. La excepción a lo anterior se presenta cuando existen evidencias de la falta de honorabilidad y seriedad del empresario.

### III. LA REUNION SOBRE LA CONTABILIDAD

Esta reunión se realiza semanalmente en la sede del Programa y a ella asisten los microempresarios encuestados y que son candidatos a entrar al Programa. La reunión es coordinada por el jefe del Departamento y tiene como objetivo adelantar un chequeo final de los candidatos con el fin de tomar la decisión de selección definitiva. Además del objetivo antes nombrado, se pretende adelantar una motivación a los asistentes sobre la importancia de la organización administrativa, haciéndose énfasis en la organización contable con el fin de motivarlos para que organicen sus cuentas. Por eso se

discute el documento "POR QUE SE PUEDE HACER MAS PLATA SI EL EMPRESARIO LLEVA UN SISTEMA SIMPLE DE CUENTAS?" (Ver pág. 22) El ambiente de esta reunión es informal y en ella se hace una última explicación sobre todos los aspectos del Programa. Al terminar la reunión, el jefe del Departamento decide cuales de los asistentes pueden seguir al Departamento de Análisis Financiero con el fin de que reciban asesoría en contabilidad y costos, y cuales solamente se les puede invitar a los cursos de capacitación. A unos y otros se les entregan cartas comunicándoles la decisión.

#### IV. EL PERSONAL

El Departamento cuenta con 1 jefe y 4 promotores. El jefe tiene la responsabilidad de coordinar las actividades de los promotores y realizar la selección final. Además, programa todos los cursos de capacitación ofrecidos por el Programa.

El tiempo de los promotores se divide en un 75% en actividades de censo y encuesta y en un 25% en actividades de capacitación. Cada promotor puede censar un mínimo de 8 empresas diarias y encuestar 5.

A N E X O 1

DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION

	<u>PAGINA</u>
A.- CUESTIONARIO DE CENSO	17
B.- CUESTIONARIO DE ENCUESTA	18
C.- DOCUMENTO DE CONTABILIDAD	22

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS. " D E S A P ".

CUESTIONARIO DE CENSO, N°. \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistador : \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado : \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_ Barrio \_\_\_\_\_ Zona : \_\_\_\_\_

I. INFORMACION DEL EMPRESARIO.

01. Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

02. Dirección Residencia: \_\_\_\_\_ Teléfono : \_\_\_\_\_

03. Número de personas dependientes: \_\_\_\_\_

04. Nivel de Educación: \_\_\_\_\_ Experiencia en el ramo: \_\_\_\_\_

05. Horario de Permanencia en la empresa: \_\_\_\_\_

06. Depende económicamente del negocio ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Otros Ingresos \_\_\_\_\_

Fuente: \_\_\_\_\_ Gastos Fijares mensuales: \$ \_\_\_\_\_

07. Principales bienes que posee: \_\_\_\_\_

08. Planes futuros respecto a la empresa : \_\_\_\_\_

II. INFORMACION DE LA EMPRESA.

01. Nombre: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

02. Situación legal: Persona Natural: \_\_\_\_\_ Sociedad: \_\_\_\_\_

03. Si es Sociedad: Número de socios: \_\_\_\_\_ Lombres : \_\_\_\_\_

04. Local: Propio: \_\_\_\_\_ Alquilado: \_\_\_\_\_

05. Actividad Desarrollada: \_\_\_\_\_

06. Principales Productos o Servicios ( en orden de importancia): \_\_\_\_\_

07. Como considera usted la calidad de su producto o servicios: \_\_\_\_\_

08. Sector: Industria \_\_\_\_\_ Comercio \_\_\_\_\_ Servicios \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

09. Tiempo de existencia de la empresa: \_\_\_\_\_

10. Número de personas ocupadas: \_\_\_\_\_ Familiares \_\_\_\_\_ Permanentes \_\_\_\_\_

11. Promedio de ventas mensuales: \$ \_\_\_\_\_

12. Vende a crédito ? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Plazo: \_\_\_\_\_ Problemas con cobros: \_\_\_\_\_

III. OBSERVACIONES GENERALES.

01. Receptividad : Abierto \_\_\_\_\_ Cerrado \_\_\_\_\_ Agresivo \_\_\_\_\_

02. Interés: Alto \_\_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_\_ Indiferente \_\_\_\_\_

03. Preseleccionada : \_\_\_\_\_ Rechazada \_\_\_\_\_ Visitar 6 meses: \_\_\_\_\_

04. Motivos: (Comentarios). \_\_\_\_\_

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS. " D E S A P " .

CUESTIONARIO DE ENCUESTA Y SELECCION.      N°. \_\_\_\_\_

Encuestador : \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Revisión: \_\_\_\_\_ Zona: \_\_\_\_\_

**I. INFORMACION GENERAL.**

01. Nombre del propietario : \_\_\_\_\_  
 02. Quién le informó sobre el Programa ? \_\_\_\_\_  
 03. Qué servicio (s) de DESAP considera más importante (s) ? (No nombrarlos).  
 1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_  
 Están claros ? \_\_\_\_\_  
 04. En orden de importancia, que problemas tiene en su empresa actualmente ? (NN)  
 a) Personal \_\_\_\_\_ b) Competencia excesiva \_\_\_\_\_ c) No conoce exactamente el  
 costo de sus productos \_\_\_\_\_ d) Bajo nivel de utilidades \_\_\_\_\_ e) No tie  
 ne clientes suficientes para su producción \_\_\_\_\_ f) Su producción no al-  
 canza a satisfacer su clientela \_\_\_\_\_ g) Falta de recursos financieros \_\_\_\_\_  
 h) Falta de entendimiento con sus socios \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
 05. Además de los problemas de su empresa, que otros considera importantes ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 06. Historia ocupacional ( 3 últimas actividades) comenzar por la última.

NOBRE DE LA EMPRESA	CARGO	TIEMPO DE PERMANENCIA	PORQUE SE RETIRO ?

07. Locales ocupados ( 3 últimos) comenzar por el último.

BARRIO O SECTOR	TIEMPO	MOTIVO DE TRASLADO

**II. ASPECTOS DE PERSONAL.**

01. Tiene una persona en quién pueda confiar el manejo de su negocio en caso  
 de que usted falte ? \_\_\_\_\_ De quién se trata ? \_\_\_\_\_  
 02. Cómo selecciona a sus trabajadores ? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 03. Los incentiva : \_\_\_\_\_ Cómo ? \_\_\_\_\_  
 04. Qué prestaciones se les reconoce ? \_\_\_\_\_  
 05. Qué problemas laborales afronta actualmente ? (Incumplimiento, bajo rendi-  
 miento, daño de materias primas, equipos, ....) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

III. ASPECTOS DE PRODUCCION.

01. Cuadro de producción actual.

P

S

NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO.	UNID. PRODC. MENSUALMENTE.	COSTO UNIT.	PRECIO DE VIA. UNIT.	COSTO TOTAL	VIAS. MENS.	%

02. Estado y utilización de la maquinaria.

MAQUINARIA	U S O			E S T A D O			
	EXC.	NORM.	POCO	NUOVO	BUENO	REGULAR	MALO

03. Principales Proveedores de materias primas actualmente.

NOMBRE, DIRECCION Y TELEFONO	MATERIA PRIMA	CONDICIONES DE PAGO	VALOR AP. MENSUAL.

04. Problemas con sus materias primas en cuanto a escasez \_\_\_\_\_ Crédito \_\_\_\_\_  
 Calidad \_\_\_\_\_, Abastecimiento \_\_\_\_\_, Otros \_\_\_\_\_

05. Observaciones del encuestador sobre calidad del producto o servicio \_\_\_\_\_

IV. ASPECTOS DE VENTAS Y MERCADEO.

01. Clientes principales actuales.

NOMBRE	MAJOR O DETAL	DIRECCION Y TEL.	PLAZO	VIAS. PROM. MENSUAL.	%	VIAS. FUT. POSIBLES	%

02. Comportamiento de las ventas : (altas, regulares, bajas).

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
A												
R												
B												

Prom.Men.\$ \_\_\_\_\_

Prom.Men.\$ \_\_\_\_\_

Prom.Men.\$ \_\_\_\_\_

$\bar{V}$  = \$ \_\_\_\_\_

03. Realiza sus ventas directamente ? \_\_\_\_\_ Tiene Vendedores? \_\_\_\_\_ Número \_\_\_\_\_  
 Cuál es su comisión ? \_\_\_\_\_
04. Vende al consumidor final ? \_\_\_\_\_ % \_\_\_\_\_.
05. Ha perdido clientes en el pasado ? \_\_\_\_\_ Por qué ? \_\_\_\_\_
06. Qué tipo de propaganda realiza ? \_\_\_\_\_  
 Con qué frecuencia ? \_\_\_\_\_
07. Qué tipo de contactos tiene con sus clientes ? \_\_\_\_\_
08. Programa con anticipación cuánto desea o necesita vender el próximo mes ? \_\_\_\_\_  
 Cómo ? \_\_\_\_\_
09. Conocimiento sobre clientes posibles.

CLIENTE, DIRECCION Y TELEFONO	TIPO DE CONTACTO	PLAZO	VTAS.MENS. POSIBLES.

10. Comparación con principales competidores.

CARACTERISTICAS NOMBRE	PRECIOS	CALIDAD	PLAZO	CUMPL.	CIUDAD

ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES.

01. Lleva contabilidad ? \_\_\_\_\_ Esta actualizada ? \_\_\_\_\_
02. Quién la lleva ? \_\_\_\_\_
03. Cada cuánto conoce balances y estado de pérdidas y ganancias ? \_\_\_\_\_
04. Relación con Bancos o entidades Financieras.
- Cuenta Corriente ? \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_
- Cuenta de Ahorros ? \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_
- Otro ? \_\_\_\_\_ Banco \_\_\_\_\_

05. Experiencia crediticia.

F U E N T E	MONTO	PLAZO	INT. AÑO	CANTIDAD ADEUDADA	DESTINO DEL CREDITO.

06. Actualmente cuáles son las necesidades de financiación para su empresa ?

<u>DESCRIPCION INVERSION</u>	<u>VALOR EL PESOS</u>
_____	\$ _____
_____	_____
_____	_____
T O T A L.	\$ _____

07. Cómo puede garantizar un posible préstamo ? \_\_\_\_\_

08. Patrimonio Personal y del Negocio.

D E T A L L E	VALOR ESTIMADO	VALOR ADEUDADO	SALDO
Casa (s) y o terreno.			
Carro (s).			
Ahorro (s).			
Huebles y Enseres.			
Máquinaria y Equipo.			
Cartera.			
Inventarios.			
Otros.			
T O T A L.			\$ _____

Relación : Deudas/Patrimonio Total = \_\_\_\_\_ %.

\*\* Observaciones del Encuestador: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Pasa al Depto. de : Análisis \_\_\_\_\_, Capacitación \_\_\_\_\_.

FIRMA : \_\_\_\_\_  
 Jefe Depto. Capacitación y  
 Selección.

POR QUE SE PUEDE HACER MAS PLATA  
SI EL EMPRESARIO LLEVA SIEMPRE  
UN SISTEMA SIMPLE DE CUENTAS ?

- I N D I C E .

	<u>PAGINA</u>
I.- RESUMEN.	1
II.- RESPUESTAS.	
* Porque las cuentas SON MAS Y MEJOR INFORMACION Y MAYOR CONTROL !	2
* Porque el empresario que analiza sus cuentas tiene la mejor arma para controlar el costo de Materia Prima !	2
* Porque al llevar cuentas se miden y se controlan los gastos personales !	3
* Porque las cuentas son también muy útiles para el control de otros costos !	3
* Porque el empresario que lleva cuentas organizada <u>mente</u> reúne con el tiempo la más valiosa información sobre ventas y acerca del mercado !	4
* Porque el empresario que lleva cuentas por escrito adquiere con el tiempo gran habilidad y exactitud para cotizar y para hacer presupuestos !	4
* Porque al llevar cuentas se hace más fácil obtener préstamos bancarios !	5
* Porque un asesor como uno de DESAP necesita buena información para poder dar Asistencia Técnica !	5

POR QUE SE PUEDE HACER MAS PLATA  
SI EL EMPRESARIO LLEVA SIEMPRE  
UN SISTEMA SIMPLE DE CUENTAS ?

I.- - RESUMEN -

El propósito de éste escrito es contestar la pregunta del título explicando algunas de las aplicaciones de las cuentas en la práctica ( Sección II ). El empresario que lleve cuentas y que comience a analizarlas seguramente encontrará muchas otras aplicaciones, tendrá una mejor información y por lo tanto conocerá mejor su mercado, sus costos, su negocio. Podrá definir mejor sus proyectos, medir sus resultados y a la postre dar más empleo y garantizar el crecimiento de sus ganancias.

El sistema de llevar cuentas de DESAP es simple y cumple con el objetivo de suministrar información adecuada y control efectivo al empresario. Más adelante, durante nuestra asesoría, le entregaremos una descripción completa de éste sistema.

POR QUE SE PUEDE HACER MAS PLATA  
SI EL EMPRESARIO LLEVA SIEMPRE  
UN SISTEMA SIMPLE DE CUENTAS ?

II.- RESPUESTAS.

En ésta sección se responde la pregunta del título al explicar lo que se puede hacer en una empresa si se llevan unas cuentas de manera permanente. Se discutirán las principales aplicaciones cuya práctica continuada dará como resultado mejoras definitivas en el manejo de la empresa.

\* PORQUE LAS CUENTAS SON MAS Y MEJOR INFORMACION Y MAYOR CONTROL !

Las CUENTAS son un mecanismo para recopilar INFORMACION y para lograr CONTROL sobre diferentes aspectos de la empresa, algunos de los cuales son tratados más adelante. Las decisiones empresariales siempre pueden ser mejor si se toman en base a datos concretos y no a vagos recuerdos. En éste sentido las cuentas recogen datos sobre ventas, costos, inventarios, cuentas por pagar y cuentas por cobrar lo que se constituye en una información completa a disposición del Administrador. Esto garantiza una mejor toma de decisiones.

CONTROL significa poseer un mecanismo que permita darse cuenta a tiempo sobre la situación de lo que se quiere controlar para así poder proceder a efectuar las correcciones necesarias. El análisis periódico de las CUENTAS es muy importante para un CONTROL EFECTIVO.

\* PORQUE EL EMPRESARIO QUE ANALIZA SUS CUENTAS TIENE LA MEJOR ARMA PARA CONTROLAR EL COSTO DE MATERIA PRIMA !

Supongamos un empresario que considere que sus costos de materia prima no deben de pasar del 50 % de las ventas. Las CUENTAS le pueden dar una efectiva ayuda para controlar esto. Si en un mes éste porcentaje sube, el empresario con CUENTAS detecta rápidamente el incremento y puede así investigar la causa que puede ser algo tan grave como robos o simplemente falta de entendimiento de alguien que está desperdiciando mucho material. Una vez detectado el error el empresario puede tomar acciones concretas dirigidas a corregir la falla. La contabilidad le permitió CONTROLAR a tiempo el problema surgido e impedir que éste minara sus utilidades.

Otro aspecto importante del control de las materias primas es el CONTROL DE LOS INVENTARIOS. Es necesario ejecutar inventarios de una forma regular que nunca debe pasar de los dos (2) meses. Para calcular el costo de las materias primas en un período es indispensable conocer los inventarios de éstas al comienzo y al final del período. Porque el costo de la materia prima no son las compras sino : El Inventario Inicial + Las Compras - el Inventario Final. Esta es efectivamente la cantidad gastada en el

período. Cuando usted conozca el sistema DESAP de llevar cuentas le explicaremos más a fondo como se controlan los inventarios y el costo de la materia prima analizando las CUENTAS.

EL CONTROL DE INVENTARIOS ayuda a disminuir los problemas de robo y desperdicio. Además permite revisar continuamente que clase de inventarios se poseen ; si son materias primas en desuso es mejor venderlas para obtener capital de trabajo; si son materias primas que se utilizan poco no es necesario tener mucha cantidad pues ésto significa capital muerto más tiempo, etc. etc. El control de inventarios por medio de las CUENTAS y la realización minuciosa de INVENTARIOS periódicos permite al empresario un mejor conocimiento sobre ellos a la vez que se mejora el cálculo del costo de materia prima y se controlan posibles problemas.

\* PORQUE AL LLEVAR CUENTAS SE MIDEN Y SE CONTROLAN LOS GASTOS PERSONALES !

Uno de los principales costos de una pequeña empresa son los gastos personales. Alguna vez se ha dado cuenta de cuanto gasta en alimentación, vestuario, diversiones y otros ? Es necesario que el empresario se entere del monto de éste gasto pues en muchos casos -por no llevar CUENTAS- se gasta más de lo que se quiere o tiene. Así NUNCA se tendrá un control. Llevando CUENTAS se podrá conocer mejor éste gasto y asignarse un sueldo mensual para una mejor organización (después de un tiempo de llevar CUENTAS). Un buen empresario puede y debe definir cuanto va a ser su presupuesto familiar con el fin de separarlo del negocio en sí. Este presupuesto deberá ser cubierto por un sueldo FIJO del empresario el cual es un costo fijo de la empresa.

\* PORQUE LAS CUENTAS SON TAMBIEN MUY UTILES PARA EL CONTROL DE OTROS COSTOS !

Una empresa por pequeña que sea incurre en una gran variedad de gastos diferentes al de materias primas o gastos personales como por ejemplo mano de obra, gastos de reparación, servicios, etc. Si en un mes dado se sube el gasto de mano de obra con relación a lo producido el empresario usando la INFORMACION de las CUENTAS puede detectar el alza y proceder a investigar la causa. Si ésta se debe a bajo rendimiento puede proceder a motivar más al personal o a despedir un obrero claramente ineficiente ó cualquier otra acción; ésta acción debe depender de la investigación que efectúe el empresario después de detectar la falla por medio de las CUENTAS. (eso es CONTROL). Además el análisis mensual de cada gasto hará que el empresario tenga una base firme para controlar las alzas, o por lo menos para CUANTIFICARLAS (MEDIRLAS) exactamente cuando éstas son inevitables debido a la INFLACION. Cuando las alzas son debidas a ésta causa las CUENTAS las MEDIRAN de manera exacta permitiendo al empresario una adecuada apreciación sobre el impacto de una alza en sus costos totales. Así

podrá calcular más eficientemente el alza necesaria en el precio, las nuevas necesidades de capital de trabajo etc. etc. En una economía de inflación como la nuestra se hace más urgente llevar CUENTAS por la necesidad de estar revisando los costos frecuentemente.

\* PORQUE EL EMPRESARIO QUE LLEVA CUENTAS ORGANIZADAMENTE REUNE CON EL TIEMPO LA MAS VALIOSA INFORMACION SOBRE VENTAS Y ACERCA DEL MERCADO !

Todo empresario debe estar en capacidad de conocer el monto de sus ventas de cada mes dentro de los primeros días del siguiente. En un negocio las ventas son lo más importante y por consiguiente es de una gran necesidad conocer con exactitud la cantidad vendida. Si en un mes las ventas bajan será una señal para que el empresario investigue la causa y entre a remediarla. Puede ser una baja en la calidad, falta de visitas a los clientes o a cualquier otra razón que detectada a tiempo puede ser corregida, antes de que sea muy grave.

Será muy satisfactorio para el empresario ver como al siguiente mes las ventas se recuperan por el hecho de haber ejecutado una ACCION concreta dirigida a corregir la causa de la baja.

Las cuentas de ventas permiten también un análisis por cliente lo cual le dará al empresario una idea más exacta de la calidad de cada cliente y de su mercado en general.

\* PORQUE EL EMPRESARIO QUE LLEVA CUENTAS POR ESCRITO ADQUIERE CON EL TIEMPO GRAN HABILIDAD Y EXACTITUD PARA COTIZAR Y PARA HACER PRESUPUESTOS !

PRESUPUESTAR significa efectuar predicciones hacia el futuro de lo que va a ser el movimiento del negocio. La habilidad para presupuestar se incrementa pues al tener una historia contable sobre ventas y costos se puede predecir con más exactitud las ventas de un período futuro - (presupuesto de ventas) y los costos (presupuesto de mano de obra, prasupuesto de compras de materias primas, etc.). Los presupuestos se hacen como planeación para poder anticipar el futuro, con el fin de establecer metas y son de gran ayuda para la definición y planeación de nuevas inversiones en el negocio.

Muy a menudo se confunde el término PRESUPUESTAR con COTIZAR que signi-fica ponerle precio a un pedido particular. Para ambas cosas es muy útil la contabilidad y los datos que suministra. La habilidad para COTIZAR también se incrementa con las CUENTAS pues éstas permiten apre-ciar más exactamente los COSTOS del negocio dando al empresario una información correcta para poder calcular el costo de un pedido particular.

• PORQUE AL LLEVAR CUENTAS SE HACE MAS FACIL OBTENER PRESTAMOS BANCARIOS !

Quando los bancos consideran la decisión de otorgar un PRESTAMO tienen en cuenta la ORGANIZACION del negocio. Si un banquero pregunta acerca de la contabilidad y se le dice que NO SE LLEVAN CUENTAS, inmediatamente pensará que se trata de un negocio DESORGANIZADO. Además los banqueros hacen preguntas sobre ventas y costos que el empresario puede contestar con más exactitud si lleva CUENTAS. El empresario que lleva CUENTAS conocerá mejor su negocio y por lo tanto lo podrá explicar con mayor seguridad y confianza en sí mismo citando CIFRAS CONCRETAS que respaldan su proyecto.

En resumen las CUENTAS le dan al empresario un mejor conocimiento de todos los detalles del negocio que tienen que ver con dinero. EL EMPRESARIO QUE PONE EN PRACTICA LAS CUENTAS DE UNA FORMA DISCIPLINADA Y LAS ANALIZA PERIODICAMENTE CON INTERES, DESCUBRIRA MUCHOS OTROS DETALLES SOBRE LA APLICACION DE LA CONTABILIDAD OBTENIENDO MAYORES GANANCIAS. El dato exacto de cuanto fué cada gasto es la brújula que guía al administrador eficiente. Es la información que le permite ver como va a corregir los problemas y GANAR MAS.

\* PORQUE UN ASESOR COMO UNO DE DESAP NECESITA BUENA INFORMACION PARA PODER DAR ASISTENCIA TECNICA !

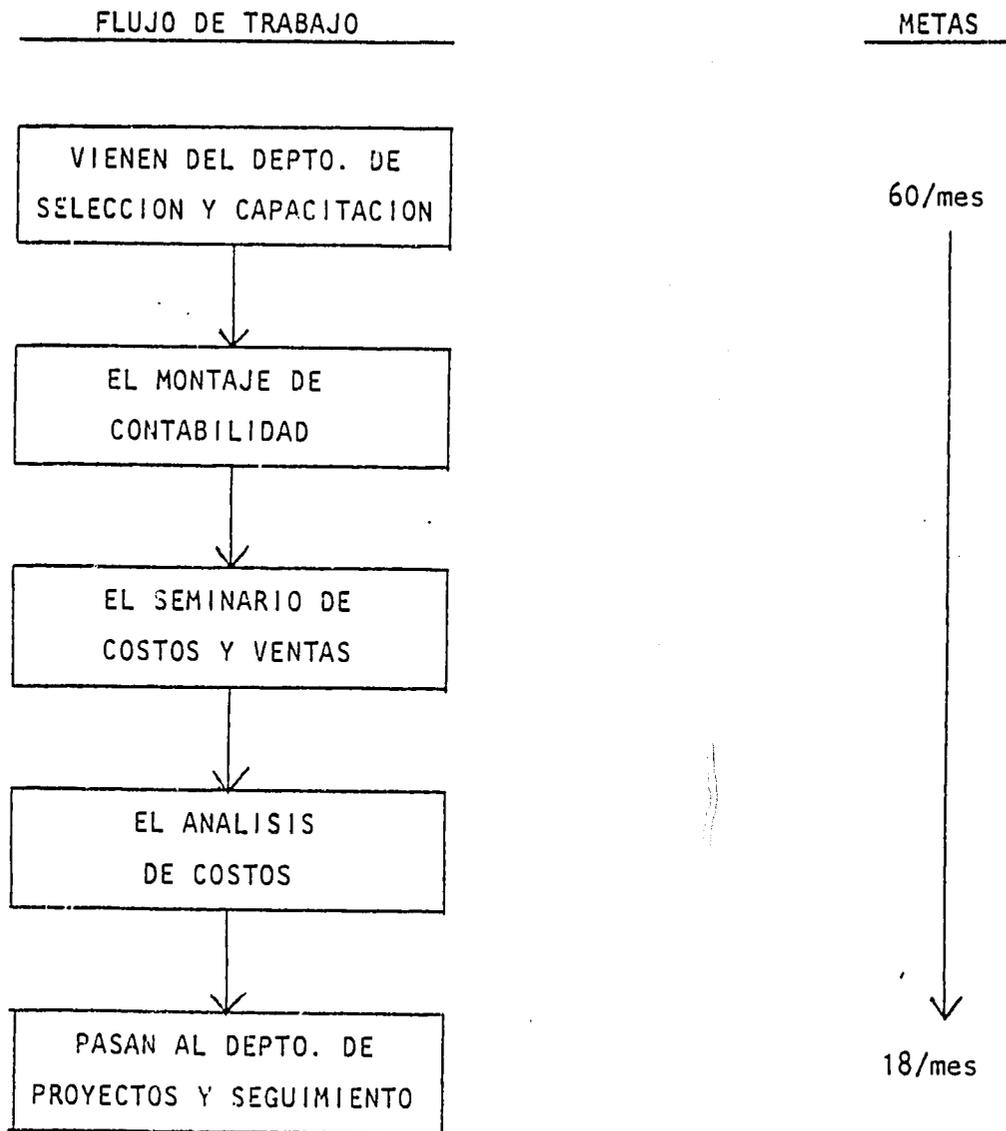
El programa de asesoría y crédito de DESAP no se puede desarrollar por parte de nuestros asesores si no se tienen unas CUENTAS que suministren la información completa sobre el movimiento del negocio. Por eso el primer paso del programa de desarrollo es montar unas CUENTAS. Después de un mes aproximadamente se hace el estudio de costos o rentabilidad de la empresa en base a las CUENTAS. Este estudio consiste en calcular los costos de la empresa tanto fijos (arrendamiento, sueldo empresario, etc.) como variables con la producción (materia prima). Lo que se busca con éste estudio de costos es calcular el punto de equilibrio del negocio, es decir la cantidad que se necesita vender para no perder ni ganar. Con ésto podrá saber el empresario la verdadera rentabilidad de su negocio dandose cuenta de cuales son sus productos más rentables y permitiendo una mejor definición de proyectos. La calidad de éste estudio depende de la calidad de las CUENTAS ya que éstas son las que suministrarán la información.

Para el estudio de PROYECTOS DE CRECIMIENTO y su FINANCIACION son indispensables las CUENTAS para poder calcular los plazos adecuados de amortización, el monto del crédito adecuado al tamaño de la empresa etc.

Para emprender un proyecto que va a ser financiado a crédito es conveniente disponer de la información anterior la cual depende del movimiento de la empresa que es medido por las CUENTAS.

En resumen, sin unas CUENTAS mínimas no podremos tener la información que nos oriente en el mejor conocimiento de su negocio limitando así el potencial de nuestra asesoría.

## EL DEPARTAMENTO DE ANALISIS FINANCIERO



Como puede verse en el flujo anterior, hay un paso en el cual un alto porcentaje de las microempresas atendidas no pasan directamente al Departamento de Proyectos y Seguimiento. Esto se debe a que el análisis del punto de equilibrio muestra cuales empresas se encuentran en condiciones de recibir un préstamo. Este es el principal objetivo de éste Departamento y forma parte de

un proceso de selección continuo a través de todo el proceso del Programa. A continuación se presenta la forma como son atendidas las microempresas una vez son recibidas del Departamento de Selección y Capacitación:

#### I. EL MONTAJE DE CONTABILIDAD

La carta que entrega el jefe del Departamento de Selección y Capacitación a los empresarios escogidos para seguir en el proceso, indica una hora y fecha determinada en la cual se efectuará una visita de montaje de contabilidad. En la misma se les solicita que realicen los inventarios necesarios a tal fecha para así facilitar la iniciación de las cuentas. El mayor porcentaje de microempresarios no cuentan con un sistema organizado de cuentas; para el Programa es importante que el empresario lleve las cuentas porque solo de esta forma puede obtenerse un conocimiento claro sobre la situación real de la empresa. La falta de un esfuerzo en este sentido demora a veces el estudio de costos y el análisis del punto de equilibrio.

Durante la visita de montaje, que dura dos horas aproximadamente, se le explica al empresario, o a la persona que pueda colaborarle, uno de los dos sistemas sencillos diseñados por DESAP (Ver anexos 2A y 2B ). Estos sistemas llevan en sí un diferente grado de dificultad: uno toma datos haciendo su clasificación de una vez bajo la cuenta respectiva y el otro, a través de un sistema de caja y saldos, agrupa la información básica. Solo uno se monta en la empresa. Por su diferencia en complejidad, se prestan para ser iniciados en la empresa de acuerdo a su modalidad de trabajo y al grado de escolaridad del empresario.

El técnico del Programa escoje con el empresario el sistema más apropiado, lee y explica al empresario el contenido del manual de cuentas, dá ejemplos prácticos, habla nuevamente sobre la importancia de las cuentas y ayuda a resolver las dudas del empresario. Al final de la visita se le deja el manual y una libreta de 3 columnas en la cual se distribuyen las cuentas.

La visita, además de la asesoría contable, inicia un conocimiento directo de

la situación de la empresa. Se hacen preguntas acerca de la producción, las ventas, los costos, etc. para comenzar a detectar algunos posibles problemas que estén afectando el negocio. En la charla con el empresario afloran soluciones que pueden comenzar a ponerse en práctica por parte de este, una vez se ha convencido que el problema que tiene necesita atención inmediata.

Dentro de lo que comprende el montaje de cuentas, hay también otra visita de asesoría que realiza el técnico aproximadamente a los 10 - 15 días de haber iniciado la organización de la información. Esta tiene el propósito de hacer una revisión de la forma de anotar las transacciones que se sucedieron en la empresa. Además de corregir los errores que se hayan cometido, se investiga acerca de la puesta en práctica de las recomendaciones hechas en la primera visita. En esta puede profundizarse un poco más en el análisis de la situación de la empresa y sacar o reafirmar soluciones. En general, este proceso de montaje contiene en sí una forma de retroalimentación que permite, a la vez que se asesora, la formación de una imagen más adecuada sobre la empresa y el empresario que complementa el estudio técnico del rendimiento del negocio.

## II. EL SEMINARIO DE COSTOS Y VENTAS

Al seminario se invitan los seleccionados, una vez se ha iniciado el proceso de las cuentas. Este tiene por objetivo conscientizar al empresario acerca de la necesidad que tiene de un conocimiento adecuado de sus costos totales, mostrando su subdivisión entre fijos y variables para facilitar así el control de los mismos. A la vez conlleva una asociación entre lo que son los costos y la necesidad de tener un sistema de información contable para conocer el monto exacto de ellos. Es una motivación más, dirigida a apreciar el valor de las cuentas y a reforzar su posibilidad de uso para beneficio de la empresa.

Otro punto importante en el seminario es la preparación del empresario en forma técnica para el análisis de sus costos, que se le va a hacer en su

empresa una vez haya completado por lo menos un mes de registros. El concepto de punto de equilibrio es expuesto en el seminario y analizado a través de la solución de casos. Si se logra una buena asimilación de este concepto y su significancia, el empresario va a tener un mayor interés durante la visita del análisis de costos porque querrá saber cual es ese nivel mínimo de ventas para su empresa.

Al finalizar el seminario se espera que los asistentes tengan suficientes herramientas para analizar, clasificar y controlar sus diferentes costos, así como una visión sobre el papel que estos juegan en la planeación y preparación de su negocio para el crecimiento.

Respecto de las ventas, en el transcurso se discute y analiza una conferencia sobre la visita de ventas basada en 3 puntos como son la creación del ambiente, el convencimiento y el cierre de la venta. De esta forma, se busca que el microempresario conozca parte de la variedad de técnicas de ventas que le ayudarán a conocer más su producto y a convencer al cliente de que le conviene comprarlo.

### III. EL ANALISIS DE COSTOS

Durante esta visita a la empresa, se utiliza el formato titulado "Análisis de Costos" (Ver pág. 69), el cual tiene 3 puntos principales:

- 1.- Costos y Punto de Equilibrio
- 2.- Financiamiento
- 3.- Observaciones

#### A. Costos y Punto de Equilibrio

- 1.- Costos Fijos Mensuales: A través de los datos obtenidos de los registros contables, se toman aquellos costos que tienen una relación de variación muy baja respecto del volumen de producción. Son tenidas en cuentas por ejemplo las prestaciones sociales como porcentaje de

los salarios pagados y la depreciación que como costos son por lo general conceptos nuevos para ellos. Enseguida se toma el dato de las deudas personales o del negocio, que estén siendo amortizadas con las utilidades de la empresa. Esto sirve posteriormente para que una vez haya calculado la utilidad neta puedan deducirse tales pagos y obtener así la capacidad de pago real que está generando la empresa.

- 2.- Costos Variables: Por medio de los cuadros, es calculado el costo unitario variable para cada uno de los principales productos de la empresa. Generalmente se encuentran como costos variables las materias primas y la mano de obra cuando es pagada de acuerdo a la cantidad producida. Así mismo y también de acuerdo a las cuentas se obtiene el porcentaje de ventas de cada artículo y los precios por mayor y detal al que es vendido.

Una vez hallados los diferentes costos variables, se calcula el margen de contribución (MC), es decir aquella parte que queda para cubrir los costos fijos y obtener utilidades:

$$MC = 100\% - \left( \frac{\text{Costo Variable}}{\text{Precio de Venta}} \times 100\% \right)$$

Notá: si la empresa produce más de un artículo, es necesario ponderar el MC. Ejemplo: el producto A ( MC = 55% ) representa el 60% de las ventas totales en un negocio, mientras el producto B ( MC = 40% ) representa el 40% de las ventas. El MC ponderado para la empresa se calcula así:

<u>% Ventas</u>		<u>MC</u>		
60%	x	55%	=	33%
40%	x	40%	=	<u>16%</u>
Margen Ponderado			=	49%

3.- Cálculo del Punto de Equilibrio: Una de las formas de calcularlo es la siguiente:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos Mensuales}}{MC}$$

Con frecuencia ocurre que por falta de conocimientos básicos acerca de cómo administrar un negocio, no se toman en cuenta todos los costos de la empresa. Generalmente el empresario conoce los costos directos de un artículo ( materia prima, mano de obra ) pero no sabe que existen otros costos que deben ser aplicados en el momento de calcular los precios de venta. Esto genera para la empresa una posición de subsistencia o de potencial fracaso porque las utilidades reales son menores que los que cree el empresario.

Hasta el momento, la experiencia ha demostrado que solo 18 empresas ( el 30% de las 60 atendidas en la etapa de montaje de cuentas ) pasan al Departamento de Proyectos y Seguimiento cada mes porque son las únicas que ya tienen capacidad para pagar un préstamo. Los demás empresarios, además de una asesoría directa por medio de la charla donde surgen más recomendaciones concretas para solucionar sus problemas, son invitados a la capacitación donde básicamente podrán saber como bajar costos y subir ventas. A través de la aplicación de los conocimientos adquiridos y con la preocupación de mejorar el estado de la empresa, se espera que en un estudio posterior demuestran haber superado esa etapa de crisis y así ver de nuevo las posibilidades de estudiar un proyecto.

#### B. Financiamiento

Esta parte constituye solo un esbozo de lo que el empresario piensa para el mejoramiento de su empresa en un futuro. La finalidad de esta sección es servir de punto de partida para el Departamento de Proyectos y Seguimiento al iniciar el estudio de un posible crédito en caso de que la empresa se encuentre por encima del punto de equilibrio.

Lo que el empresario expone, puede estar acorde o no con las necesidades del negocio; de todas formas recibirá asesoría para la estructuración adecuada de sus planes de crecimiento.

### C. Observaciones

Una vez el asesor ha realizado la visita donde ha tomado los datos, ha recomendado y ha enseñado al empresario su nivel mínimo de ventas (tant en pesos como en unidades), procede en esta sección a describir la empresa por medio de su forma de trabajo, sus ventas, su mercado, su personal, la capacidad instalada, etc. Así mismo describe sus impresiones sobre el empresario teniendo en cuenta su moralidad, responsabilidad, actitud hacia el riesgo, dinamismo y emprendimiento, y en general todo aquello que pueda dar mayor orientación a los asesores del Departamento de Proyectos y Seguimiento.

Como durante la visita se han elaborado estados financieros ( de pérdidas y ganancias y balance general ) se efectúa un análisis y dá observaciones sobre el capital de trabajo, la cartera, el nivel de inventarios, los activos fijos y el endeudamiento. Al final de la visita, el empresario y el asesor firman un contrato diseñado por el Programa ( Ver pág. 73 ), en el cual se detallan las responsabilidades del asesor y del asesorado y estipula los cobros al empresario por los servicios del Programa.

### V. EL PERSONAL

El Departamento cuenta con 1 jefe y 2 asesores técnicos. Actualmente el jefe programa las actividades de los asesores técnicos, controla, realiza y revisa los estudios de costos. En cuanto a los técnicos, uno está encargado el 100% de su tiempo en efectuar los montajes de contabilidad con un promedio de 3 diarios, cada uno con una duración aproximada de 2 horas.

El otro asesor, más experimentado que el primero, divide su tiempo en revisiones de contabilidades y estudios de costos. La combinación necesaria

de trabajo se va programando de acuerdo a la disponibilidad de empresas que están siendo atendidas en el Departamento. Puede, por ejemplo, dedicarse un día a las revisiones y realizar 5 de estas o puede hacer lo mismo con los análisis de costos y efectuar 2 diarios dejando tiempo para labores de oficina como la elaboración o terminación del informe de la visita, ya sea para pasarlo al Departamento de Proyectos y Seguimiento ó para dejarlo pendiente para un nuevo estudio en caso de no tener aún capacidad de pago para responder por un préstamo.

A N E X O 2

DEPARTAMENTO DE ANALISIS FINANCIERO

	<u>PAGINA</u>
A.- EL SISTEMA CONTABLE.	
1. EXPLICACION	38
2. ANEXO	46
3. ANALISIS DE LAS CUENTAS	49
B.- EL SISTEMA DE CAJA	
1. EXPLICACION	54
2. ANALISIS DE LAS CUENTAS	64
C.- EL DOCUMENTO "ANALISIS DE COSTOS"	69
D.- EL CONTRATO DE ASESORIA	73

## EL SISTEMA SIMPLE DESAP PARA LLEVAR CUENTAS

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

El presente es un manual que contiene la descripción de un sistema contable que puede ser de mucha utilidad en su empresa. Dado que usted ya conoce la importancia que representa llevar cuentas, se le presenta una oportunidad de ponerlas en práctica a través de un método que recolecta datos e información necesaria para el manejo de su negocio.

Este manual solo contiene instrucciones para REGISTRAR CORRECTAMENTE pues es el paso inicial que puede tener mayores dificultades al no estar usted acostumbrado a llevar cuentas ó pasar información a una persona encargada de las mismas. Cuando usted haya superado ésta etapa recibirá otro manual en el cual se le explica como analizar esos registros y utilizarlos en beneficio de su empresa.

### CONTENIDO Y EXPLICACION DEL SISTEMA

El sistema en sí es sencillo, solo necesita distinguir claramente entre ventas, compras de materias primas y gastos, para anotar correctamente. Esto será explicado y aclarado con ejemplos en el contenido del manual.

Este sistema de registro está basado en 6 cuentas así :

- 1) Cuentas de Ventas.
- 2) Cuenta de Compra de Materias Primas.
- 3) Cuenta de Pago de Sueldos y Salarios.
- 4) Cuenta de Gastos Personales.
- 5) Cuenta de Gastos Generales.
- 6) Cuenta de Compra ó Venta de Maquinaria y Equipo. (Inversiones.).

Para facilitar el manejo se han incluido las cuentas 3, 4 y 5 en una sola hoja con lo cual el movimiento será registrado en 4 secciones diferentes.

Antes de empezar usted los registros es NECESARIO que haga un inventario de Materias Primas al costo así como de productos terminados (incluyendo costo de materia prima y mano de obra) también al costo y no al precio que los vendería :

Ahora si describimos cada una de las cuentas y su forma de llevarlas :

1) CUENTA DE VENTAS : Tiene la siguiente forma :

FECHA	DETALLE	VALOR DE LA VENTA	SALDO POR COBRAR

La columna de "Fecha" llevará el mes, día y año en que se realiza la venta. En la columna de "Detalle" podrá anotar el número de la factura y el cliente. En caso de no tener facturas se anotará el nombre del cliente y los artículos con su precio unitario.

En la columna del "Valor de la Venta" se anotará el total de ésta y en "Saldo por Cobrar" irá lo que lo quedan debiendo de cada venta.

Nota: Debo tomar en cuenta que LAS VENTAS SE ADOPTAN CUANDO SE ENTREGA LA MERCANCIA AL CLIENTE así sea que no la haya pagado por anticipado; dentro de 30 ó 60 días ó se la pague parcialmente.

Veamos algunas ventas de una empresa y su forma de anotarlas :

Feb.1/80. Venta de 30 pares de calzado a "Mora S.A." a \$ 350.00 cada uno. Pagó mitad al día y mitad a 30 días. Factura # 302 venta total de \$ 10.500.00.

Feb.2/80. Venta de 3 pares a \$ 400.00 cada uno de contado. Valor venta total \$ 1.200.00.

Feb.7/80. Venta de 80 pares a \$ 340.00 cada uno a "Trotamundos Ltda." factura # 310 a 30 días. Valor venta total \$ 27.200.00.

Feb.8/80. Reparación de calzado \$ 250.00.

Venta de desperdicios o Rotal \$80.00. lo anterior quedaría registrado así :

V E N T A S

FECHA	DETALLE	VALOR DE LA VENTA	SALDO POR COBRAR
Feb. 1/80.	Mora S.A. 30 pares a \$350.00 c/u Factura # 302.	10.500.00	<u>5.250.00</u>
Feb. 2/80.	3 pares a \$ 400.00 c/u.	1.200.00	
Feb. 7/80.	Tratamundos Ltda. 80 pares a \$ 340.00 c/u Factura # 310.	27.200.00	27.200.00
Feb. 8/80.	Reparación calzado.	250.00	
Feb. 8/80.	Venta de desperdicios.	80.00	
		.	
		.	
		.	
Feb.29/80.	Total ventas de febrero.	<u>180.000.00</u>	

Como puede observar, se anota en el momento de la entrega. EN ESTA CUENTA NO SE ANOTAN ANTICIPOS SOBRE ALGO QUE AUN NO SE HA ENTREGADO.

Puede ver también que debe anotar otros ingresos obtenidos en su empresa ya sea por un servicio adicional u otros conceptos.

Debe tener como costumbre al final de cada mes (los días 30 ó 31) sumar la columna de "Valor de la Venta" para obtener el total vendido durante cada mes y destacarlo en forma adecuada ya sea en números más grandes o dejando algunos renglones para comenzar a anotar las ventas del mes siguiente.

Una observación : Cuando le paguen lo anotado como "Saldo por Cobrar" hágale una marca al valor correspondiente que indique que ese valor ya ha sido cancelado; puede ser una x ó encerrar el valor en un círculo ó algo que a usted se le ocurra. Vea el ejemplo subrayado de la cuenta de VENTAS.

## 2) CUENTA DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS.

Tiene el mismo diseño que la anterior, solo que cambia el nombre de algunas columnas como puede ver en el cuadro correspondiente.

En la columna de "Detalle" irá el número de la factura de compra que le dé el almacén o proveedor, el nombre del mismo, etc.

En caso de no obtener factura anotará el artículo comprado, la cantidad y su precio unitario.

En "Valor de la Compra" anotará el valor total de la factura ó el de los artículos comprados para su producción.

Si usted queda debiendo toda la factura o pedido, o parte de éste, deberá anotarlo en la columna de "Saldo Adeudado". En caso de quedar debiéndole todo, los valores serán iguales en las dos columnas. Hay que anotar en esta cuenta toda compra de material que tenga que ver con el producto, por más insignificante que sea. De esto depende el control de sus costos de materias primas.

Recuerde que las anotaciones se deben hacer en el momento en que entren las Materias Primas al taller ó local; no importa que usted las pague en dos cuotas ó dentro de 30 días ó haya dado un anticipo hace 15 días.

Nota : Cuando usted pague algún "Saldo Adeudado" márquelo como hizo con la cuenta anterior. Vea el ejemplo.

Veamos algunos ejemplos y la forma de registro :

Feb.1/80. Compra 3 kilos de suela a \$ 60.00 cada uno - (\$ 180.00) pagados Totalmente.

Factura # 203 "El Curtidor". Pago a 30 días (\$ 20.000.00).

Feb.5/80. 1 Caneca de solución \$ 30.00, de contado.

Factura # 308 "Tacones S.A." por \$ 10.000.00. Pagó \$ 5.000.00 y el resto a 30 días.

Feb.6/80. 1 caja tachuelas \$ 50.00 y 1 docena de tacones \$ 120.00. Pagados de contado.

Factura # 2030 "La Tapa" \$ 1.500.00 de contado.

COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS

FECHA	D E T A L L E	VALOR DE COMPA.	SALDO ADEUDADO
Feb. 1/80.	3 kilos de susla a \$60.00 o/u.	180.00	
Feb. 1/80.	Fac.#203 "El Curtidor" pago a 30 días.	20,000.00	20,000.00
Feb. 5/80.	1 caneca de solución.	30.00	
Feb. 5/80.	Fac.#308 "Tacones S.A." saldo a 30 días.	10,000.00	<u>5,000.00</u>
Feb. 6/80.	1 caja tachuelas a \$ 50.00, 1 docena de tacnes a \$120.00.	170.00	
Feb. 6/80.	Fac. # 2030 "La Tapa".	1,500.00	
	:	:	
	:	:	
	:	:	
Feb.29/80.	Total compras Febrero.	<u>\$ 85,000.00</u>	

3,4 y5) PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS - GASTOS PERSONALES Y GASTOS GENERALES.

Estos tres gastos SE LLEVAN EN UNA SOLA CUENTA. La cuenta incluye la fecha, el detalle y 3 columnas donde se anotará el pago realizado por diferentes conceptos según sea el caso.

En "Detalle" colocará el concepto por el cual se hizo el gasto. Más adelante se podrán observar algunos ejemplos.

Las columnas llevarán los nombres de "Pagos de Sueldos y Salarios", "Gastos Personales" y "Gastos Generales".

COMO MANEJAR ESTAS CUENTAS ?

En la columna de "PAGOS DE SUELDOS Y SALARIOS" se anotará lo que se paga a los obreros encargados directamente de la producción, ya sea que se les pague al contrato ó al día. También el pago a la secretaria, mensajero, vigilante, contador, etc. deberá ser incluido en ésta columna.

La columna de "GASTOS PERSONALES" es de mucho movimiento, especialmente cuando usted no está acostumbrado a sacar o separar una cantidad de dinero para sus gastos. Si esto ocurre en su caso, deberá poner mucho empeño en llevar ésta cuenta lo mejor posible no dejando pasar por alto ningún gasto personal. Generalmente los gastos del empresario para mantenimiento propio y de los suyos son sufragados a través de los resultados de la empresa. Si usted no sabe realmente cuanto gasta le será muy difícil saber cuánto necesita vender para que sus gastos no se vean restringidos a un nivel más bajo de sus necesidades reales. Ocurre también que si el negocio es próspero, los gastos personales casi no tienen límite, lo cual hace que se desvanezcan las posibilidades de mejoramiento o crecimiento del negocio que más tarde le podría dar

un margen para mayores gastos. Las posibilidades de que lo anterior ocurra son disminuidas cuando existe un sueldo fijo mensual, para el empresario, del que podrá retirar la parte correspondiente cada semana. Por lo tanto si usted no tiene sueldo fijo, debe registrar sus gastos personales diariamente - durante uno ó dos meses y después en base a tales datos sacar un presupuesto mensual de gastos y asignarse un sueldo semanal para su sostenimiento. Esto dará una mayor organización al negocio y le permitirá planear mejor sus actividades.

En la columna de "GASTOS GENERALES" podrá anotar todos aquellos gastos diferentes a compra de materias primas, pago de sueldos y salarios y gastos personales. Hay suficientes ilustraciones en el ejemplo de manejo de las tres cuentas.

Veamos algunos ejemplos y como se clasificarían para pasarlos a la cuenta ó columna correspondiente.

- Feb. 1 - Gasto diario alimentación \$ 250.00. Gasto personal.
- Feb. 1 - Pago mensajero \$ 500.00. Pago de sueldos y salarios.
- Feb. 1 - Pago secretaria \$ 850.00. Pago de sueldos y salarios.
- Feb. 1 - Compra vestuario \$ 230.00. Gasto personal.
- Feb. 2 - Aseo Taller \$ 50.00. Gasto general.
- Feb. 3 - Pago matrículas y mensualidades \$ 820.00. Gasto personal.
- Feb. 3 - Pago arriendo local \$ 1.500.00. Gasto general.
- Feb. 5 - Transporte de mercancía \$ 30.00. Gasto general.
- Feb. 5 - Libros y útiles escolares \$ 290.00. Gasto personal.
- Feb. 6 - Un lápiz y borrador para su hijo \$ 12.00. Gasto personal.
- Feb. 8 - Pago cuota T.V. \$ 615.00. Gasto personal.
- Feb. 8 - Combustible moto o carro \$ 180.00. Gasto generales.
- Feb. 9 - Pago arriendo casa habitación \$ 3.000.00. Gasto personal.
- Feb. 9 - Pago obreros semana del 4 - 9 Febrero \$ 12.000.00. Pago sueldos y Sal.
- Feb. 9 - Pago a Juan Cruz por 10 pares de zapatos a \$ 100.00 c/u por mano de obra \$ 1.000.00. Pago de sueldos y salarios.
- Feb. 9 - Reparación motor de máquina \$ 350.00. Gastos generales.
- Feb. 10 - Gastos varios (fin de semana) \$ 500.00. Gastos personales.
- Feb. 12 - Pago aviso periódico. Clasificado propaganda \$ 120.00. G.Generales.
- Feb. 13 - Pago intereses \$ 120.00. Gastos generales.
- Feb. 15 - Compra talonarios, facturas y recibos \$ 80.00. Gastos generales.
- Feb. 15 - Reparación 2 sillas de comedor \$ 1.200.00. Gastos personales.
- Feb. 16 - Pago obreros semana 11-16 Febrero \$ 10.600.00. Pago de sueldos y sal.
- Feb. 16 - Intereses por cambio cheque de \$ 3.000.00 al 5 % \$ 150.00. G.Generl.
- Feb. 18 - Remesa quincenal \$ 2.600.00. Gastos personales.
- Feb. 18 - Servicios agua, energía \$ 700.00. Gastos generales.
- Feb. 20 - Comisión a Juan R. por venta \$ 850.00. Gastos generales.
- Feb. 21 - Pulimento de piezas pagado a taller "Mejía" \$ 120.00. G.Generales.
- Feb. 23 - Transporte al colegio hijos \$ 20.00. Gastos personales.
- Feb. 23 - Pago vigilancia \$ 200.00. Pago de Sueldos y Salarios.

- Feb. 23 - Reparación local de trabajo \$ 150.00. Gastos generales.  
 Feb. 24 - Transporte de materiales \$ 200.00. Gastos generales.  
 Feb. 25 - Caseosas y comestibles para el personal \$ 80.00. Gastos generales.  
 Feb. 25 - Diversiones \$ 120.00. Gastos personales.  
 Feb. 26 - Correo Aéreo Bogotá \$ 20.00. Gastos generales.  
 Feb. 26 - Varios personales \$ 50.00. Gastos personales.  
 Feb. 28 - Pago servicio telefónico \$ 230.00. Gastos generales.  
 Feb. 28 - Gastos papelería \$ 85.00. Gastos generales.

El registro sería de la siguiente forma. Si para usted es muy engorroso discriminar sus gastos personales, puede colocar simplemente en "Detalle" : Gasto personal. Si usted es un Empresario que retira de su negocio una determinada cantidad semanal ó quincenal para sus gastos anótala en la columna de "Gastos Personales".

- PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS - GASTOS PERSONALES - GASTOS GENERALES -

FECHA	D E T A L L E	PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS.	GASTOS PERSONALES	GASTOS GENERALES
Feb. 1	Diario alimentación.		250.00	
Feb. 1	Pago mensajero.	500.00		
Feb. 1	Pago secretaria.	850.00		
Feb. 1	Ventuario.		230.00	
Feb. 2	Acero tallur.			50.00
Feb. 3	Matrículas y mensualidades.		820.00	
Feb. 3	Arriendo local.			1.500.00
Feb. 5	Transporte mercancía.			30.00
Feb. 5	Libros y útiles escolares.		290.00	
Feb. 6	Lápiz y borrador.		12.00	
Feb. 8	Cuota T.V.		115.00	
Feb. 8	Combustible moto o carro.			180.00
Feb. 9	Arriendo casa habitación.		3.000.00	
Feb. 9	Pago obreros semana del 4-9 Feb.	12.000.00		
Feb. 9	Juan Cruz por 10 pares de zapatos a \$ 100.00 c/u Mano de Obra.	1.000.00		
Feb. 9	Reparación motor de máquina.			350.00
Feb. 10	Varios (fin de semana).		500.00	
Feb. 12	Aviso periódico. Propaganda.			120.00
Feb. 13	Intereses.			120.00
Feb. 15	Talonarios, recibos y facturas.			80.00
Feb. 15	Reparación 2 sillas comedor.		1.200.00	
	Pasan . . . . .	14.350.00	6.917.00	2.430.00

FECHA	DETALLE	PAGOS DE SUELDOS Y SALARIOS.	GASTOS PERSONALES	GASTOS GENERALES
	Vienen . . . . .	14.350.00	6.917.00	2.430.00
Feb. 16	Obreros semana del 11-16 Feb.	10.600.00		
Feb. 16	Intereses por cambio cheque de 2 3.000.00 al 5 %.			150.00
Feb. 18	Remesa quincenal.		2.600.00	
Feb. 18	Servicios agua y energía.			700.00
Feb. 20	Comisión a Juan R. por venta.			850.00
Feb. 21	Pulida piezas pagadas a taller Mejía.			120.00
Feb. 23	Transporte al colegio hijos.		20.00	
Feb. 23	Pago vigilancia.	200.00		
Feb. 23	Reparación local de trabajo.			150.00
Feb. 24	Transporte de materiales.			200.00
Feb. 25	Gaseosas y comestibles para el personal.			80.00
Feb. 25	Diversiones.		120.00	
Feb. 26	Correo Aéreo Bogotá.			20.00
Feb. 26	Personales.		50.00	
Feb. 28	Servicio Telefónico.			230.00
Feb. 28	Papelería.			85.00
		.	.	.
		.	.	.
		.	.	.
		.	.	.
Feb. 29	TOTAL GASTOS.	40.000.00	9.207.00	12.500.00

6) CUENTA DE COMPRA O VENTA - MAQUINARIA Y EQUIPO. INVERSIONES.

Esta es una cuenta adicional para registrar ventas y compras que no son las corrientes del negocio. Específicamente se refiere a que usted puede vender una máquina que usaba para la producción ó para la oficina, puede también ser vendido un escritorio ó una vitrina ó una herramienta determinada. Del mismo modo puede llegar a adquirir maquinaria, equipo ó muebles para su empresa ya sea a crédito ó de contado; Dónde registrar ésto ?

Aquí es importante que usted tenga un inventario de maquinaria, equipo, herramienta, muebles y enseres con su respectivo costo ó valor comercial.

Esta compra ó venta debe ser registrada en una cuenta como la que puede ver enseguida.

COMPRA O VENTA DE MAQUINARIA Y EQUIPO. INVERSIONES.

FECHA	D E T A L L E	VENTA	COMPRA	SALDO POR COBRAR O (PAGAR).
Feb. 12	Venta máquina de escribir.	3.000.00		
Feb. 15	Compra 1 taladro de segunda.		1.500.00	
Mar. 20	Compra 1 calculadora por \$25.000. cuota inicial \$7.500. saldo a 6 meses de plazo.		25.000.00	(17.500.00)
May. 23	Compra terreno 100 M <sup>2</sup> por \$80.000. cuota inicial \$40.000. Saldo a un año.		80.000.00	(40.000.00)
Ago. 23	Venta una guarnecedora 1827 por \$25.000.00 recibí \$10.000.00 resto a 30 días.	25.000.00		15.000.00
Oct. 28	Compra 3 pares de hormas a \$ 300.00 cada una.		900.00	
Dic. 10	Compra vehículo.		150.000.00	(100.000.00)

En la columna Saldo por Cobrar ó (por pagar) entre paréntesis quedará anotado lo que usted quede debiendo; lo que no tiene paréntesis será lo que le deban a usted por éste tipo de negocios.

Le será útil también para usted darse cuenta hacia donde van sus utilidades, si las reinvierte en el negocio ó las retira para otras cosas (terrenos, casa, construcción, vehículo, etc.).

Esto es todo el Sistema, ahora bien como se dijo en la Introducción, lo primero que hay que lograr es acostumbrarse a anotar todo lo que pasa en su negocio y REGISTRAR CORRECTAMENTE.

LEA USTED 2 O 3 VECES ESTE ESCRITO, DISCUTALO CON EL ASESOR QUE VA A MONTAR SU CONTABILIDAD. HAGALE TODAS LAS PREGUNTAS CON CONFIANZA. NO SE QUEDE CON DUDAS. EL ASESOR LE DEJARA ESTE ESCRITO PARA QUE USTED LO ESTUDIE Y CONSULTE LA FORMA DE REGISTRAR UNA OPERACION. Dentro de un mes el Asesor volverá a revisar la forma como usted ha hecho estos registros y a comenzarle a explicar la forma de analizarlos.

POR LOS BENEFICIOS QUE OBTENDRA AL APLICAR EL SISTEMA, USTED DEBE HACER UN ESFUERZO POR PONERLO EN PRACTICA. Lo difícil es el comienzo, si se le presenta alguna duda posterior al montaje comuníquese con nosotros, estamos para servirle.

A N I M O      Y      S U E R T E

A N E X O

CUANDO EL TRABAJO SE EFECTUA SOBRE PEDIDOS O CONTRATO, CON ANTICIPOS Y ABONOS.  
Tapicerías, cerrajerías, ebanisterías, reparación de maquinaria industrial, -  
talleres de mecánica y pintura, etc..

SEÑOR EMPRESARIO :

Anexo a las cuentas básicas que se han diseñado es importante que usted lleve un pequeño control de anticipos y abonos que recibe cuando un cliente le solicita la ejecución de un trabajo, el cual demorará varios días en hacer y entregar ( RECUERDE QUE LA VENTA SOLO SE REGISTRA CUANDO USTED ENTREGA EL TRABAJO).

CONTROL DE TRABAJOS Y ANTICIPOS RECIBIDOS

FECHA	DETALLE	VALOR DEL TRABAJO	ANTICIPOS O ABONOS RECIBIDOS	SALDO PENDIENTE.

La columna de "Fecha" llevará el mes, día y año en que se realiza :

- a) El contrato y el primer anticipo (si lo recibe inmediatamente).
- b) Los anticipos y/o abonos siguientes.
- c) La entrega y/o cancelación del trabajo.

En la columna "Detalle" deberá anotar : Inicialmente el número de la factura, la clase de trabajo, el nombre del cliente su dirección é teléfono. Estos detalles sirven para controlar en forma más efectiva las novedades que se vayan presentando en cada trabajo que haya contratado y/o entregado.

En la columna "Valor del Trabajo" se anotará el valor total del mismo. Si inmediatamente efectuando el contrato usted recibe un anticipo, debe detallarlo en la forma explicada y contabilizarlo en la columna "Anticipos o abonos Recibidos".

En la columna "Saldo Pendiente" se contabiliza el total que quede pendiente por recibir ya sea al momento de efectuarse el contrato, recibir algún anticipo ó abono ó entregar el trabajo al cliente. Además, le va a servir como un control de cuentas por cobrar, en caso de que el cliente después de entregársela el trabajo quede adeudando algún saldo.

NOTA: Para efectos de tener una visión clara de los trabajos entregados debe utilizar una señal que identifique qué trabajo ha sido entregado al cliente correspondiente. Dicha señal puede ser una " E " (entregado ó encerrar el valor total del trabajo en un círculo ó subrayarlo. Cualquiera de estos detalles quedaría a gusto suyo. LUEGO DE ENTREGADO EL TRABAJO P.S. EL VALOR TOTAL DEL CONTRATO A LA CUENTA DE VENTAS DEL SISTEMA BASICO.

Veamos algunos ejemplos característicos de tapicerías, que se presentan cuando se trabaja sobre pedidos y se reciben generalmente anticipos :

- Mar. 1/80. Tapicería de juego de sala a Jesús García (Kra. 5 # 12-43) por \$ 6.500.00. Anticipo recibido \$ 3.250.00. Factura # 145.
- Mar. 1/80. Pintura y tapicería de juego de alcoba a José Ramos (Calle 58 # 1-N-13) por \$ 8.000.00. No se recibió anticipo. Factura # 146.
- Mar. 1/80. Pintura de cama a Rafael Aguirre (Kra. 5 # 12-44) por \$ 800.00. Anticipo recibido \$ 400.00. Factura # 147.
- Mar. 2/80. Reparación de juego de muebles de alcoba a Antonio Gómez (Calle 12 # 6-15) por \$ 4.500.00. Anticipo recibido \$ 3.000.00. Factura # 148.
- Mar. 5/80. Abono recibido de Jesús García por \$ 1.000.00 a Factura # 145.
- Mar. 7/80. Abono recibido de José Ramos por \$ 3.000.00 a Factura # 146.
- Mar. 7/80. Cancelación de saldo y entrega de trabajo a Jesús García.
- Mar. 10/80. Cancelación de saldo y entrega de trabajo a Rafael Aguirre.
- Mar. 10/80. Entrega de trabajo a Antonio Gómez. No canceló el saldo pendiente.
- Mar. 12/80. Abono recibido por \$ 2.000.00 y entrega de trabajo a José Ramos.

Veamos la forma de contabilizar en el formato éstas transacciones :

CONTROL DE TRABAJOS Y ANTICIPOS RECIBIDOS

FECHA	DETALLE	VALOR DEL TRABAJO	ANTICIPOS O ABONOS RECIBIDOS	SALDO PENDIENTE.
Mar. 1/80.	Fact.145 - Tapicería de juego de sala a Jesús García (K.5 # 12-43).	(6.500.00)	3.250.00	3.250.00
Mar. 5/80.	Abono recibido.		1.000.00	2.250.00
Mar. 7/80.	Cancelación de saldo y entrega de trabajo.		2.250.00	_____
Mar. 1/80.	Fact.146 - Pintura y tapicería juego de alcoba José Ramos (Cl.58 # 1-N-13).	(8.000.00)		8.000.00
Mar. 7/80.	Abono recibido.		3.000.00	5.000.00
Mar.12/80.	Abono recibido y entrega de trabajo.		2.000.00	3.000.00

FECHA	DETALLE	VALOR DEL TRABAJO	ANTICIPOS O ABONOS RECIBIDOS	SALDO PENDIENTE.
Mar. 1/80.	Fact. 147 Pintura de cama Rafael Aguirre (Kra. 5 # 12-44).	(600.00)	400.00	400.00
Mar.10/80.	Cancelación de saldo y entrega de trabajo.		400.00	—
Mar. 2/80.	Fact. 148 Reparación juego de muebles de alcoba. Antonio Gómez (C.12 #6-15).	(4.500.00)	3.000.00	1.500.00
Mar.10/80.	Entrega de trabajo. No canceló saldo.			

Como se puede observar éste sistema le sirve para controlar en forma eficaz los trabajos que recibe, con los detalles y novedades que se relacionan con los mismos lo cual nos evita mantener observando las facturas para registrar u observar : Ubicación del cliente, valor del trabajo, anticipos y abonos recibidos, etc. Se deben dejar 6 ó 7 espacios entre cada trabajo para facilitar el registro de novedades de cada uno.

Lo anterior nos sirve como un auxiliar de la cuenta de "Ventas" ó "Control de trabajos entregados".

Los trabajos que usted vaya entregando los debe registrar, junto con el saldo por cobrar que quede pendiente en el formato de "Ventas" explicado al comienzo.

NOTA : Hay que tener en cuenta que en el formato de "Ventas - Control de Trabajos entregados" debemos registrar además cualquier trabajo ó reparación que tenga salida el mismo día que se recibió. POR EL HECHO DE QUE SEAN TRABAJOS O INGRESOS DE POCO VALOR, NO DEJE DE REGISTRARLOS.

## ANÁLISIS DE LAS CUENTAS

En el documento "El sistema simple DESAP para llevar cuentas" se explicó una forma de registrar el movimiento de su negocio. En el presente folleto se explica la manera de obtener un mejor conocimiento de su empresa, utilizando la información registrada según el documento anterior. Así podrá usted darse cuenta de cual es la utilidad obtenida a través de su actividad como Empresario.

Para sacar un Estado de Pérdidas y Ganancias de un período determinado (un mes, un trimestre, etc.) es necesario calcular el valor de las siguientes cuentas para dicho período :

- 1 - Ventas Totales.
- 2 - Costo de la Materia Prima Utilizada.
- 3 - Costo de Mano de Obra (pago de sueldos y salarios).
- 4 - Gastos Personales (Sueldo del empresario).
- 5 - Gastos Generales.

La ganancia (utilidad) ó pérdida del negocio durante el período que se requiere analizar será simplemente las VENTAS TOTALES menos todos LOS OTROS 4 GASTOS. Al realizar el cálculo no solo se dará cuenta de cual es su utilidad; también podrá conocer el MONTO de cada uno de los componentes del Estado de Pérdidas y Ganancias, compararlos con otros períodos, analizarlos detenidamente y tomar decisiones encaminadas a lograr unas mayores ventas y un mayor control sobre los costos (evitando su aumento no justificado). Todo ello ayudará a incrementar sus utilidades.

En el documento "Porque se puede hacer más plata si el empresario lleva siempre un sistema de cuentas" se explican más a fondo las aplicaciones prácticas de analizar el resultado de cada una de las 5 cuentas.

Usualmente las cuatro cuentas de Gastos se agrupan así :

$$\text{Costo de Producción} = \text{Costo de Materia Prima} + \text{Costo de Mano de Obra} = 2 + 3$$

$$\text{Gastos de Administración} = \text{Gastos Personales} + \text{Gastos Generales} = 4 + 5$$

También existen las siguientes definiciones:

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Ventas Totales} - \text{Costo de Producción}$$

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos de Administración}$$

A la UTILIDAD NETA es necesario restarle una reserva para prestaciones sociales y la depreciación de la maquinaria para obtener así la UTILIDAD REAL del negocio en el período.

La reserva para prestaciones debe ser el 30% de lo que se pagó por concepto de sueldos y salarios en el período y la depreciación de maquinaria es del 1% mensual del valor de la maquinaria.

A continuación veremos como se obtienen los valores de las cuentas 1 - 2 - 3 - 4 y 5 a partir del movimiento registrado con el Sistema simple para llevar cuentas.

Tomaremos los ejemplos de las cuentas del documento anterior como el registro del movimiento de un negocio durante el mes de Febrero, perteneciente al Señor José Gutierrez, productor de calzado desde hace varios años.

Antes de iniciar los cálculos, diremos que el Señor Gutierrez al empezar a llevar cuentas, el 1º de Febrero, realizó un Inventario de Materias Primas el cual arrojó un total de \$ 15.000.00. Sin el que no habría podido realizar su estado de pérdidas y ganancias.

Calculamos Ahora :

- 1 - VENTAS TOTALES : Para hallar éste dato solo bastará con sumar las cifras registradas en la columna "Valor de la Venta" de la cuenta de VENTAS. Como usted ya sabe, en esa cuenta se registran las ventas a crédito y al contado de trabajos y ventas efectivamente realizadas.
- En nuestro caso esa cifra arroja unas ventas totales, correspondientes al mes de Febrero de \$ 180.000.00.

1 - VENTAS TOTALES = \$ 180.000.00
------------------------------------

- 2 - COSTO DE MATERIA PRIMA UTILIZADA : Es igual al Inventario Inicial de Materias Primas + Las Compras - el Inventario Final. De esto se deduce lo indispensable que es realizar inventarios para poder calcular y controlar el costo de la materia prima.

Para el caso del Señor José Gutierrez recordamos que el Inventario Inicial (1º de Febrero) arrojó un total de \$ 15.000.00 y que el 29 de Febrero nuevamente hizo inventario (final), calculando su valor en \$ 10.500.00.

Ahora, si observamos la cuenta de COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS en la columna "Valor de la compra", al final vemos un total de compras de Febrero por \$ 85.000.00. Este es el resultado de la suma de las compras de contado así como a crédito durante ese mes.

Resumiendo: El Señor Gutierrez comenzó el mes con \$ 15.000.00 en materias primas, compró \$ 85.000.00 durante el mes y al final le quedaron materias primas por valor de \$ 10.500.00. Luego, cuál fué el consumo (COSTO) de las materias primas que se utilizaron durante Febrero ?

El cálculo como se había mencionado antes sería :

$$\begin{aligned} & \text{Inventario Inicial} + \text{Compras} - \text{Inventario Final} = \\ & \$ 15.000.00 + \$ 85.000.00 - \$ 10.500.00 = \$ 89.500.00 \end{aligned}$$

2 - COSTO DE MATERIA PRIMA = \$ 89.500.00
---

- 3 - COSTO DE MANO DE OBRA: (Pago de Sueldos y Salarios).  
Vemos que al final de la columna correspondiente a la cuenta aparece la suma por un total de \$ 14.000.00.

3 - COSTO DE MANO DE OBRA = \$ 14.000.00
--

- 4 - GASTOS PERSONALES : Suman un total de \$ 9.807.00 y corresponden a todos los gastos realizados por el empresario para su mantenimiento personal y familiar.

4 - GASTOS PERSONALES = \$ 9.807.00
-------------------------------------

- 5 - GASTOS GENERALES : Están en la última columna y corresponde a pagos por diversos gastos.

5 - GASTOS GENERALES = \$ 12.500.00
-------------------------------------

Ya hemos obtenido a partir de los registros el valor de las 5 cuentas que con forman el Estado de Pérdidas y Ganancias, para lo cual las disponemos de la siguiente forma :

- JOSE GUTIERREZ -

MES DE FEBRERO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

1 - <u>Ventas Totales.</u>		\$ 180.000.00
Menos : 2 - <u>Costo de Materia Prima Utilizada.</u>		
Inventario Inicial	\$ 15.000.00	
+ Compras Materia Prima	\$ 85.000.00	
- Inventario Final.	\$ 10.500.00	
= Costo Materia Prima Utilizada.	\$ 89.500.00	
Más : 3 - <u>Costo Mano de Obra.</u>	\$ 14.000.00	
= Costo de Producción.		\$ <u>103.500.00</u>
UTILIDAD BRUTA (Ventas - Costo Producción).		\$ 76.500.00
Menos : <u>Gastos de Administración.</u>		
4 - <u>Gastos Personales.</u>	\$ 9.807.00	
5 - <u>Gastos Generales.</u>	\$ 12.500.00	
Total Gastos de Administración.		\$ <u>22.307.00</u>
UTILIDAD NETA (Utilidad Bruta - Gastos Admin.).		\$ <u><u>54.193.00</u></u>

Hay que tener en cuenta que a este resultado habría que disminuirle \$4.200.00 (30% de Mano de Obra) más la depreciación del equipo. Luego, la utilidad real sería ligeramente menor.

La cuenta de compra - Venta maquinaria y equipo - Inversiones no se tiene en cuenta para la conformación del Estado de Pérdidas y Ganancias pues tales compras no son gastadas totalmente en el período. La depreciación es simplemente un estimativo de la parte que se está gastando en el período que se analiza.

Siguiendo con el ejemplo, vemos que José Gutierrez está ganando dinero en su empresa de calzado. Las cuentas le han arrojado los datos necesarios para analizar su negocio. DE AHORA EN ADELANTE TENDRA DATOS PARA COMPARAR OTROS PERIODOS ENTRE SI Y ANALIZAR SUS VARIACIONES CUIDADOSAMENTE.

Supongamos que en Marzo las cuentas se llevaron correctamente y al hacer el Estado de Pérdidas y Ganancias de ese mes se observó que el costo de la Materia Prima se había elevado. De inmediato deben buscarse las causas que justifiquen ese aumento :

Aumentó el precio de los materiales y el precio del calzado sigue igual ?  
Hubo desperdicio de material ? Es posible que haya robo de materiales ?  
Alguna materia prima se perdió por mala calidad ?

Lo mismo debe hacerse con los otros costos. SIEMPRE HAY QUE ANALIZAR, bien sea cuando la situación es holgada ó cuando se encuentre con dificultades.

De esta forma siempre podrá tomar acciones que permitan corregir las fallas que se estén presentando ó mantener las ventajas y políticas que esten permitiendo a la empresa encontrarse en una situación cómoda.

Por lo anterior es importante que cada empresario haga el cálculo de las utilidades ó pérdidas periódicamente (cada mes ó dos meses). Esto le indicará como marcha su negocio, que cambios se han presentado e incluso QUE RIESGOS PUEDE TOMAR. Es también una herramienta de control que una vez estudiada y comprendida le permitirá una planeación mejor de las actividades de su empresa.

## EL SISTEMA SIMPLE DESAP PARA LLEVAR CUENTAS

SR. EMPRESARIO : existe un sistema de cuentas sencillas tan fácil como llevar una chequera o una cuenta de ahorros. Este sistema llevado organizadamente le permitirá con el tiempo analizar más exactamente a su negocio, controlar sus inventarios, calcular sus ventas y su utilidad, etc. Este documento solo contiene instrucciones para REGISTRAR CORRECTAMENTE. Después de un tiempo se le entregará otro donde se explica como ANALIZAR LOS REGISTROS.

El sistema consiste en anotar siempre toda salida o entrada de efectivo, lo que le deben y lo que debe y en calcular el valor de sus inventarios cada fin de mes. NO SE NECESITA NADA MAS. Estas anotaciones se harán de la manera explicada más adelante y en las siguientes cuentas :

A.- Cuentas de movimiento de efectivo (cuentas separadas pero con la misma forma para Caja, Bancos o Ahorros).

B.- Control de Cuentas por Cobrar.

C.- Control de Cuentas por Pagar.

Cada vez que se produzca una entrada o salida de efectivo se anotará en la cuenta de CAJA o en la de BANCOS si la entrada o salida fue de la cuenta corriente. Cada vez que cause una deuda (por ejemplo una compra de materia prima a crédito) se anotará ésta en las CUENTAS POR PAGAR. Y en el momento de usted dar un crédito anotará en las CUENTAS POR COBRAR (por ejemplo una venta a crédito).

Veamos a continuación una explicación de la forma de realizar las anotaciones para cada una de éstas cuentas. Al final se dará un ejemplo para mayor claridad.

A.- CUENTAS DE MOVIMIENTO DE EFECTIVO. (Caja, Bancos o Ahorros).

EFECTIVO: Es todo lo que se tiene en Caja - Bancos o Ahorros.

Qué es Caja ? Por Caja entenderemos todo el dinero en billetes y cheques al día que tenga el empresario en su poder. Por lo tanto movimiento de Caja será toda entrada o salida de dinero o de cheques al día que se tengan. Movimiento de Bancos será toda entrada o salida de dinero al Banco, o sea las consignaciones (entradas) y los cheques que se giran (salidas).

Se deben de llevar estas cuentas del movimiento de efectivo en la siguiente forma :

CUENTA DE CAJA (Bancos o Ahorros se llevan en otra cuenta con la misma forma)

FECHA	C O N C E P T O	ENTRADA	SALIDA	SALDO
Ene. 20	(V) Venta a Juan Pérez 5 puertas.	10.000,00		10.000,00
Ene. 22	(GP) Gastos personales para Alim.		3.000,00	7.000,00
Ene. 26	(CCC) Cobro de cuenta a Pablo Pérez	2.000,00		9.000,00
Ene. 31	(SS) Sueldos y Salarios. Pago Quin.		4.000,00	5.000,00
Feb. 20	(PJP) Pago de cuenta por pagar.		5.000,00	-----

Notese que el manejo común y corriente de una chequera consiste en anotar la misma información de las 5 columnas FECHA - CONCEPTO - ENTRADA - SALIDA Y SALDO. O sea que la cuenta MOVIMIENTO DE DOLCOS se puede llenar a partir de la información BIEN ANOTADA de la chequera. Ya sea para su caja, su cuenta bancaria o la de ahorros usted debe llevarlas POR SEPARADO Y PARA CADA MOVIMIENTO ASI :

La columna FECHA debe llevar el mes, día y año en que se realiza el movimiento.

La columna CONCEPTO debe describir claramente el tipo de movimiento o sea lo que causa una ENTRADA o una SALIDA de efectivo.

En las columna ENTRADA o SALIDA se anota el valor del movimiento. Si es un ingreso se anotará en la columna ENTRADA y si es un gasto de dinero se apuntará su valor en la columna SALIDA.

La columna SALDO es lo que queda de efectivo en CAJA (o en el BANCO) después del movimiento. O sea el saldo anterior más la entrada; o el saldo anterior menos la salida. LOS SALDOS SIEMPRE deben cuadrar con el efectivo que se tenga en Caja (billetes o cheques al día en poder del empresario) (cuenta de Caja) o con el saldo real del Banco (Cuenta de Bancos).

Se dice SALDO REAL DEL BANCO porque si se gira un cheque a una persona que no lo cobra inmediatamente el BANCO va a darle un SALDO que no es el REAL. EL empresario que anota y resta en el momento de entregar el cheque sabe que no puede contar con éste dinero y por lo tanto conoce su SALDO REAL.

Cuando el saldo de caja o bancos no cuadre es el CONTROL que permite al empresario saber si ha olvidado efectuar una anotación. Por lo tanto es muy importante anotar TODOS LOS MOVIMIENTOS CADA DIA para acordarse bien.

Aquí solo se explicará la MANERA DE REGISTRAR CORRECTAMENTE el movimiento del negocio. EL ANALISIS de éste MOVIMIENTO con fines de control de INVENTARIOS, CALCULO de la UTILIDAD mensual, etc. se lo explicaremos en un próximo documento.

Primero se debe aprender a REGISTRAR CORRECTAMENTE.

LA COLUMNA CONCEPTO ES LA PARTE CLAVE DE ESTE SISTEMA SIMPLE DE CUENTAS. PARA CAJA O BANCOS o sea el MOVIMIENTO DE EFECTIVO se debe anotar SIEMPRE alguno de los siguientes CONCEPTOS en dicha columna.

\* PARA LAS ENTRADAS A CAJA O BANCOS PUEDEN HABER CINCO (5) CONCEPTOS.

Cada vez que haga un movimiento de entrada de efectivo se debe escoger uno de los siguientes conceptos y anotarlo en la COLUMNA CONCEPTO. Si se quiere ocupar menos espacio se puede anotar solamente la abreviatura que aparece al lado.

- 1) VENTAS DE CONTADO (V) - Estas son las entradas de efectivo por concepto de ventas. Si se reciben billetes o cheques al día QUE SE GUARDAN EN CASA entran a CAJA aumentando su saldo. Si se consignan en el banco entrará a la CUENTA DE BANCOS aumentando el saldo del banco en ese valor.
- 2) ANTICIPOS (A) - Al recibir dinero en efectivo por concepto de ANTICIPOS sobre trabajos se aumenta el saldo de Caja. Si ese efectivo es inmediatamente consignado en la cuenta corriente se anotará en la CUENTA DE BANCOS.
- 3) TRASLADO DE FONDOS (TF) - Cuando se consigna efectivo en el banco se debe anotar la SALIDA en CAJA con concepto TF reduciendo el saldo. Como es lógico debe anotarse la ENTRADA en la CUENTA de BANCOS cuyo saldo se aumenta por CONCEPTO TRASLADO DE FONDOS (y viceversa).
- 4) COBROS DE CUENTAS POR COBRAR (CCC) - Cuando nos pagan una cuenta por cobrar en efectivo se debe anotar en la cuenta CAJA y si se consigna en el BANCO se debe anotar la entrada a BANCOS anotando en la columna CONCEPTO "Cobro de Cuenta por Cobrar" o simplemente CCC. Como se verá más adelante la CUENTA de CUENTAS POR COBRAR se reducirá por esta operación.
- 5) OTRAS ENTRADAS (OE) - Las entradas de efectivo (billetes o cheques al día) por CONCEPTOS diferentes a los explicados anteriormente deben anotarse llenando en la columna CONCEPTO la frase "OTRAS ENTRADAS" o para abreviar solo la sigla OE.

RECUERDE que si las anteriores entradas se reciben en forma de cheque que no es consignado en el banco sino guardado en casa inmediatamente, se aumentará la CUENTA DE CAJA y no la CUENTA DE BANCOS, ya que el dinero no entra a la cuenta del banco.

\* PARA LAS SALIDAS DE CAJA O BANCOS PUEDEN HABER SIETE (7) CONCEPTOS.

- 1) COMPRAS A CONTADO DE MATERIA PRIMA (CMP) - Cuando se compra materia prima disminuyendo el saldo de efectivo en caja se anotará la SALIDA en la CUENTA DE CAJA bajo dicho CONCEPTO. Cuando la compra se hace con cheque o sea disminuyendo el saldo en el BANCO se anotará en la CUENTA DE BANCOS la SALIDA bajo este CONCEPTO.

- 2) PAGOS DE SUELDOS Y SALARIOS (SS) - Cada vez que se pague a los obreros o empleados se anotará la SALIDA del dinero de la CUENTA DE CAJA ( O BANCOS si se gira un cheque). Si son préstamos a obreros que se consideran como anticipos del pago de la semana o la quincena se deben anotar bajo éste CONCEPTO también.
- 3) GASTOS PERSONALES (GP) - Cada vez que se saque dinero cuyo destino son gastos personales (y de la familia) como alimentación, vestuario, educación, etc. se anotará la SALIDA de la CAJA (o BANCOS) del negocio bajo éste CONCEPTO. Con el tiempo de estar llevando cuentas se conocerá mejor la cantidad necesaria para GASTOS PERSONALES y el empresario podrá sacar mensualmente un sueldo fijo. Algunas veces el empresario saca de CAJA - una cantidad de dinero para GP y lo anota bajo éste concepto gastandolo después en el negocio, por ejemplo en Materias Primas. En éstos casos, cuando vuelva a su casa, usted debe corregir su cuenta anotando la SALIDA con concepto COMPRA DE MATERIA PRIMA y reintegrando éste valor a su bolsillo (GASTOS PERSONALES).
- 4) PAGOS DE CUENTAS POR PAGAR (PCP) - Son todas las cuentas por pagar que se pagan y por lo tanto disminuyen el SALDO DE CAJA (si se paga de aquí) o el SALDO DE BANCOS si se gira un cheque. Deben entonces anotarse dichas salidas de dinero bajo el concepto PCP. Como se verá más adelante en la explicación del CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR éstas se disminuyen cuando se realiza un pago.
- 5) INVERSIONES (I) - Se anotarán bajo éste concepto todas las salidas de efectivo de CAJA o BANCOS destinadas a comprar herramientas, maquinaria, muebles o enseres y demás inversiones que no se pueden considerar como GASTO.
- 6) TRASLADO DE FONDOS (TF) - Este también es un concepto de SALIDA. Como se explicó anteriormente si se trasladan fondos de CAJA a BANCOS o viceversa la operación implica una ENTRADA en una cuenta y una SALIDA en la otra.
- 7) OTRAS SALIDAS (OS) - Todas aquellas salidas que no se pueden clasificar en las anteriores se apuntarán bajo el concepto OS. Algunos ejemplos son : arriendo del local, transporte, combustible, reparaciones, servicios, etc.

#### B.- CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR.

En la mayoría de los casos ésta cuenta es movida por la operación de vender a crédito (se aumentan las cuentas por cobrar) y por la operación de cobrar (se disminuyen). LOS CASOS DE VENTAS A CLIENTES QUE PAGAN CON CHEQUES PREFERECIDOS DEBEN DE ANOTARSE EN ESTA CUENTA pues ésta operación es simplemente una venta a crédito respaldada por un cheque. Si el cheque perfeccionado es convertido a efectivo al cambiarlo por una comisión (o interés) se anotará

en ésta cuenta al cobro bajo el concepto CUBRO DE CUENTAS POR COBRAR (CCC). Al mismo tiempo y bajo el mismo concepto se debe anotar la entrada del dinero a caja apuntando la comisión (o interés) como una salida bajo el concepto OTRAS SALIDAS (OS). (Ver Ejemplo).

CONTROL DE CUENTAS POR COBRAR

FECHA	C O N C E P T O	CREDITOS DADOS	COBROS	SALDO A COBRAR
Ene. 15	Venta a crédito a Pablo Suárez.	2.000.00		2.000.00
Ene. 26	(CCC) Cobro de cuenta a Pablo Suárez.		2.000.00	_____

El valor del crédito que se está dando se anota en la primera columna CREDITOS DADOS; en la segunda columna se anotan los cobros a los clientes y en la tercera el saldo a cobrar. Es conveniente dejar un espacio para cada cliente según el movimiento esperado de él.

C.- CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR.

Cualquier deuda que se adquiriera debe registrarse en ésta cuenta. Si es compra de materias primas a crédito se anotará bajo la columna CONCEPTO la sigla (CMP) COMPRA DE MATERIA PRIMA y el nombre del almacén que nos dá el crédito.

En la segunda columna "CREDITOS RECIBIDOS" se anota el valor adeudado. Cuando se hace un abono se anota su valor en la columna PAGOS, calculando en la tercera columna el SALDO A PAGAR. COMO CONCEPTO de ésta operación se anotará PCP - PAGO DE CUENTAS POR PAGAR. RECUERDE QUE LA CUENTA DE CAJA O BANCOS SE MOVERA SIMULTANEAMENTE por el hecho de pagar, ANOTANDO EL MISMO CONCEPTO (PCP).

CONTROL DE CUENTAS POR PAGAR

FECHA	C O N C E P T O	CREDITOS RECIBIDOS	PAGOS	SALDO A PAGAR.
Ene. 12	CMP - Crédito Almacén Hoy F.005	10.000.00		10.000.00
Ene. 15	PCP - Pago (o Abono) al almacén Hoy.		6.000.00	4.000.00
Ene. 17	CMP - Crédito almacén Hoy con cheque a Feb.20.	5.000.00		9.000.00
Feb. 20	PCP - Pago del cheque posfechado.		5.000.00	4.000.00

Aquí también es conveniente dejar un espacio para cada proveedor.

Si hacemos una compra con cheque posfechado ésta operación es una compra a crédito respaldada por un cheque. Se debe suponer que el cheque será cobrado en la fecha que se anotó y por lo tanto cuando llegue ese día debe anotarse el PAGO y al mismo tiempo descargar de BANCOS (o sea ANOTAR LA SALIDA) bajo el concepto pago de cuentas por pagar (PCP).

VEAMOS UN EJEMPLO DE UN NEGOCIO QUE SE INICIO LLEVANDO CUENTAS PARA QUE TODO NOS QUEDE MAS CLARO :

Juan Pérez inició un negocio de remonta de zapatos el 1 de Enero de 1980 con \$ 5.000.00 en efectivo y \$ 25.000.00 en una cuenta corriente bancaria. Consciente de la importancia de las cuentas inició el sistema simple descrito anteriormente desde el primer día.

A continuación se describirán las operaciones que realizó Don Juan durante el mes de Enero las cuales fué registrando metódicamente en las cuentas (páginas 9 y 10). PARA ENTENDER MEJOR EL EJEMPLO USTED DEBE LEER LA OPERACION, PENSAR EN COMO LA REGISTRARIA Y DESPUES VER EL REGISTRO CORRECTO EN LAS PAGINAS 9 Y 10.

NOTESE que Juan Pérez inició sus cuentas con los SALDOS INICIALES mencionados. (Ver cuentas de CAJA y BANCOS en la página 9).

#### OPERACIONES DE JUAN PÉREZ DURANTE ENERO.

- Ene. 2 - Compró pegantes, hilos y cuero al Almacén El Curtidor, girando un cheque por \$ 6.000.00.
- Ene. 3 - Compró a crédito \$ 5.000.00 en cuero al Almacén Tapas.
- Ene. 4 - Compró herramientas por \$ 10.000.00 girando un cheque.
- Ene. 5 - Pagó el arriendo del local con dinero de Caja (\$ 3.500.00).
- Ene. 6 - Sacó del banco \$ 6.000.00 para caja.
- Ene. 7 - El obrero le pidió \$ 500.00 prestados sobre su quincena. Se los dió de la plata que tiene en su poder (CAJA).
- Ene. 8 - Pablo Suárez le dejó un anticipo de \$ 1.000.00 en cheque al día sobre trabajos de remonta por valor de \$ 2.000.00. Guardó el cheque en su casa.
- Ene. 9 - Sacó de caja \$ 2.000.00 para dárselos a la Señora para el mercado. (\$ 1.000.00 en billetes y le endosó el cheque de Pablo Suárez por \$ 1.000.00 para que lo cambiara).
- Ene. 10 - La señora se fué al mercado y vió un hilo de oportunidad para el taller y lo compró por \$ 500.00 de la plata que ya estaba anotada como gastos personales (GP). NOTESE que Juan Pérez anotó en la cuenta de caja estos \$ 500.00 como compra de materia prima (CMP) pero los sacó y se los entregó a la Señora para completar los \$ 2.000.00 que ya estaban anotados como gastos personales.
- Ene. 11 - Recibió por concepto de 10 remontas \$ 800.00 en efectivo y \$200.00 en cheque. El cheque lo consignó en el banco el mismo día.
- Ene. 12 - Entregó el trabajo de Pablo Suárez el cual le pago el saldo de \$ 1.000.00 con cheque posfechado a Enero 28.
- Ene. 13 - Hizo 15 remontas a su vecina Josefina por valor de \$ 1.500.00. Ella le dijo que le pagaría a fines de mes.

- Ene. 14 - Cambió el cheque posfechado de Pablo Suárez por \$ 800.00 los cuales metió a caja.
- Ene. 15 - Pagó a su obrero \$ 1.500.00 de la quincena cuyo valor es \$2.000.00 (ya le había dado \$ 500.00 en Enero 7).
- Ene. 16 - Por concepto de 20 remontas recibió un cheque posfechado a Marzo 1 por \$ 2.000.00 del Señor Pablo Suárez.
- Ene. 17 - Abonó \$ 3.000.00 en billetes de caja al Almacén Tapas.
- Ene. 18 - Cambió el cheque de \$ 2.000.00 de Pablo Suárez por materias primas (hilos, pegantes y cuero) cuyo valor es de solo \$ 1.600.00 (NOTESE que solo se canceló la cuenta por cobrar pues no hubo ingreso de dinero ).
- Ene. 20 - Pagó \$ 1.500.00 del colegio de sus hijos en cheque.
- Ene. 21 - Recibió un anticipo de \$ 1.000.00 en cheque que consignó en el banco sobre trabajos de remonta del Señor Juan Castaño por valor total de \$ 2.000.00.
- Ene. 22 - Recibió \$ 2.500.00 por concepto de 25 remontas en efectivo.
- Ene. 23 - Consignó en el banco \$ 2.300.00.
- Ene. 24 - Vendió a crédito al Señor Néctor Tapias \$ 300.00 por remontas.
- Ene. 25 - Su vecina Josefina le pagó la deuda por \$ 1.500.00 en efectivo que guardó en casa.
- Ene. 26 - Entregó el trabajo de Juan Castaño el cual le pagó el saldo de \$ 1.000.00 en cheque que consignó en el banco.
- Ene. 27 - Pagó la cuenta de agua y luz del local por valor de \$ 1.500.00 con cheque.
- Ene. 28 - Entregó 25 remontas por valor de \$ 2.500.00 las cuales le fueron pagadas en efectivo.
- Ene. 29 - Pablo Suárez vino con otro trabajo de remonta por valor total de \$ 3.000.00. Anticipó \$ 1.500.00 en efectivo.
- Ene. 30 - Consignó en el banco \$ 5.000.00.
- Ene. 31 - Pagó a su obrero \$ 2.000.00 de la quincena en efectivo.
- Ene. 31 - Contó todos sus inventarios de materias primas calculando su valor en \$ 6.000.00. FIN DEL PERIODO.

SEÑOR EMPRESARIO : Juan Pérez, el zapatero de nuestra historia realizó durante Enero las operaciones mencionadas. Cómo hace él para saber si ganó ó perdió dinero ? Cómo hace él para conocer su gasto de materia prima ? Estas y otras aplicaciones de la contabilidad serán explicadas a usted después de un mes de llevar éstas cuentas. Lo importante ahora es que quede claro la forma de REGISTRAR CORRECTAMENTE. Juan Pérez lo hizo. LEA USTED DOS O TRES VECES ESTE ESCRITO. DISCUTALO CON EL ASESOR QUE VA A MONTAR SU CONTABILIDAD - HAGALE TODAS LAS PREGUNTAS CON CONFIANZA. NO SE QUELDE CON DUDAS. EL ASESOR LE DEJARA ESTE ESCRITO PARA QUE USTED LO ESTUDIE Y CONSULTE LA FORMA DE REGISTRAR UNA OPERACION : Dentro de un mes el asesor irá a revisar la forma como usted ha hecho éstos registros y a comenzarle a explicar la forma de analizarlos.

ESTE SISTEMA PUEDE PARECER UN POCO CONFUSO AL COMIENZO. PERO USTED DEBE HACER UN ESFUERZO POR APLICARLO, PUES OBTENDRA GRANDES BENEFICIOS AL HACERLO. ADIMAS DESPUES DE UN TIEMPO DE ESTAR PRACTICANDO, LOS REGISTROS SERAN COMO UN JUEGO PARA USTED. UN JUEGO FACIL QUE AUMENTARA SUS UTILIDADES.

A N I M O      Y      S U E R T E    ! !

CUENTA DE CAJA

FECHA	CONCEPTO	ENTRADA	SALIDA	SALDO
Ene. 1	Saldo Inicial			5.000.00
Ene. 5	OS - Otras salidas - arriendo local.		3.500.00	1.500.00
Ene. 6	TF - Traslado de fondos del Banco.	6.000.00		7.500.00
Ene. 7	SS - Préstamo al obrero.		500.00	7.000.00
Ene. 8	A - Anticipo trabajo Pablo Suárez.	1.000.00		8.000.00
Ene. 9	GP - Para la Señora - Alimentación.		2.000.00	6.000.00
Ene. 10	CMP - Hilo comprado por la señora.		500.00	5.500.00
Ene. 11	V - Venta - 8 remontas.	800.00		6.300.00
Ene. 14	CCC - Cobro de cuenta Pablo Suárez. (Cambio cheque).	1.000.00		7.300.00
Ene. 14	OG - Comisión sobre cheque Pablo Suárez.		200.00	7.100.00
Ene. 15	SS - Pago quincena obrero - El resto.		1.500.00	5.600.00
Ene. 17	PCP - Pago al almacén Tapas (Abonó parte).		3.000.00	2.600.00
Ene. 22	V - 25 remontas varias.	2.500.00		5.100.00
Ene. 23	TF - Traslado de fondos para el Bco.		2.300.00	2.800.00
Ene. 25	CCC - Cobro a Josefina.	1.500.00		4.300.00
Ene. 28	V - Remontas varias (25).	2.500.00		6.800.00
Ene. 29	A - Sobre trabajos Pablo Suárez por \$ 3.000.00.	1.500.00		8.300.00
Ene. 30	TF - Consignación en bancos.		5.000.00	3.300.00
Ene. 31	SS - Pago quincena del obrero.		2.000.00	1.300.00

CUENTA DE BANCOS

FECHA	CONCEPTO	ENTRADA	SALIDA	SALDO
Ene. 1	Saldo Inicial.			25.000.00
Ene. 2	CMP - Almacén El Curtidor F.#007.		6.000.00	19.000.00
Ene. 4	I - Compra herramienta.		10.000.00	9.000.00
Ene. 6	TF - Traslado de fondos para caja.		6.000.00	3.000.00
Ene. 11	V - Venta de 2 remontas.	200.00		3.200.00
Ene. 20	GP - Colegios hijos.		1.500.00	1.700.00
Ene. 21	A - Sobre trabajos a Juan Castaño por \$ 2.000.00.	1.000.00		2.700.00
Ene. 23	TF - Consignación de caja.	2.300.00		5.000.00
Ene. 26	V - A Juan Castaño sobre trabajo (RESTO).	1.000.00		6.000.00
Ene. 27	OS - Otras salidas - servicios.		1.500.00	4.500.00
Ene. 30	TF - Consignación de caja.	5.000.00		9.500.00

COPIGOS: V - Venta. OS - Otras salidas. CCC - Cobro de cuenta por cobrar. PCP - Pago de cuentas.  
A - Anticipos. GE - Otras entradas. I - Inversiones.  
TF - Traslado de fondos. CMP - Compra de materia prima. GP - Gastos Personales.  
SS - Pago de Sucl. y Sal.

CUENTAS POR COBRAR

FECHA	CONCEPTO	CREDITOS DADOS	COBROS	SALDO A COBRAR
Ene. 1	Saldo Inicial.			_____
Ene. 12	V - - Crédito Pablo Suárez cheque a Enero 28.	1.000.00		1.000.00
Ene. 14	CCC - Cobro del cheque.		1.000.00	_____
Ene. 16	V - Crédito Pablo Suárez cheque a Marzo 1.	2.000.00		2.000.00
Ene. 18	CCC - Cambio cheque por 31.600,00 materias primas.		2.000.00	_____
Ene. 13	V - Crédito a Josefina 15 remontas.	1.500.00		1.500.00
Ene. 25	CCC - Josefina pagó todo en efectivo.		1.500.00	_____
Ene. 24	V - Crédito a Héctor Tapias.	300.00		300.00

CUENTAS POR PAGAR

FECHA	CONCEPTO	CREDITOS RECIBIDOS	PAGOS	SALDO A PAGAR
Ene. 1	Saldo Inicial.			_____
Ene. 3	CCP - Almacén Tapias Factura #555.	5.000.00		5.000.00
Ene. 17	CCP - Almacén Tapias.		3.000.00	2.000.00

## ANALISIS DE LAS CUENTAS

En un documento anterior se explicó una forma de registrar el movimiento de su negocio. Con este se pretende explicar a usted la manera de obtener un mejor conocimiento de su empresa por medio de un Estado de Pérdidas y Ganancias. Se explica la forma de obtener a partir de la información registrada con el SISTEMA DE CUENTAS DESAP un Estado de Pérdidas y Ganancias que le dará a conocer la utilidad del negocio.

Para sacar un Estado de Pérdidas y Ganancias de un período determinado es necesario calcular el valor de las siguientes cuentas para dicho período :

- 1) Ventas totales.
- 2) Costo de la materia prima utilizada.
- 3) Costo de mano de obra.
- 4) Sueldo del gerente (o gastos personales).
- 5) Otras salidas.

La ganancia (Utilidad) ó pérdida del negocio durante el período que se quiere analizar será simplemente las VENTAS TOTALES MENOS todos los otros 4 gastos. El beneficio de realizar el calculo anterior no es solamente el de conocer la utilidad sino el monto de cada una de las 5 cuentas. Estos montos pueden ser comparados con los de otros períodos y analizados con detenimiento con el objeto de efectuar acciones encaminadas a aumentar ventas y bajar costos (o sea aumentar las ganancias). En el documento "Porque se puede hacer más plata si el empresario lleva siempre un sistema de cuentas" se explican más a fondo las aplicaciones prácticas de analizar el resultado de cada una de las cinco cuentas.

Usualmente las cuatro cuentas de gastos se agrupan así :

$COSTO DE PRODUCCION = Costo de Materia Prima + Costo de Mano de Obra = 2 + 3$

$GASTOS DE ADMINISTRACION = Sueldo Gerente + Otras Salidas = 4 + 5$

También existen las siguientes definiciones :

$UTILIDAD BRUTA = VENTAS TOTALES - COSTO DE PRODUCCION.$

$UTILIDAD NETA = UTILIDAD BRUTA - GASTOS DE ADMINISTRACION.$

A la UTILIDAD NETA es necesario restarle una reserva para prestaciones sociales y depreciación de maquinaria para obtener así la UTILIDAD REAL del negocio en el período.

La reserva para prestaciones debe ser el 30% de lo que se pagó por concepto de mano de obra en el período y la de depreciación de maquinaria deber ser el 1% del valor de la maquinaria en el período es de un mes.

A continuación veremos como se obtienen los valores de las cuentas 1 - 2 - 3 - 4 y 5 a partir del movimiento del negocio registrado con el SISTEMA SIMPLE DESAP PARA LLEVAR CUENTAS. Seguiremos el ejemplo del documento anterior para ilustrar más claramente la forma como se calculan los montos de las cuentas para el negocio de Juan Pérez durante el mes de Enero :

1.- VENTAS TOTALES - Es la suma de las ventas de contado + las ventas a crédito. Las ventas de contado aparecen bajo la letra V en las cuentas de Caja y Bancos. Los anticipos (A) se deben contar como ventas de contado si el trabajo se entregó en el período considerado.

Veamos el ejemplo de Juan Pérez :

VENTAS DE CONTADO EN LA CUENTA DE CAJA : Enero 11 (\$800.00) + Enero 22 (\$2.500.00) + Enero 28 (\$2.500.00) = TOTAL (\$5.800.00).

VENTAS DE CONTADO EN LA CUENTA DE BANCOS : Enero 11 (\$200.00) + Enero 26 (\$1.000.00) = TOTAL (\$ 1.200.00).

ANTICIPOS SOBRE TRABAJOS ENTREGADOS QUE FIGURAN EN LA CUENTA DE CAJA : Enero 0 (\$1.000.00)

ANTICIPOS SOBRE TRABAJOS ENTREGADOS QUE FIGURAN EN LA CUENTA DE BANCOS : Enero 21 (\$1.000.00)

Notese que el anticipo de Enero 29 por \$ 1.500.00 no se cuenta como VENTA del período porque durante este no se entregó el trabajo. Es necesario hacerle una marca para tenerlo en cuenta como VENTA del período próximo cuando se entregue el trabajo.

De lo anterior se puede ver que :

VENTAS DE CONTADO TOTALES = \$ 5.000 + 1.200 + 1.000 + 1.000,00 = 9.000.00.

VENTAS A CREDITO : Las ventas a crédito aparecen en el registro de CUENTAS POR COBRAR bajo la letra V : Enero 12 (\$1.000.00) + Enero 16 (\$2.000.00) + Enero 13 (\$1.500.00) + Enero 24 (\$300.00).

TOTAL VENTAS A CREDITO = \$ 4.800.00.

Entonces, las ventas totales (contado + crédito) de Juan Pérez durante el mes de Enero serán de \$ 13.800.00.

1 - VENTAS TOTALES = \$ 13.800.00.
------------------------------------

2.- COSTO DE LA MATERIA PRIMA UTILIZADA - Es igual al inventario Inicial de Materia Prima + Las Compras - el Inventario Final. De lo anterior se deduce lo indispensable que es realizar Inventarios para poder calcular y controlar el costo de materia prima.

Para el caso de Juan Pérez recordamos que este inició el negocio en Enero sin materias primas (Inventario Inicial = 0) y que el 31 de Enero contó sus materias primas calculando su valor en \$ 6.000.00 (Inventario Final = \$ 6.000.00).

Ahora debemos averiguar el monto de las compras de materia prima en el período las cuales, al igual que las ventas, pueden ser de contado o a crédito.

COMPRAS DE MATERIA PRIMA DE CONTADO - Aparecen bajo la sigla CMP en las cuentas de Caja y Bancos. En el ejemplo: Enero 10 (\$500.00) + Enero 2 (\$6.000.00) = \$ 6.500.00.

COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS A CREDITO - Aparecen bajo la sigla CMP en el control de cuentas por pagar. En el ejemplo : Enero 3 (\$5.000.00).

Entonces : TOTAL COMPRAS MATERIA PRIMA = 6.500 + 5.000 = \$ 11.500.00.

Notese que los pagos de cuentas por pagar (PCP) no se tienen en cuenta como compras de materia prima. Estas se contabilizan como compra (sigla CMP) en el momento en que la mercancía entra al negocio. Igualmente los cobros de cuentas por cobrar (CCC) no se contabilizan como venta. Estas se apuntan como Venta (V) en el momento de entregar el producto al cliente. Es importante tener esto en cuenta para evitar una doble contabilización en el momento de hacer los registros ya que esto distorsionaría la realidad.

Juan Pérez inició operaciones sin materia prima, compró \$ 11.500.00 durante el período y al final le quedaron materias primas por valor de \$ 6.000.00. Entonces ¿Cuál fue el consumo (COSTO) de las materias primas que se utilizaron durante la operación de Enero ? Pues simplemente  $0 + 11.500 - 6.000 = 5.500.00$ . Esta cantidad (Inventario Inicial + Compras - Inventario Final) es el costo de la materia prima para el período considerado.

2 - COSTO DE MATERIA PRIMA = \$ 5.500.00

3.- COSTO DE LA MANO DE OBRA - Aparecen bajo la sigla SS en los registros. En el ejemplo : Enero 7 (\$500.00) + Enero 15 (\$ 1.500.00) + Enero 31 (\$ 2.000.00) = \$ 4.000.00.

3 - COSTO DE MANO DE OBRA = \$ 4.000.00

4.- SUELDO GERENTE (O GASTOS PERSONALES) - Aparecen bajo la sigla GP en los registros. En el ejemplo : Enero 9 (\$ 2.000.00) + Enero 20 (\$ 1.500.00) = \$ 3.500.00.

4 - SUELDO GERENTE = \$ 3.500.00.

5.- OTRAS SALIDAS - Aparecen bajo la sigla GS en las cuentas. En el ejemplo: Enero 5 (\$ 3.500.00) + Enero 14 (\$ 200.00) + Enero 27 (\$ 1.500.00) = \$ 5.200.00.

5 - OTRAS SALIDAS = \$ 5.200.00

Hemos obtenido a partir de los registros el valor de las 5 cuentas que conforman el Estado de Pérdidas y Ganancias el cual se muestra a continuación para el caso del ejemplo :

JUAN PEREZ

MES DE ENERO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

(1) Ventas Totales.		\$ 13.800,00
Menos: (2) <u>Costo de Materia Prima Utilizada</u>		
Inventario Inicial	\$ _____	
+ Compras materia prima	11.500,00	
- Inventario Final	<u>6.000,00</u>	
= Costo de Materia Prima Utilizada.	\$ 5.500,00	
Más : (3) Costo de Mano de Obra.	<u>4.000,00</u>	
= Costo de Producción.		<u>9.500,00</u>
UTILIDAD BRUTA. ( VENTAS - COSTO DE PRODUCCION).		4.300,00
Menos: Gastos de Administración.		
(4) Sueldo Gerente.	3.500,00	
(5) Otras Salidas.	<u>5.200,00</u>	
Total Gastos Administración.		<u>8.700,00</u>
PERDIDA NETA. (UTILIDAD BRUTA - GASTOS ADMINISTRACION).		<u>\$ 4.400,00</u>

Si se tiene en cuenta la reserva para prestaciones del obrero y la depreciación de la herramienta esta pérdida será mayor.

Notese que las salidas por concepto de Inversiones (I) no se tienen en cuenta para el Estado de Pérdidas y Ganancias ya que estas son causadas por compras de bienes que no son gastadas totalmente en el período. La depreciación de la herramienta es simplemente un estimativo de la parte que se está gastando durante el período.

Siguiendo con el ejemplo vemos que Juan Pérez está perdiendo dinero y debe analizar su situación ouidadosamente. LAS CUENTAS LE HAN DADO LA ALARMA Y LOS RESULTADOS DE LAS CUENTAS 1 - 2 - 3 - 4 Y 5 DEBEN SER ANALIZADOS PARA TRATAR DE AUMENTAR 1 (VENTAS) Y DE REDUCIR LOS DIFERENTES COSTOS ( 2 - 3 - 4 Y 5 ).

Del análisis de (1) puede concluir que ciertamente \$ 13.800,00 es muy poca venta para un obrero y él. Debe dirigir un esfuerzo extra a promocionar su negocio.

Un análisis de (2) (Costo de Materia Prima) comparandolo con lo vendido puede hacerlo pensar en que hay que controlar con más rigor el desperdicio, tal vez investigar posibles desfalcos, ó averiguar si está comprando los materiales muy caros ó vendiendo muy barato.

Don Juan puede ver que con (4) (Sueldo del Gerente) no puede hacer nada pues es imposible vivir con menos. Un estudio de las otras salidas (5) puede hacerlo concluir que debe buscar un lugar con un arriendo menor o posiblemente racionar los gastos de agua y luz (servicios).

A partir de éste análisis Don Juan Pérez debe tomar decisiones de ACCION CORRECTIVA para después volver a analizar los resultados del siguiente período, y así medir la efectividad de su acción.

El análisis minucioso de su Estado de Pérdidas y Ganancias y sus cinco cuentas es el arma más efectiva para guiar la acción del administrador eficiente. Si Juan Pérez no hubiera llevado cuentas posiblemente hubiera seguido trabajando sin ponerle suficiente atención y urgencia a bajar costos y subir ventas y por lo tanto seguiría trabajando a pérdida (al fin y al cabo todavía vería plata en caja y bancos). De continuar esta situación el capital de la empresa se irá consumiendo poco a poco hasta llevarla a la quiebra.

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS. " D E S A P ".

ANALISIS DE COSTOS

Empresario : \_\_\_\_\_ Nombre de la empresa \_\_\_\_\_  
 Dirección : \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_ Zona: \_\_\_\_\_  
 Producto o Servicio: \_\_\_\_\_  
 Fecha Visita \_\_\_\_\_ Fecha Revisión \_\_\_\_\_

1.- COSTOS Y PUNTO DE EQUILIBRIO.

A.- COSTOS FIJOS MENSUALES.

MANO DE OBRA.

_____	\$ _____	
_____	_____	
_____	_____	\$ _____

Prestaciones sociales	_____
Servicios	_____
Transporte y fletes	_____
Depreciación	_____
<u>Sueldos</u>	_____

Empresario	\$ _____	
_____	_____	
_____	_____	\$ _____

Prestaciones sociales	_____
Arrendamiento	_____
Gastos de oficina	_____
Sueldos de Ventas	_____
Propaganda	_____
Mantenimiento y reparación	_____
Combustible	_____
Intereses	_____
Vigilancia	_____
Otros	_____
Total Costos Fijos Mensuales	\$ _____

Pagos Mensuales de Deudas (Negocio y Personales)

<u>Artículo o Bien</u>	<u>Cuota Mensual</u>
_____	\$ _____
_____	_____
_____	_____
<u>Pagos Totales</u>	\$ _____

B.- COSTOS VARIABLES.

Producto \_\_\_\_\_ Precio por mayor \$ \_\_\_\_\_ Detal \$ \_\_\_\_\_  
 Ventas por mes \$ \_\_\_\_\_ % Vtas. totales por mayor \_\_\_\_\_ % Detal \_\_\_\_\_

MATERIAS PRIMAS PRINCIPALES	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO POR UNIDAD	UNIDADES UTIL. POR PRODUCTO	DESPER. EST. POR PRODUCT.	COSTO
Costo de Materia Prima Total					\$ _____

Otros Costos Variables : \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
 Costo Variable Total \$ \_\_\_\_\_

Costo Var./Vtas. x Myr. = \_\_\_\_\_ Costo Var./Vtas. Detal = \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Precio por mayor \$ \_\_\_\_\_ Detal \$ \_\_\_\_\_  
 Ventas por mes \$ \_\_\_\_\_ % Vtas. totales por mayor \_\_\_\_\_ % Detal \_\_\_\_\_

MATERIAS PRIMAS PRINCIPALES	UNIDAD DE COMPRA	PRECIO POR UNIDAD	UNIDADES UTIL. POR PRODUCTO	DESPER. EST. POR PRODUC.	COSTO
Costo de Materia Prima Total					\$ _____

Otros Costos Variables: \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
 Costo Variable Total \$ \_\_\_\_\_

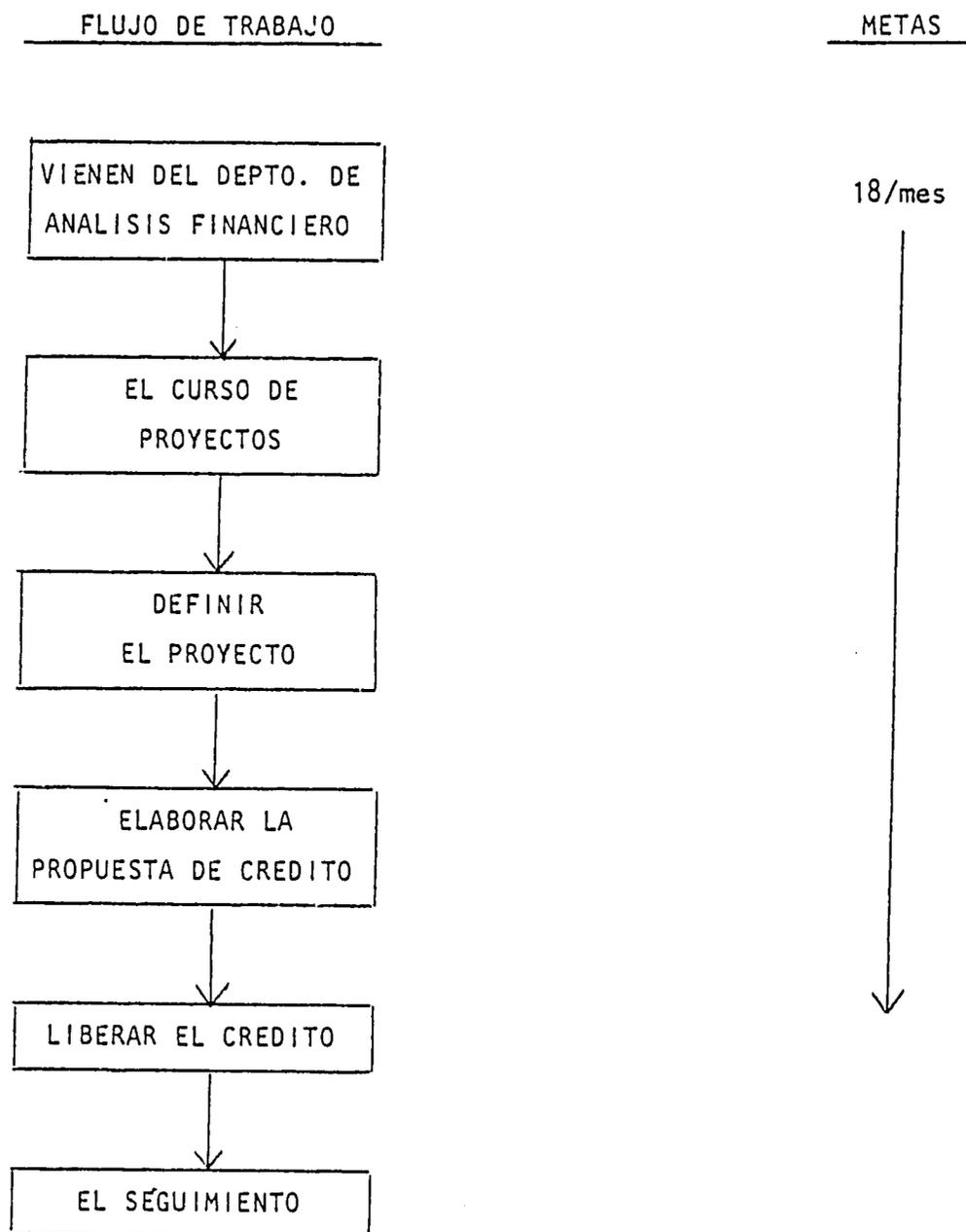
Costo Var./Vtas. x Myr. = \_\_\_\_\_ Costo Var./Vtas. Detal = \_\_\_\_\_







EL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y SEGUIMIENTO



I. EL CURSO DE PROYECTOS

Las empresas que están por encima del punto de equilibrio vienen del Departamento de Análisis Financiero al Departamento de Proyectos y

Seguimiento. El primer paso necesario para los empresarios es asistir al curso de Proyectos. El objetivo principal del seminario es mejorar y aumentar las habilidades y conocimientos de los empresarios en la comprensión, el análisis, la definición y la evaluación, en forma simple, de lo que son los mejores proyectos de inversión. Al finalizar el curso se espera que cada empresario tenga las bases para definir y analizar con claridad cual es la mejor alternativa de inversión para su empresa.

## II. DEFINIR EL PROYECTO

La definición del proyecto incluye el cálculo del monto exacto del préstamo potencial. Este monto es la suma de las necesidades financieras para inversiones fijas y para capital de trabajo.

### A. Inversiones Fijas

Una gran cantidad de créditos para los clientes de DESAP se destina a la compra de maquinaria nueva y de segunda. Para averiguar cuanto dinero se necesita para la compra, el empresario simplemente tiene que buscar 2 ó 3 cotizaciones y escoger la que tenga el precio más favorable.

### B. Capital de Trabajo

Existen fórmulas para determinar cuanto dinero necesita una empresa para la financiación de cartera, la compra de materia prima, etc. Estas fórmulas son apropiadas para empresas más grandes con suficiente control interno sobre la rotación de sus activos; por ello DESAP considera que es mejor hacer un cálculo menos científico pero más personalizado dados los diferentes problemas que afrontan las microempresas. El estudio de DESAP examina las necesidades de la empresa en cuanto al pago de un nuevo obrero, la compra de materia prima y/o la financiación de cartera suponiendo un incremento de ventas no mayor del 40%. Se financian estas necesidades por el período apropiado, según el plazo requerido, pero teniendo en cuenta el consumo total de dicho período y no solamente los incrementos. Por

ejemplo, si un empresario necesita extender el plazo de los inventarios de materia prima ( debido a las continuas alzas, la constante escasez y las dificultades de transporte ) para poder vender más, se financia la compra de la materia prima que se va a utilizar durante el plazo nuevo: se calcula el incremento de ventas, el consumo futuro mensual de materia prima según las ventas nuevas y se multiplica este consumo por los meses de plazo. Ejemplo: si la empresa va a vender a crédito de 90 días y va a consumir \$ 10.000.00 mensuales en materia prima, el valor por financiar para materia prima es de \$ 30.000.00. Este cálculo no considera el inventario actual de materia prima, el cual fluctúa mucho en el tiempo que transcurre entre el momento del estudio y la entrega del crédito. Según la experiencia, DESAP ha encontrado que es mejor dejar de lado esta variable siempre y cuando la empresa no tenga un problema específico con la materia prima, por ejemplo un inventario demasiado alto. Si el estudio de crédito determina que se va a necesitar un nuevo obrero, se financia el pago de él por el período requerido.

### III. LA PROPUESTA DE CREDITO

La Propuesta de Crédito es el formato que reúne la información necesaria de la empresa y presenta el proyecto para solicitar los fondos a la entidad financiera. En cuanto a la garantía para el préstamo, el empresario puede escoger según sus posibilidades entre tres alternativas presentadas en la solicitud: fiador, prenda ó hipoteca. En cuanto a la "Historia Financiera y Proyecciones", el empresario debe fijar metas de ventas, generación de empleo y capitalización para comprometerse formalmente. Estas proyecciones a 6 meses ó un año deben compararse con los datos reales durante las visitas de seguimiento.

Proyectar ventas y costos de una microempresa está lejos de ser una ciencia; muchas veces el trabajo es más adivinar que proyectar. Sin embargo, hay unas pautas que se pueden tener en cuenta para esta labor. Es mejor ser pesimista ( o realista ) en cuanto a las proyecciones de ventas, ya que para asegurar el préstamo a menudo el empresario se olvida de esta advertencia. Es difícil

aumentar ventas y por eso no se debe proyectar un crecimiento demasiado alto, especialmente cuando se considera que se justifica el monto en parte calculando la capacidad de la empresa de generar fondos suficientes para cancelar el préstamo. Por eso, como se mencionó anteriormente, el Programa en Cali no proyecta un crecimiento superior al 40% de ventas al año, y en base a esta proyección se pueden calcular los demás costos de la empresa.

#### IV. LIBERAR EL CREDITO

Al reunir todos los papeles necesarios, se le envía la propuesta a las entidades financieras involucradas en el Programa para la decisión final. Es importante destacar que DESAP tiene una política de no prestar dinero propiamente; prefiere trabajar con otras entidades financieras. El costo principal de esta política es que los préstamos se demoran unos días más en salir. El primer beneficio es que permite el desarrollo de una relación especial entre el asesor y el empresario. El Programa pretende ayudar al empresario (no necesariamente financiándolo); los asesores nunca deben aparecer como agentes financieros. El segundo beneficio es que las entidades financieras y principalmente los bancos privados, dan más seriedad al Programa y a los préstamos: hay una tendencia humana de cumplir más con los bancos privados que con los programas de desarrollo y de ayuda social.

#### V. EL SEGUIMIENTO

##### A. Las Visitas

Las visitas de seguimiento tienen cinco objetivos principales:

- 1.- Proveer asesoría informal.
- 2.- Documentar el movimiento de la empresa durante la vigencia del préstamo.
- 3.- Prever posibles problemas de liquidez con anticipación para reanudar asistencia técnica intensiva a tiempo.
- 4.- Evaluar los efectos económicos de la asesoría y el préstamo.
- 5.- Reducir el riesgo del Programa en cuanto al pago total de las obligaciones bancarias por parte de los empresarios.

Después de la visita se llena un formato que resume los siguientes puntos: Aplicación del financiamiento; adopción de medidas recomendadas; niveles de producción; balance general ( cada 6 meses ); planes del empresario ( a corto y mediano plazo ); recomendaciones nuevas; observaciones generales del asesor. Adjunto a este formato van dos hojas más: una para la evolución de pérdidas y ganancias y otra para anotar cambios de personal y la compra ó venta de maquinaria. La tabla de maquinaria, la cual dá información general sobre la capacidad de producción de la empresa, puede considerarse opcional. Sin embargo, este dato a veces muestra el desarrollo de la empresa y su potencial más claramente que la tabla de personal sola.

La visita que se efectúa inmediatamente después de que el empresario recibe un préstamo es importante para asegurar que el dinero se ha invertido como lo planeado. Según la experiencia de DESAP, aproximadamente el 15% de los casos con préstamos no invirtieron el dinero como fué planeado durante el estudio de crédito, de los cuales el 50% fué por problemas familiares imprevisibles, por ejemplo un entierro ó una enfermedad y otros porque no tenían claramente definido su proyecto. Sin embargo, se espera reducir esta cifra aumentando la capacitación crediticia antes del préstamo.

Si el empresario lleva a cabo las inversiones planeadas en el estudio del proyecto, el asesor puede comparar los datos reales después del préstamo con los proyectados antes del préstamo y advertir al empresario si las ventas no alcanzan niveles proyectados, si los gastos administrativos son demasiado altos, si la cartera crece muy rápido, si la rotación de materia prima disminuye, etc. Los empresarios a este nivel están acostumbrados a manejar sus empresas empíricamente. Los asesores pueden complementar esto utilizando datos objetivos.

El número de visitas de seguimiento varía con el caso pero en general se pueden concertar trimestralmente. Cada vez que el asesor vea dificul-

tades en la empresa se pueden aumentar las visitas. Lo importante es la flexibilidad: una planeación rígida no sirve ni para el empresario ni para el Programa.

#### B. Política de Vencimientos

Se espera reducir el número de casos vencidos con la capacitación durante la asesoría y el estudio de crédito, pero según la experiencia es imposible eliminarlos en su totalidad. Entonces es necesario definir una política a seguir para tratar estos casos.

La primera cosa que se debe hacer es determinar cual ha sido la causa del vencimiento. Si es por una causa justificable se debe visitar la empresa y ofrecerle asesoría intensiva. Muchas veces la falta de liquidez es el producto de un descontrol interno y planes de trabajo semanales hechos conjuntamente pueden ayudar a organizar la empresa nuevamente. Cada semana, durante la visita de asistencia, el empresario y el asesor pueden revisar el cumplimiento del plan de trabajo anterior, discutir problemas y organizar lo que se debe hacer durante la próxima semana. A veces los problemas no son muy grandes y se arreglan sin mucha demora.

Sin embargo, a veces surgen casos más difíciles. Si el empresario rechaza la asesoría y no responde por el préstamo, el director del Programa tiene que considerar un cobro judicial.

#### C. El Cobro Judicial

Esta decisión debe ser tomada entre la entidad financiera y el Programa de manera conjunta. Por lo general las entidades financieras tienen su propio abogado ú oficina jurídica para efectos de este tipo de cobros. Es conveniente aprovechar esta organización existente. El Programa debe establecer una relación estrecha con el abogado ú oficina que va a ejecutar la cobranza y definir la manera de comunicar la información que se

obtiene de las visitas de seguimiento por parte del Programa y el estado del proceso judicial por parte de la oficina jurídica. Es conveniente entonces que el Programa siga de cerca estos casos y no delegue totalmente a la oficina jurídica.

La decisión de enviar un caso a un cobro judicial es delicada y por eso no se deben establecer pautas generales. Los casos vencidos por dos meses ó más deben ser analizados individualmente a base de conversaciones continuas con el empresario, las cuales pueden suministrar elementos de juicio para la toma de esta decisión. No obstante, ante la existencia de casos claramente anormales, las decisiones de cobro judicial se deben llevar a cabo en forma rápida para eliminar mayores daños al funcionamiento del Programa.

#### V. EL PERSONAL

Las necesidades de personal en el Departamento van cambiando de acuerdo al número de créditos que se liberen mensualmente, los vencimientos que se presenten y en términos generales, la demanda que se vaya generando. Para la situación actual, se puede trabajar comodamente con 1 jefe, 1 analista de crédito y 1 asesor técnico.

El jefe del Departamento es el encargado de analizar los estudios de costos que llegan a dicho Departamento; participar activamente en el curso de proyectos estudiando los empresarios y ayudándoles a definir sus respectivos proyectos; controlar y revisar las actividades de los integrantes del Departamento, el cumplimiento de metas y además la viabilidad de cada una de las propuestas de crédito.

El analista de crédito es la persona encargada de determinar conjuntamente con el empresario el mejor proyecto para la empresa y de elaborar la respectiva propuesta de crédito. El asesor técnico debe realizar una visita de supervisión a cada empresa después de recibir un préstamo y posteriores

visitas de asesoría cada tres meses ó cada que se necesite, lo mismo que las visitas de cartera vencida. Una persona puede realizar tres visitas de seguimiento por día.

Estas tres personas están en capacidad de cumplir unas metas mensuales mínimas de 18 propuestas de crédito, 60 visitas de seguimiento y las visitas de cartera y asesoría general.

A N E X O 3

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y SEGUIMIENTO

	<u>PAGINA</u>
A.- TEMARIO DEL CURSO DE PROYECTOS	83
B.- LA SOLICITUD DE CREDITO	84
C.- FORMATOS DE SEGUIMIENTO	87

## CURSO DE PROYECTOS

### TEMARIO

#### Primera Sesión (2 1/2 horas)

Lectura sobre lo que es un proyecto, el por qué de la existencia de proyectos, objetivos, las ventajas de tener proyectos claros, pasos a seguir para llevar a la práctica un proyecto con grandes posibilidades de éxito.

#### Segunda Sesión (2 1/2 horas)

Lectura y análisis del caso de un empresario con un proyecto claramente definido. Mostrará los problemas en producción, falta de maquinaria mejor; escasez de materias primas.

#### Tercera Sesión (2 1/2 horas)

Lectura y análisis de dos casos de empresarios con proyectos claramente definidos pero con diferentes tipos de problemas en sus empresas.

#### Cuarta Sesión (2 1/2 horas)

Lectura y análisis de una empresa con tres alternativas de inversión. Escogencia de la mejor alternativa si están ante la posibilidad de recibir un préstamo y existen recursos limitados.

PROGRAMA DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS

" DESAP "

SOLICITUD DE CREDITO

Nº. \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_  
Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Nombre del (os) empresario (os) \_\_\_\_\_  
Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Identidad \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Experiencia \_\_\_\_\_  
Productos que elabora \_\_\_\_\_  
Iniciación de Actividades \_\_\_\_\_ Forma Jurídica \_\_\_\_\_  
Ingreso Mensual Familiar \_\_\_\_\_ Nº. de personas a cargo \_\_\_\_\_

REFERENCIAS COMERCIALES Y BANCARIAS

ENTIDAD	No. de cuenta, experiencia crediticia, observaciones sobre la empresa y calidad de productos.

G A R A N T I A

A. Fianzor: \_\_\_\_\_  
Identidad \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Patrimonio \$ \_\_\_\_\_ Bienes Raíces \_\_\_\_\_  
Referencias \_\_\_\_\_

B. Prendaria :

<u>Descripción Activo</u>	<u>Valor Comercial</u>	<u>Nº. Serie, Factura, etc.</u>	<u>Cobertura</u>
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
T O T A L	_____	_____	_____

C. Hipotecaria :

Tipo de inmueble \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_  
Ciudad \_\_\_\_\_ Escritura Nº. \_\_\_\_\_ Avaluo Catastral \_\_\_\_\_  
Valor Comercial \_\_\_\_\_

PLAN DE INVERSION Y FINANCIACION

<u>INVERSION FIJA.</u>	<u>VALOR</u>	<u>TOTAL</u>	
_____	_____		Intereses :
_____	_____		Plazo :
_____	_____		Desembolso:
<u>CAPITAL DE TRABAJO.</u>		_____	
_____	_____		
_____	_____		
_____	_____		
	Valor Total Solicitado.	\$ _____	

HISTORIA FINANCIERA Y PROYECCIONES

<u>PERIODO</u> <u>CUENTA</u>	<u>Situación Actual</u>	<u>I</u>	<u>II</u>	<u>III</u>	<u>IV</u>	<u>V</u>	<u>VI</u>
Ventas.							
Costo Materia Prima.							
Costo Mano de Obra.							
Gastos Generales.							
Costo de Ventas (%).							
Margen Bruto (%)							
Gastos A. y Ve. (%).							
Utilidad Líquida (%).							
Nº. de empleos.							

INDICES FINANCIEROS

Endeudamiento Actual \_\_\_\_\_ Futuro \_\_\_\_\_ Liquidez Cte. \_\_\_\_\_  
 Rentabilidad/Ventas \_\_\_\_\_ Rentabilidad/Activos \_\_\_\_\_  
 Rentabilidad/Recursos Propios \_\_\_\_\_ Rotación de cartera \_\_\_\_\_  
 Rotación Inv. de Materia Prima \_\_\_\_\_ Mano de Obra/Ventas \_\_\_\_\_  
 Comentarios, recomendaciones o justificaciones sobre el crédito : \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 Aprobada ( ), Fecha \_\_\_\_\_ Rechazada ( ), Fecha \_\_\_\_\_



PROGRAMA DE DESARROLLO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS. " D E S A P ".

FORMATO DE ASISTENCIA TECNICA Y SEGUIMIENTO

Fecha \_\_\_\_\_ Empresario \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_ Asesor \_\_\_\_\_

1.- Destino del préstamo (1a. y 2a. visita de seguimiento) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2.- Adecuación de medidas recomendadas y ejecución de los planes a corto plazo del empresario (logros alcanzados) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- Futuros planes del empresario (corto o mediano plazo) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Recomendaciones nuevas \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Cambios en Producción \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observaciones generales del Asesor \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de entrega de éste informe \_\_\_\_\_

Fecha de la próxima visita \_\_\_\_\_

Fecha de revisión \_\_\_\_\_



NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

EVOLUCION DE

NOMBRE DEL EMPRESARIO \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_

PERDIDAS Y GANANCIAS

TELEFONO \_\_\_\_\_

I	<u>VENTAS TOTALES</u>	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	(-) GASTOS DE PRODUCCION	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Inventario Inicial	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Compras	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Total	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Inventario Final	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Costos de M. P. utilizada	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	Mano de obra directa	-----	-----	-----	-----	-----	-----
II	<u>MARGEN BRUTO</u>	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	(-) Gastos Administrativos	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	(-) Gastos de Venta	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	(-) Otros	-----	-----	-----	-----	-----	-----
III	<u>UTILIDAD DIRRECCIONAL</u>	=====	=====	=====	=====	=====	=====
	(-) Gastos financieros	-----	-----	-----	-----	-----	-----
IV	<u>UTILIDAD LIQUIDA</u>	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## ASESORAR A MICROEMPRESAS

El mundo de microempresas es complejo, requiriendo diversas técnicas para entenderlo. Cualquier sistema administrativo existe vinculado a un contexto socio-cultural, no solo un contexto técnico. Es importante que para aplicar las técnicas de administración, estemos conscientes de que existe un vasto y complejo conjunto de factores que rodean, influyen y condicionan al sistema gerencial. Por eso para trabajar en un programa donde hay desenvolvimiento con la microempresa, es necesario que el técnico posea algunas características personales como: facilidad de comunicarse con este público en cualquier situación encontrada; conversar con los empresarios usando vocabulario al nivel de ellos sin usar términos muy técnicos; habilidad de establecer un clima de confianza; capacidad de observación y percepción; disposición para trabajar en barrios pobres; iniciativa; creatividad y entusiasmo para los objetivos del programa.

En muchos aspectos el asesor es como un vendedor en lo que se refiere a vender el servicio de asistencia técnica. El trabajo es muy similar. El asesor tiene que:

- Conocer el producto. (o sea, saber diagnosticar problemas, hacer recomendaciones y más aún conocer bien él mismo las técnicas que tendrá que vender al empresario).
- Atraer y retener el interés del empresario.
- Descubrir las necesidades básicas del empresario y sus posibles engaños por observación y conversación con el cliente.
- Explicar bien qué es lo que se está sugiriendo, haciendo hincapié en los beneficios para el empresario, sin esconder los costos (algunos de los cuales, además de dinero, son más esfuerzo, la pérdida de ideas viejas y seguridad percibida).
- Asegurarse que el empresario aprenda a usar el producto (o sea las recomendaciones). Aquí los asesores trabajan como profesores.

- Cerrar la "venta" para obtener la palabra del empresario de que él aplicará los cambios sugeridos. La percepción del asesor es importante en este punto porque a menudo los empresarios dicen que llevarán a cabo los cambios cuando todavía tienen dudas al respecto.
- Seguir la venta para asegurarse de que el empresario está satisfecho y para hacer más recomendaciones.

El fin de este capítulo es discutir las varias etapas de la asesoría (obtener información, análisis de la situación, recomendaciones y el seguimiento) en términos generales para que los asesores las tengan en mente cuando hagan visitas de asistencia técnica.

### Obtener Información

Los empresarios tienen que apreciar que cada pedazo de información sirve para que el asesor pueda ayudar. Se debe explicar por qué cada pregunta es necesaria y como la información ayudará a formar una idea clara del negocio.

A veces los empresarios vacilarán en contestar una pregunta porque;

- No entienden la pregunta.
- No saben la respuesta.
- No quieren contestar.

En cualquier caso un empresario rar vez dirá: "No", ni explicará por qué no contesta. Cambiará el tema, hará otra cosa, perderá interés o demorará en contestar de otra manera. ¿Como se puede identificar y superar las razones por la renuencia de contestar?

El asesor debe reconocer esta renuencia y:

- Siempre explicar bien los beneficios que resultarán si colabora.
- Ayudar al empresario repitiendo las preguntas para que se entiendan si una pregunta falla. Si un empresario no quiere contestar una pregunta, no insista, porque el resultado será una negación, la cual dañará la relación entre el empresario y el asesor.

- Mezclar las preguntas con sugerencias simples.
- Explicar el uso de la información.
- Terminar la visita cuando se vé que el empresario está cansado o tiene que trabajar.

A veces los empresarios contestarán las preguntas incorrectamente porque:

- No saben la respuesta correcta.
- Quieren impresionar a el asesor porque "es él quien me va a conseguir la plata."
- Todavía no confían en el asesor.

¿Como se puede identificar y corregir la información mala?

- Chequear las respuestas preguntando por los mismos datos en otra forma.
- Combinar las preguntas con observaciones visuales.
- Explicar que si no sabe la respuesta, es mejor no contestar porque la mala información puede perjudicar la empresa.

Nota: Nunca debe decir al empresario que hay datos contradictorios; los datos correctos se utilizarán en el análisis sin necesidad de referirse a los datos malos. Pero hay que tener en cuenta que la integridad del empresario es una parte clave en el proceso de selección. Si ningún dato es confiable, es mejor no seguir trabajando con él.

No es muy necesario que se obtenga toda la información requerida en una sola visita; o el empresario tendrá que salir a vender o se cansará del esfuerzo de trabajar con números por mucho tiempo ó una ú otra cosa. Observaciones intelegentes se pueden combinar con muy poca información para producir unas sugerencias simples para mejorar el negocio.

En vez de hacer preguntas durante toda la visita, siempre es bueno hacer comentarios, proveer asistencia simple y motivarlo haciéndole notar las

mejoras que él ha hecho en la administración de la empresa. Ejemplos de simple asistencia pueden ser:

- Ayudar en servir clientes, recordar transacciones, mover stocks de inventarios, etc.

De motivación pueden ser:

- Notar que las cuentas están al día; el crecimiento del negocio que aparentemente fué financiado con utilidades reinvertidas; buenas relaciones con sus clientes que llegan a la empresa durante la visita de asesoría; la calidad del producto; la organización del taller, etc.

La motivación y ayuda práctica ayudarán a formar una relación buena con el empresario.

### Análisis de la Situación

La dificultad estriba en la falta de información. Es difícil que el empresario comience a llevar cuentas completas y exactas de contabilidad rápidamente; además, la observación de un mes no es una buena estimación del ciclo total de la empresa.

- ¿Cuál es la información que se necesita con urgencia?
- ¿Cuál es la información que pueda dar resultados rápidos?
- ¿Cuál es la información que el empresario pueda proveer sin mucho problema?
- ¿Sirve esta información para proyectar todo el ciclo de la empresa?

Aún cuando hay muy poca información, siempre es posible utilizar la observación para diagnosticar problemas. Por ejemplo, no es necesario recoger muchos datos para saber que se necesitan:

- Más ventas.
- Mejor control de inventarios.
- Más utilidades.
- Mejor control sobre la cartera.
- Mejor propaganda.

El asesor debe pedir al empresario sus opiniones acerca de qué es lo que se puede concluir con la información disponible; luego los dos pueden desarrollar métodos para mejorar la situación.

### Hacer Recomendaciones

Las sugerencias más útiles siempre vienen de los mismos empresarios porque conocen sus empresas mucho mejor que el asesor. Los asesores son agentes de cambio y cambios no se hacen diciendo al cliente que haga tal y tal cosa, sino preguntándole qué es lo que cree. Además, las sugerencias provenientes del empresario casi siempre se llevarán a cabo porque se siente responsable de ellas. Entonces, qué puede hacer el asesor para que el empresario haga sugerencias?

La manera mejor de enseñar es preguntar. Los dos ejemplos siguientes muestran métodos distintos de (1) anunciar un descuento especial para un producto y (2) recomendar que abra cuentas de contabilidad:

#### Ejemplo 1: Anunciar un descuento.

Asesor No. 1: "Usted me dice que quiere reducir el precio de ese producto para vender más y para que gente nueva entre a comprar. Si cuelga un aviso anunciando la ganga seguramente se venderá todo lo que hay. Veá, el aviso sería bueno escrito así - ahora se lo colgaré aquí afuera. Se vé bién, no?"

-----  
Asesor No. 2: "Ahora que decidió reducir el precio de ese producto, quién sabe del descuento?"

Empresario: "Pues yo, por supuesto."

Asesor: "Y como van a saber los clientes?"

Empresario: "Se los diré."

Asesor: "A quienes?"

Empresario: "A la gente que me pregunte."

Asesor: "Y quien le preguntará?"  
Empresario: "La gente que quiere comprar el producto."  
Asesor: "La idea del descuento era aumentar las ventas del artículo, no reducir el precio a los que ya lo iban a comprar. Cómo podemos avisar a la gente que va a tener interés en el producto solamente después de saber que está en promoción?"  
Empresario: "Puedo escribir el precio sobre el artículo."  
Asesor: "Quienes lo van a ver?"  
Empresario: "Todos los que entren."  
Asesor: "Usted me dijo que quería más clientes. Cree que este descuento atraerá clientes nuevos?"  
Empresario: "Sí, porque es un buen precio, pero supongo que hay que avisarle aún cuando pasen por la empresa. Podría fijar un aviso afuera."  
Asesor: "Buena idea. Cómo lo va a pintar para que se vea de lejos?"  
Empresario: "Tal vez con el precio viejo y el precio nuevo, usando números más grandes y un dibujo del producto."  
Asesor: "Donde lo va a colgar?"  
Empresario: "Ahí afuera."

Cuál de estos asesores le ha enseñado algo al microempresario? Cómo va a reaccionar el empresario con el asesor No. 1? Cuál empresario entenderá mejor el fin de promocionar y cuál usará avisos la próxima vez sin necesidad de recomendarlos otra vez? El segundo método es más lento pero mucho más efectivo. El asesor No. 2 nunca le dijo nada al empresario; apenas hizo preguntas.

#### Ejemplo 2: Abrir cuentas de contabilidad.

Asesor No. 1: "Ya sabemos que su empresa no tiene un sistema de contabilidad."  
Empresario: "Sí, pero la empresa es pequeña y llevo las cuentas en la cabeza."

Asesor: "De acuerdo, pero no le parece mejor tener todos los datos específicos de ventas y costos para saber cuanto está ganando por mes? Además, es necesario tener los datos para hacer un análisis de su empresa para el estudio de crédito. El banco tiene que ver un balance y un estado de pérdidas y ganancias para aprobar cualquier préstamo. Nosotros tenemos un sistema sencillo que le puedo enseñar ahora para que sepa bien lo que está pasando en su empresa."

-----

Asesor No. 2: "Usted mencionó en la encuesta que está pensando en conseguir un préstamo, verdad?"

Empresario: "Sí."

Asesor: "Porqué necesita un préstamo?"

Empresario: "Porque tengo que comprar materia prima, financiar ventas a crédito y más aún comprar otra máquina."

Asesor: "Muy bien! Parece que su empresa va para arriba."

Empresario: "Eso espero."

Asesor: "Bien, pero por qué necesita un préstamo? No hay dinero aquí para todo eso?"

Empresario: "Ese es el problema. No tengo plata."

Asesor: "Pero se vé que la empresa rinde - por qué no hay dinero?"

Empresario: "No sé. Siempre hay muchos gastos."

Asesor: "Pero siempre hay muchas ventas también, cierto?"

Empresario: "Pues sí. Claro que hay meses malos, pero en general siempre hay buena venta."

Asesor: "Entonces, qué pasa con los ingresos? Adonde van?"

Empresario: "No sé."

Asesor: "Usted cree que es necesario saber?"

Empresario: "Sería mejor, no?"

Asesor: "Porqué?"

Empresario: "Porque así sé lo que está sucediendo en mi empresa."

Asesor: "Tiene toda la razón. Estoy completamente de acuerdo. Pero dígame, cuál es la información que quiere?"

Empresario: "Cuanto se gasta, cuanto se vende...."

Asesor: "Y cuanto gana, cierto?"

Empresario: "Sí."

Asesor: "Entonces, qué puede hacer usted para tener a mano esa información?"

Empresario: "Guardar recibos y facturas, me imagino."

Asesor: "Ese es un buen comienzo. El Programa tiene un sistema para reunir los datos que quiere. Otros empresarios con quienes hemos trabajado lo están utilizando sin problemas. Quiere verlo?"

El objetivo del asesor No. 2 es interesar al empresario en la idea de tener más información y control sobre la empresa. Pero no siempre es posible tener tal diálogo. Cómo se pueden vender las recomendaciones que no vienen del empresario:

Si la recomendación es buena y correcta y el cliente no la acepta, puede ser por las siguientes razones:

- No la entiende. El asesor tiene que volver a explicársela de nuevo, haciendo hincapié en los beneficios y también preguntando qué es lo que no se entiende.
- El empresario cree que la recomendación no es buena, pero no quiere decirselo. El asesor tiene que re-examinar el análisis del problema y averiguar los verdaderos pensamientos del cliente.
- No se puede llevar a cabo la recomendación, pero no quiere admitirlo. En estos casos el asesor tiene que chequear con mucho tacto que el empresario pueda hacer lo que se recomienda.

Estas razones indican una falla por parte del asesor en cuanto a no poder explicar bien las recomendaciones. Al principio es útil que cada asesor se eche la culpa a sí mismo si el empresario no sigue las sugerencias. Después, si todavía no hay receptividad por parte del empresario a la asesoría, es aconsejable revisar el caso para una posible terminación. A

veces un empresario tendrá muchas ideas, las cuales considerará todas buenas; la labor del asesor es analizarlas y escoger las que verdaderamente sirven, explicando las razones por las cuales no debe seguir pensando en las otras. También si el empresario tiene muchos planes para el futuro, el asesor tiene que ayudarlo a organizarlos. El análisis de la situación es la clave y en muchos casos el asesor necesita sentido común y visión de empresario en vez de muchas habilidades técnicas.

### El Seguimiento

La primera visita después de que el empresario haya acordado llevar a cabo un cambio es muy importante. ¿Qué se debe hacer?

Si el empresario efectuó el cambio, el asesor lo debe felicitar y discutir con él los beneficios. Muchas veces una recomendación se sigue por otra más importante y así sucesivamente; el asesor debe sugerir cambios poco a poco empezando con los problemas más fáciles de resolver para poder desarrollar una relación de confianza y respeto con el empresario. Si el empresario no efectuó el cambio, no necesariamente tiene la culpa. Pero cómo se puede averiguar qué pasó? Como antes, la clave es preguntar:

- ¿ Se entendió completamente la recomendación?
- ¿ Se usaron demasiados términos técnicos?
- ¿ La recomendación realmente era buena?
- ¿ Se puede modificar la recomendación?
- ¿ El empresario aprecia los beneficios?
- ¿ Es posible demostrar el cambio?
- ¿ Se recomendó demasiado en una sola visita?

Después de contestar estas preguntas, el asesor puede comenzar de nuevo ú olvidar la recomendación ó remplazarla con otra que tenga el mismo fin.

### Conclusión

Todos los pasos de asesoría - obtener información, analizar la situación,

hacer recomendaciones, el seguimiento - se hacen en forma continua. Si el asesor obtiene información no más durante varias visitas en seguida, seguramente el empresario se va a aburrir, perderá interés y despreciará la asesoría. Hay que mantener el interés del cliente todo el tiempo y motivarlo a mejorar su negocio.

Aún cuando hay una cantidad de formatos y cuestionarios para llenar, la base de la buena asesoría se encuentra en el sentido común. Un asesor puede tener muchos conocimientos técnicos pero si no sabe comunicar las sugerencias al empresario de una manera simple y sincera, no sirve.

Por último, es útil repetir el hecho de que el mejor método de dar recomendaciones es usar una serie de preguntas para dirigir la conversación a la conclusión pretendida para que el empresario mismo piense en la solución a su problema. No se debe olvidar que el fin global de un programa educativo es enseñar a los clientes para que sigan adelante solos.

## LA CAPACITACION

El Programa DESAP pretende dotar al microempresario de las herramientas administrativas básicas con el fin de que éste aumente su eficiencia empresarial. Debido a que un programa masivo tiene limitaciones de tiempo para dar asesoría técnica intensiva en cada empresa, DESAP pretende trasladar una gran parte de la asesoría directa a cursos de capacitación donde el microempresario puede discutir y confrontar con otros los problemas que le aquejan a su microempresa para buscar así las soluciones más adecuadas. Con la capacitación se busca además adecuar la teoría de la administración a las necesidades específicas de los microempresarios y crear así una genuina teoría de administración para pequeñas empresas.

La capacitación se constituye así en un pilar básico del Programa. En la actualidad se está adelantando un Proyecto Educativo que se describe a continuación. El Proyecto brindará capacitación administrativa a todos aquellos empresarios que estén interesados en recibirla. No existen limitaciones de ningún tipo y se pretende con ello masificar la educación empresarial a este nivel.

El objetivo del Proyecto es sentar las bases para una Escuela de Administración de Microempresas. Aunque la necesidad más sentida por los microempresarios es el acceso a crédito, el problema más fundamental es la falta de conocimientos administrativos para poder utilizar el capital que tienen más eficazmente y así crecer y generar empleo. Los cursos y materiales sobre Administración de Empresas que ya existen no son tan apropiados para los microempresarios porque tienden a ser dirigidos a empresarios más capacitados. Además, la metodología de estos cursos es la tradicional, o sea que el instructor/"experto" expone y los asistentes escuchan y preguntan. Los microempresarios necesitan materiales dirigidos específicamente a ellos y una metodología que aproveche mejor sus experiencias prácticas.

El Proyecto contempla dos actividades principales:

- 1) promover un cambio cualitativo en los cursos dictados a los microempresarios mediante innovaciones en la metodología utilizada y el contenido de las clases; y
- 2) formar un equipo apropiado de instructores que los puede dictar.

Partiendo de la base de que los empresarios tienen mínima experiencia educativa pero muchos conocimientos sobre la vida comercial, los cursos necesitan ser sumamente prácticos para que los asistentes puedan aplicar en sus talleres lo que aprendan durante las clases. Mediante el estudio de casos que presentan problemas muy similares a los que realmente tienen los microempresarios, es posible aumentar el grado de aplicabilidad de los conocimientos adquiridos.

Aunque los nuevos materiales representan un esfuerzo pionero, la metodología utilizada en las sesiones es la innovación más importante. Básicamente, se propone disminuir la importancia relativa del instructor promoviendo la participación activa de cada asistente: se forman grupos de trabajo con los empresarios para analizar los casos y demás materiales y llegar a conclusiones. Cada grupo escoge un vocero que expone las conclusiones de su grupo ante la clase. Si los grupos llegan a conclusiones diferentes, toda la clase analiza las diferencias conjuntamente y llega a una conclusión final. En esta forma los empresarios, guiados por el instructor/moderador, se enseñan a sí mismos.

En cuanto a la formación de un equipo de instructores, la mejor manera para entender y dominar la metodología es aprender sobre la marcha. Sin embargo, existen planes para diseñar un seminario que orientará a los futuros instructores en el manejo de los grupos de microempresarios. Con el fin de disminuir los costos para dictar los cursos, el Proyecto experimentará con bachilleres y, posiblemente, algunos de los mismos empresarios, como instructores.

El presupuesto para cada curso es \$ 8.000 pesos colombianos (\$ 47 pesos = US\$ 1): \$ 5.000 para el instructor y \$ 3.000 para los materiales entregados a los participantes. Se cobran \$ 400 pesos a cada empresario que desea asistir y se invita un mínimo de 20 empresarios. No hay cupo para más de 25 empresarios para mantener las clases reducidas debido al trabajo de grupos y a la alta participación de los asistentes en las sesiones. Así, los ingresos para cada cursos ( $\$ 400 \times 20 = \$ 8.000$ ) son iguales a los costos.

Hasta la fecha, el Proyecto ha diseñado y dictado cursos sobre los siguientes temas:

- Principios de Administración.
- Planeación.
- Proyectos.
- Costos.

Además de los cursos anteriores se proyectan diseñar cursos sobre\*:

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| - Organización.                               | - Cuentas por Cobrar.        |
| - Presupuestos.                               | - Estrategias de Mercadeo.   |
| - Control de Calidad.                         | - Técnicas de Ventas.        |
| - Manejo de Personal.                         | - Producción.                |
| - Aspectos Legales.                           | - Motivación al Logro.       |
| - Análisis de Costos, Volumen<br>y Ganancias. | - El Uso de la Contabilidad. |

Casi todos los cursos tendrán una duración de 10 horas, el cupo para un máximo de 25 personas y una matrícula de \$ 400 pesos colombianos. Cabe destacar nuevamente que el contenido de los cursos es diseñado teniendo en cuenta la situación real de los empresarios. Por ejemplo, el curso "Control de Calidad" se divide en la siguiente manera:

---

\* Los temas para cursos adicionales y el orden en el cual se diseñarán los que aparecen en la lista, serán definidos por los microempresarios según sus necesidades.

### Primera Sesión (2 1/2 horas)

- Calidad Total
  - Calidad Organizacional
  - Calidad en el Proceso Productivo
  - Calidad en el Mercado
  - Calidad Financiera.

El objetivo de la sesión es mostrar que la calidad tiene que ver con todos los aspectos administrativos. La empresa necesita ser de buena calidad para poder crecer; el producto en sí es solo un elemento de la empresa.

### Segunda Sesión (2 1/2 horas)

- Calidad en la Producción
  - Sistemas de Control
  - Análisis de los Costos y Beneficios.

El objetivo de la clase es estudiar unas técnicas simplificadas para controlar la calidad de los productos que se fabrican.

### Tercera Sesión (2 1/2 horas)

- Calidad en el Mercado
  - La Presentación del Producto
  - El Cumplimiento con los Pedidos
  - Los Servicios Ofrecidos.

El objetivo de la clase es discutir la importancia de mantener el cliente satisfecho para poder aumentar ventas.

### Cuarta Sesión (2 1/2 horas)

- Calidad Total: Casos Reales.

El objetivo de esta sesión es conectar la teoría con la realidad del microempresario. Cada asistente, aplicando los conceptos de las sesiones anteriores, presentará un plan de control total de calidad para su empresa.

Un elemento fundamental para el éxito del Proyecto es la participación de los empresarios en el diseño de sus cursos. Aunque un profesional puede determinar que es lo que se debe incluir en un curso, muchas veces se presentan dificultades de lenguaje, la presentación de los casos, etc. Por eso, el período de diseño implica unos ensayos iniciales de los materiales y luego unas modificaciones a los mismos según las recomendaciones de los empresarios.

DESAP ha trabajado desde su inicio con el Instituto Colombiano de Administración (INCOLDA), el cual ha dictado cursos sobre Producción, Motivación al Logro, Técnicas de Ventas y Aspectos Legales a los empresarios beneficiados por los servicios del Programa. A partir de este año se utilizarán estos servicios en aquellos cursos de mayor complejidad y a los cuales pueden asistir los microempresarios que ya han tomado varios de los cursos del Proyecto Educativo y que por consiguiente tienen bases fundamentales de administración.

## LOS RESULTADOS

Estadísticas desde el inicio de DESAP (Marzo, 1977) hasta junio 25 de 1980:

Empresas Censadas:	2.700
Empresas Encuestadas:	1.634
Empresas Seleccionadas:	500

La tabla encontrada en las siguientes páginas muestra parcialmente los resultados de las empresas que han recibido préstamos, la cual se puede resumir así:

Propuestas de Crédito Elaboradas:	127
Créditos Aprobados:	109
Valor Promedio por Préstamo:	\$ 60.500
Incremento en el Empleo:	30%
Incremento Promedio en las Ventas:	107%

Cifras en ventas y cuantía del préstamo en miles de pesos; Plazo en años; IF = Inversión Fija; CT = Capital de Trabajo; (S) = Salio del Programa; (CJ) = Cobro Judicial.

TAMAÑO DE LA EMPRESA

Nº.	PRODUCTO	PRESTAMO				ANTES DEL PRIMER PRISTIMO		A MARZ. 30/80.		CAMBIO	
		CUANTIA	PLAZO	DESTINO	FECH.	VENTAS	CORRIJOS	VENTAS	CORRIJOS	VENTAS	CORRIJOS
E.F.º EN MARZ 2º SEM. 1977.											
1	Defensas moto.	50	1 1/2	IF + CT	Jun/77.						
		180	4	IF + CT	Jun/79.	50	2	170	4	120	2
2	Muebles.	25	1	IF + CT	Jun/77.	50	3	70	4	20	1 (S)
3	Colchones.	55	2	CT	Jul/77.	80	2	335	3	255	1
4	Talla Madera.	27	2	CT	Jul/77.	12	-	30	1	18	1 (S)
5	Tapicería.	35	2 1/2	CT	Jul/77.	12.8	2	15	1	2.2	-1 (S)
6	Confinentes.	11	2	IF + CT	ago/77.						
		25	2	IF + CT	Dic/79.	21	2	115	2	94	-
7	Calzado.	20	1	CT	ago/77.	100	6	55	6	-45	- (S)
8	Galletas.	50	2	IF + CT	ago/77.	60	4	155	6	95	2 (S)
9	Juuetes.	40	1 1/2	CT	ago/77.						
		60	1 1/2	CT	ago/77.	25	3	55	1	30	-2
10	Calzado.	32	1 1/2	IF + CT	Oct/77.	50	3	240	9	190	6
11	Confecciones.	50	1 1/2	CT	Oct/77.						
		80	3	CT	Dic/80.	25	3	85	4	60	1
12	Calzado.	40	2	IF + CT	Oct/77.	6.5	1	60	3	53.5	2
13	Talla Madera.	30	1 1/2	CT	Nov/77.	10	1	10	-	-	-1
14	Rep. Ma. de Coser.	80	2	IF + CT	Nov/77.	125	5	40	1	-85	-4 (CJ)
15	Mant. Zonas Verdes	60	2	IF + CT	Nov/77.	32	3	-	-	-32	-3
16	Cro. ab.	32	1	IF + CT	Dic/77.	45.4	2	-	-	-45.4	-2 (CJ)
17	Impresoras.	85	2	IF + CT	Dic/77.	38.4	3	250	5	211.6	2
18	Acrílico.	28	2	IF + CT	Dic/77.	13.5	-	-	-	-13.5	- (CJ)
SUB-TOTALES		1.015.0				756.6	45	1.685.0	50	928.4	5

Nº.	PRODUCTO	PRESTAMO				MES DEL PRIMER PRESTAMO		A ABRIL 30/80.		CAMBIO	
		CUENTAS	PLAZO	DESTINO	FECHA	VENTAS	CENTOS	VENTAS	CENTOS	VENTAS	CENTOS
EMP. INTERIOR 1º SEM. 1978											
19	Cerrajería.	83.5	2	IF + CT	Dic/79.	75	5	100	7	105	2
20	Confecciones.	6	1	CT	Feb/78.	8	-	4	-	-4	-
21	Fotografía.	50	2	IF + CT	Feb/78.	38	2	100	3	62	1
22	Deportivos.	46	2	IF + CT	Feb/78.	25	1	90	4	65	3
23	Calzado.	70	2	IF + CT	Feb/78.	75	7	265	11	190	4
24	Panadería.	38	3	IF + CT	Feb/78.	30	-	52	-	22	-
25	Escobas.	70	2	IF + CT	Mar/78.	70	4	70	4	-	- (CJ)
26	Ganchos.	80	2	IF + CT	Mar/78.	40	3	110.0	6	70	3
27	Bolsos.	15	1 1/2	IF + CT	Mar/78.	7	3	-	-	-7	-3 (S)
28	Maletines.	20	1 1/2	CT	Mar/78.	32.5	1	20	-	-12.5	-1 (S)
M 29	Vinos.	57	2	CT	Mar/78.						
		100	3	CT	Dic/79.	51	1	61	1	30	-
30	Estampados.	70	3	IF + CT	Mar/78.	34.5	2	28	2	-6.5	-
31	Art. de Alambre.	61	2 1/2	IF + CT	Mar/78.	24.5	2	112	6	87.5	4
32	Balbasas.	30	3	CT	Mar/78.	27	2	30	1	3	-1
33	Calzado.	32	1 3/4	CT	Mar/78.	4.5	-	24	-	19.5	-
34	Tapicería.	35	1 1/2	IF + CT	Mar/78.	43	6	40	5	-3	- (S)
35	Cocharrería.	12	1	CT	Mar/78.	3.5	-	23	-	19.5	- (S)
36	Muebles.	65	2	CT	Mar/78.	44.5	4	100	3	65.5	-1
37	Lavandería.	85	2 1/2	IF + CT	May/78.	61.5	8	300	17	238.5	9
38	Confecciones.	22	1 1/2	IF + CT	May/78.	12	-	50.3	3	30.3	3
39	Torrallos Indus.	57	1 1/2	IF + CT	May/78.	50	5	300	11	250	6
40	Calzado.	15	1 1/2	CT	May/78.	4	-	-	-	-4	- (CJ)
41	Quantes Indus.	70	2	IF + CT	May/78.	52	3	-	-	-52	-3 (CJ)
42	Confecciones.	85	2	CT	Jun/78.	35	2	190	8	155	6
SUB-TOTALS.		1.174.5				837.5	61	2.169.3	93	1.331.8	32

Nº.	PRODUCTO	PRESTAMO				MES DEL PRIMER PRESTAMO		A ABRIL 30/80.		CAMBIO	
		CANTIA	PLAZO	DESTINO	FECHA	VENTAS	CRÉDITOS	VENTAS	CRÉDITOS	VENTAS	CRÉDITOS
E.P.O'ENTRADA 2º SEM.1978											
43	Plataformas.	25.5	1 1/2	CT	Jul/78.	38	3	38	4	-	1 (S)
44	Art.piel conejo.	25	1 1/2	CT	Jul/78.	23	1	7	-	-16	-1
45	Calzado.	55	2	IF + CT	Jul/78.	58	6	-	-	-58	-6 (CJ)
46	Calzado.	40	2	IF + CT	Jul/78.	22	4	-	-	-22	-4 (CJ)
47	Calzado.	40	3	CT	Jul/78.	13	1	54	4	41	3
48	Calzado.	50	1 1/2	IF + CT	Ago/78.	70	6	114	6	44	-
49	Confecciones.	45	1 1/2	CT	Ago/78.	50	3	85	3	35	- (S)
50	Calzado.	51	1 1/2	IF + CT	Ago/78.	50	6	240	8	190	2
51	Confecciones.	40	2	IF + CT	Ago/78.	20	1	-	-	-20	-1 (CJ)
52	Confecciones.	200	3 1/2	CT	Ago/78.	48	6	48	6	-	- (S)
53	Elanistería.	42	1 1/2	CT	Set/78.	50	3	105	5	45	2 (S)
54	Robinado Motor.	42	1 1/2	CT	Dic/78.	65	4	75	6	10	2 (S)
55	Confecciones.	200	3 1/2	CT	Dic/78.	133	9	500	15	367	6
	SUB-TOTAL.	856.5				650.0	53	1.266	57	616	4
E.P.O'ENTRADA 1º SEM.1979											
56	Sastrería.	42	1 1/2	IF + CT	Feb/79.	13.6	1	13.6	1	-	- (S)
57	Calzado.	55	1 1/2	CT	Feb/79.	130	6	195	13	65	7
58	Cajas Mortuorias.	40	1 1/2	CT	Feb/79.	54.5	6	60	5	5.5	-1
59	Calzado Hombre.	40	1 1/2	CT	Feb/79.	40	-	60	1	20	1
60	Escobas.	150	3 1/2	CT	Mar/79.	70	4	135	4	65	-
61	Sillas Metálicas.	100	3 1/2	CT	Abr/79.	120	3	120	3	-	-
62	Maletas, Prod.cuero	100	3 1/2	IF + CT	May/79.	120	8	211	10	91	2
63	Baldosas,tubos,Cal.	80	3	CT	Jun/79.	25	1	20	2	-5	1
	SUB-TOTAL.	607				573.1	29	614.6	39	241.5	10

Nº.	PRODUCTO	PRESTAMO				ANTES DEL PRIMER PRESTAMO		A ABRIL 30/80.		CAMBIO	
		CUANTIA	PLAZO	DESTINO	FECHA	VENTAS	OBIEROS	VENTAS	OBIEROS	VENTAS	OBIEROS
	EXP. C' ENTRACION 2º SEM. 1979										
64	Baldosas.	68	3	CT	ago/79.	87.5	6	250	8	162.5	2
65	Derivados Cal,	88	3	CT	Sep/79.	65	2	150	3	85	1
66	Tipografía.	206	4	IP + CT	Sep/79.	51	2	91	6	40	4
67	Cafeteras.	60	2	CT	Nov/79.	135	4	164	4	29	-
68	Baldosas.	100	3	CT	Nov/79.	70	4	100	4	30	-
69	Joyería.	80	3	IP + CT	Dic/79.	120	3	230	5	110	2
70	Plastilina.	67	2	IP + CT	Dic/79.	47	2	115	4	68	2
	SUB-TOTAL.	669				575.5	23	1.100	34	524.5	11
	T O T A L E S	1.322				3.392.7	211	7.034.9	273	3.642.2	62

## COSTOS DE DESAP

El equipo de DESAP consiste en un director, tres profesionales y 8 promotores estudiantes universitarios. La Fundación Carvajal también consiguió la ayuda de un asesor de Acción Internacional Técnica (AITEC) para el desarrollo del Programa, cuya asistencia fué pagada desde los Estados Unidos. El presupuesto en pesos colombianos constantes de 1.979 para lograr las metas del Programa se detalla en la siguiente tabla:

### PRESUPUESTO 1980 - 1981

A. <u>SUELDOS.</u>	
1 Director.	\$ 360.000
3 Profesionales.	648.000
8 Promotores.	576.000
1 Secretaria.	72.000
1 Mensajero.	48.000
B. <u>PRESTACIONES SOCIALES.</u>	682.000
C. <u>ARRENDAMIENTO.</u>	180.000
D. <u>SERVICIOS.</u> (agua, luz, teléfono)	48.000
E. <u>PAPELERIA.</u>	48.000
F. <u>CAPACITACION.</u>	320.000
G. <u>MUEBLES, ENSERES, Y EQUIPO OFICINA.</u>	70.000
H. <u>IMPREVISTOS.</u>	<u>165.500</u>
 T O T A L	 \$ 3.217.500 <hr/> <hr/>

## COBROS A LOS MICROEMPRESARIOS

DESAP tiene como política buscar que los empresarios se sientan con derecho a exigir por el servicio prestado. Por tal razón, es conveniente cobrar unas tarifas que aunque simbólicas, le permitan al empresario hacer tales exigencias. Además, el hecho de pagar tiende a crear en el empresario una mayor valoración por los servicios recibidos.

A continuación se presentan las tarifas cobradas:

- <u>MONTAJE DE CONTABILIDAD.</u>	\$ 150
- <u>ESTUDIO DE COSTOS.</u>	\$ 200
- <u>ELABORACION DE LA PROPUESTA DE CREDITO Y EL SEGUIMIENTO.</u>	2% del valor prestado.
- <u>LOS CURSOS DE CAPACITACION.</u>	\$ 40/hora de clase.

## CONCLUSION

Este manual se ha concentrado en el sistema utilizado en el Programa en Cali. Sin embargo, no es la intención del manual decir que cualquier programa que implante esta metodología va a tener éxito. Trabajar con microempresa es más relaciones interpersonales que una ciencia, pero también es necesario que cada asesor tenga conocimientos administrativos para poder detectar los problemas de la empresa.

Al iniciarse un programa es necesario buscar una persona capacitada y con experiencia en el sector de microempresas ya que así se reduce el riesgo de cometer errores costosos. Esta persona debe buscar sus colaboradores, los cuales pueden ser profesionales con ó sin experiencia pero con una motivación por el tipo de trabajo y una facilidad de comunicación con gente de bajos recursos. Este equipo puede comenzar el programa y después de analizar las primeras experiencias y resultados logrados se puede pensar en el ensanche de los servicios, lo cual puede ser logrado con los bachilleres.

## BIBLIOGRAFIA

### SMALL ENTERPRISE DEVELOPMENT: POLICIES AND PROGRAMMES

Philip A. Neck (ed.)

International Labour Office, Geneva.

Management Development Series No. 14, 1.977.

### CONSULTANCY FOR SMALL BUSINESSES

Malcolm Harper

Intermediate Technologies Publications Ltd.

London, 1.976.

Documentos de AITEC, División de ACCION International.

10-C MT. Auburn St., Cambridge, Mass. 02138

E.E.U.U.

- - - - -

## ELABORACION DEL MANUAL

### Doctores:

Pedro Sardi U. - Director de DESAP

Weimar Escobar S. - Sub-director, jefe del  
Depto. de Proyectos y Seg.

Henry Cardona A. - Jefe, Depto. de Análisis Financiero

Javier Gordillo L. - Jefe, Depto. de Selección y  
Capacitación.

William R. Tucker - Asesor de AITEC.