



GESTION EMPRESARIAL PARA PYMES

por:

Pedro M^a G^a de Vicuña Olmedo

para:



Principado de Asturias, Enero de 2005

GESTIÓN Y SU FILOSOFÍA

La **gestión** se define como **la acción y efecto de administrar**.

Aplicado a la Empresa, lo definiríamos como el conjunto **de funciones**, tanto esenciales como complementarias, **a definir y realizar** para asegurar el cumplimiento de los **objetivos empresariales**, siendo el principal el de la **continuidad** del negocio.

Es por lo que la **organización de la gestión**, o lo que es lo mismo, el conjunto de decisiones a tomar **por el empresario/a**, debe orientarse a conseguir:

- Mayor **eficacia**: midiendo las realizaciones, pero no su coste.
- Mayor **eficiencia**: midiendo el rendimiento, es decir, los resultados comparados con costes.

ACCIÓN DE ADMINISTRAR

Es **prever** las actuaciones necesarias para conseguir:

- Cubrir las necesidades demandadas en el **plan de ventas**.

...diseñando adecuadamente la Empresa.

EFEECTO DE ADMINISTRAR

Es **controlar y reciclar** el sistema organizativo, para conseguir:

- El objetivo de **rentabilidad** previsto.

...estableciendo los objetivos a cumplir y los medios necesarios para su cumplimiento.

ORGANIZACIÓN DE LA GESTION

Se puede resumir, fundamentalmente, en los siguientes apartados:

- **Planificación**

Determinando:

- ✓ Qué operaciones o trabajos se van a hacer
- ✓ Cómo se han de hacer.
- ✓ Dónde se han de hacer
- ✓ Cuándo se han de hacer.

- **Sistema operativo**

Estableciendo el conjunto de operaciones de ejecución desde:

- ✓ La entrada de las materias externas, hasta
- ✓ La salida de los productos finales

- **Control**

Tener una comparación **constante** del sistema operativo entre lo **planificado** y lo **realizado** mediante:

- ✓ Observación
- ✓ Inspección
- ✓ Registro

- **Sistema de gestión analítico**

Ligando las operaciones de ejecución con la contabilidad de la empresa para controlar:

- ✓ Imputaciones de costes
- ✓ Compromisos financieros

GESTION DE VENTA

La razón de ser de toda empresa son **las ventas**.

Las ventas son la base para:

- La definición o diseño de la empresa
- La organización de la misma
- La gestión de compras
- Y sobre todo para su rentabilidad

Es por lo que el concepto **previsión de ventas** es de suma importancia, ya que afecta a todas las áreas de la empresa.

La gestión de Venta hay que realizarla:

- Para el mercado
- En el mercado

Mercado es el conjunto de personas naturales o jurídicas, situadas en un área geográfica determinada que consumen o son susceptibles de consumir un producto o servicio.

Es decir: mercado es aquel área donde se desenvuelven los compradores y vendedores de mercancías y productos

Ese es el área de la **gestión de ventas** empresarial.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING

Siendo las ventas el asunto básico de la empresa; estando, como estamos, en un entorno cambiante, observando la gran competencia existente y viendo la gran variedad de tipos de venta:

- Por razón de su estilo
- Por razón del producto
- Por razón del cliente

...es **necesario la toma de decisiones de una forma continuada**. Y para esta toma de decisiones es imprescindible un **sistema de información**, es decir una estructura para recoger, seleccionar, analizar y disponer de la información necesaria para la **planificación comercial**.

Esta PLANIFICACIÓN COMERCIAL debe de estar **segmentada**. Una planificación global es muy difícil de controlar, y por lo tanto más difícil todavía el **tomar decisiones**.

Esta planificación comercial debe desembocar en la determinación y definición de un

“PAR PRODUCTO / MERCADO”

Es decir al hablar de mercado no se puede considerar que existe uno solo, sino que pueden existir varias clasificaciones del mismo según el punto de vista que se contemple:

- Por los diferentes tipos de productos o servicios a ofrecer
- Por los tipos de cliente que los integran
- Por el ámbito geográfico en el que se desarrolla o puede desarrollarse la actividad
- Por las singularidades: elementos competitivos en los que se apoya la empresa

Prestaciones que puede realizar mejor:

- Con más calidad
- A menor precio
- De forma más rápida
- Recursos o habilidades diferenciales
- **Planteamientos novedosos u originales**

Se trata de definir un **cuadro de ventas** que resuma todas las características de presente y futuro que ofrece la empresa.

Este DESGLOSE del mercado es la forma PRACTICA y EFICAZ de **gestionarlo**, esta definición del “**par producto / mercado**” ¿es fácil o difícil de elaborar?

No es ni fácil ni difícil, hay que tener información y **trabajarlo continuamente**.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Puede encontrarse bien en el interior, bien en el exterior de la empresa

▪ En el interior:

- ✓ Datos históricos de ventas por productos, zonas, clientes, etc.
- ✓ Datos contables acerca de los costes de Marketing, de Ventas, etc.
- ✓ Márgenes por producto, clientes, etc.
- ✓ Cantidad y tipo de intermediarios.
- ✓ Marcha de la empresa.
- ✓ Proyectos de ampliación o modificación.
- ✓ Situación financiera.
- ✓ Etc.

▪ En el exterior:

Vaya por delante que es la **fundamental**. Hay que **estar en el mercado**. Las fuentes externas pueden ser:

- ✓ En primer lugar **los clientes**, tanto reales como potenciales.
 - *Con la investigación comercial (ir a buscar información)*
 - *Con buzones de quejas y sugerencias*
 - *Con encuestas*
 - *Con el **contacto directo** de los asiduos.*
- ✓ Los vendedores, intermediarios, etc.
- ✓ Los proveedores, fabricantes, diseñadores, etc.
- ✓ Organismos oficiales, cámaras de comercio, etc.

TRABAJO CONTINUO

La abundancia de datos que se pueden obtener y lo cambiante de los mercados, obliga a un análisis continuado.

Esto exige horas de trabajo y por lo tanto **coste**.

Hay que **asumir esta necesidad** y por lo tanto este **gasto** si es que se quiere dominar la empresa y no que la empresa nos domine.

La forma práctica de realizar este objetivo, más barata y sobre todo mucho **más eficaz**, es mediante una:

ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS / AS

Las grandes superficies no son más que un conjunto de pequeñas empresas que están agrupadas mediante un único consejo de administración y dirigidas por un jefe único. En definitiva una asociación de **PYMES**.

Es barata porque con pocas horas de trabajo de cada pequeño empresario se consigue mucha información.

Es eficaz, por las siguientes posibilidades:

- La gran aportación de datos, ideas, soluciones, etc de cada pequeño empresario.
- La posibilidad de especialización de cada pequeño comercio, lo que redundará en una mejor atención al cliente.
- Una mejor acción comercial: publicidad, eventos comunes, relaciones públicas, promociones de ventas, etc.
- Posibilidad de una central de compras, con lo que conlleva de mejora de márgenes.
- Mejora en el transporte de proveedores y en la distribución a clientes.
- Posibilidad de establecer zonas comunes de ocio para atracción de los clientes.
- Etc., etc.

Ahora bien esta acción conjunta exige un **trabajo de todos**, con **aportación de datos entre todos**. Si este requisito no se cumple, ya sea por trabajo propio de cada pequeña empresa, o por subcontratación para dicha elaboración de datos, la asociación no cumple el gran objetivo de determinar:

LA ESTRATEGIA DE LA GESTIÓN DE MARKETING

GESTIÓN DE MÁRGENES

Este apartado es muy importante dentro del necesario **control empresarial**.

Margen bruto o simplemente **margen** es lo queda de la venta, para la empresa, después de pagar a los proveedores, es decir de efectuar los **gastos para las ventas**.

Con este dinero es con lo que se cuenta para pagar los gastos internos de funcionamiento o gastos fijos.

Y el gran objetivo mínimo a cumplir, es el cubrir todos los gasto fijos, incluidos la masa salarial total de la mano de obra necesaria (sea fija, subcontratada o autónoma) para llevar la empresa.

La forma de calcular el margen, para que su uso sea operativo, es en base a las siguientes premisas:

- De una forma porcentual
- Sobre las ventas

Es decir su fórmula es:

$$\% \text{ margen} = \frac{\text{Venta} - \text{Compra}}{\text{Venta}} * 100$$

Y la manera de diseñar el sistema de gestión en base a los márgenes, es apoyándose en las siguientes premisas:

- División de la empresa en **grupos homogéneos** con margen común
- Cálculo del **porcentaje de ventas** sobre el total, de cada grupo homogéneo.

Con estos datos, se pueden calcular:

- Los **márgenes ponderados** de cada grupo homogéneo
- El **margen medio ponderado empresarial**.

En base al sistema anterior, se puede establecer un plan de seguimiento y control, y poder gestionar:

- La aportación o contribución de cada grupo de artículos al margen medio empresarial.
- La influencia de las rebajas en el rendimiento empresarial.
- La nueva necesidad de ventas, en caso de una estrategia de promociones, para mantener la rentabilidad de la empresa.
- La influencia en el rendimiento de la empresa, en el caso de: ó una eliminación de algún producto, ó de una sustitución, ó de un añadido.
- La previsión del mínimo de ventas necesarias, para llegar al umbral de rentabilidad o punto cero.
- La posibilidad de, en caso de no llegar al punto cero, poder analizar las desviaciones negativas por apartados:
 - ✓ En que partidas de gastos se ha sobrepasado el presupuesto
 - ✓ En que apartados se ha vendido menos
 - ✓ En que grupos se ha bajado el margen:
 - *por vender más barato.*
 - *por comprar más caro.*

La posibilidad de **gestión** es muy completa, y se mantiene la filosofía del *desglose* comentada con anterioridad (resolver las desviaciones por apartados).

MECANICA DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

Los apartados necesarios para implantar lo comentado con anterioridad, son los siguientes:

1.- Definir los productos, servicios o artículos por grupos homogéneos, es decir por grupos que tienen:

- El mismo uso o servicio
- La misma aplicación
- La misma calidad
- Las mismas características
- Es decir **fundamentalmente un margen más o menos común**

2.- De cada grupo, en base a 2 ó 3 ejemplos y aplicando la fórmula del % margen vista anteriormente, definir el margen a aplicar en cada apartado homogéneo en que se han dividido las ventas de la empresa.

3.- De cada grupo, y en base a los datos y/o estimaciones de ventas del período de tiempo a gestionar, se calculará el porcentaje de ventas sobre el total, mediante la fórmula:

$$\% \text{ venta} = \frac{\text{Venta parcial de cada grupo}}{\text{Venta total de la empresa}} * 100$$

4.- De cada grupo, se calcula el margen ponderado, es decir la variación que experimenta el dato básico (margen) por la circunstancia (% ventas). Su fórmula es:

$$\% \text{ margen ponderado} = \text{margen} * \frac{\% \text{ ventas}}{100}$$

5.- Se calculará el margen medio ponderado empresarial, como suma de los márgenes ponderados de cada grupo.

6.- Se calculará el punto cero, es decir lo mínimo que hay que vender para ni ganar ni perder y absorber todos los gastos. Su fórmula es:

$$\text{Punto cero} = \frac{\text{Gastos fijos}}{\frac{\text{Margen medio empresarial}}{100}}$$

Con el fin de aclarar todo el sistema anterior, se va a elaborar a continuación, un **cuadro de márgenes**.

Los datos de partida son genéricos y supuestos, pero pueden servir como ejemplo:

Datos de partida

Grupos homogéneos: Cuatro productos A B C D

% márgenes: 30% 25% 22% 34% respectivamente

% ventas: 40% 10% 38% 12% respectivamente

Gastos fijos anuales: 36.000 €

CUADRO DE MARGENES

Productos	% margen	% ventas	Margen ponderado
A	30%	40%	$30 * 0,40 = 12\%$
B	25%	10%	$25 * 0,10 = 2,5\%$
C	22%	38%	$22 * 0,38 = 8,36\%$
D	34%	12%	$34 * 0,12 = 4,08\%$

Margen medio ponderado empresarial

26,94%

$$\text{Punto cero} = \frac{36.000}{0,2694} = 133.630 \text{ €/año de ventas mínimas}$$

ANÁLISIS DE DATOS

El producto que más contribuye en el margen medio de la empresa es el A

Su contribución en porcentaje es: % de contribución = $\frac{12}{26,94} * 100 = 44,5\%$

En caso de una promoción del producto D (ya que es el que tiene el mayor margen) bajando el precio hasta llegar a un margen del 30%, sería necesario una repercusión en el aumento de ventas de 2 puntos, es decir llegar al 14%, para que el nuevo margen ponderado sea: $30 * 0,14 = 4,2\%$ superior al anterior; si no, no sería interesante la promoción.

Si se añadiese un nuevo producto (el E) habría que rehacer el cuadro con 5 productos. El nuevo margen medio debiera de ser superior al 26,94%

La misma filosofía se aplicaría en caso o de sustitución o de eliminación

Si no se llega al umbral de rentabilidad o punto cero, puede ser:

- porque aumenta el numerador (suben los gastos fijos)
- porque disminuye el denominador (baja el margen medio)

En el primer caso hay que ver en que partidas de gastos (alquiler, sueldos, teléfono, transportes, etc.) se ha pasado de lo presupuestado.

En el segundo caso que márgenes han bajado (por vender más barato o comprar más caro) ó en que productos se ha vendido menos de lo previsto.

Reitero los comentarios realizados en gestión de Marketing: son necesarios **datos** y hay que **elaborarlos**.

GESTION DE COSTES

Se basa en la **contabilidad analítica**.

La diferencia fundamental con respecto a la contabilidad de cuadro o presupuestaria, es el **análisis de la empresa** por partes en lugar de una forma total.

Como es natural se parte de los datos de la contabilidad presupuestaria.

Cualquier empresa, que está creada para conseguir un fin, utilizando unos medios determinados, dispone de unos datos que, tomados como base y mediante el control de las variaciones de los mismos, nos dan idea de los avances o los retrocesos de dicha empresa en la consecución de los **objetivos** para los que fue creada.

Estos parámetros **es conveniente** ordenarlos y disponerlos por **áreas** dentro de la empresa, de tal forma que los datos obtenidos en un área, no distorsionen ni estén distorsionados por otra que tenga alguna diferenciación.

Encaminado al fin último que perseguimos, que es la gestión de costes, dividiremos la empresa en **centros de coste** (secciones homogéneas)

En las PYMES los centros de coste se dividen en dos grandes bloques:

- Las secciones de venta de productos comprados a proveedores
- Las secciones de venta después de una elaboración de la materia prima

El primer caso es el más común y como ejemplos tenemos: Tiendas de moda, Restaurantes, Bazares, etc.

En el segundo caso como ejemplos tenemos: Tiendas de costura, Electricistas, Empresas de mantenimiento, etc.

El dato básico de gestión del 1er. caso es el **margen**.

Y en el 2do. caso es la **tasa horaria**.

Primer Caso

De la **gestión de márgenes** ya se ha hablado, vamos a completarlo con la:

Gestión de Costes

Los centros de coste o secciones homogéneas pueden ser:

- la sección de venta de TODOS los artículos
- la sección de venta de cada grupo homogéneo

En los dos apartados se sigue la misma estrategia.

Lo que se trata de establecer es el **precio de venta** con el que se consiguiese el **objetivo a cumplir**, es decir el cumplimiento de la **cuenta de resultados prevista**.

Hay que definir una cuenta de resultados **objetivo**, determinando:

- Gastos fijos
- Margen medio
- Resultado

Con lo que se puede determinar la cuenta de resultados con la siguiente estructura:

Ventas - Compras para las ventas ----- Margen - Gastos fijos ----- Resultado

Partiendo de este objetivo a cumplir calcularemos el **coeficiente de cargue** preciso para que aplicándole a las compras nos de **nuestro precio** de venta, lo comparemos con el de mercado, y veamos si nuestros costos nos permiten o no competir.

Ventas El coeficiente de cargue es =----- Compras para las ventas

El precio de compra multiplicado por este coeficiente nos da el precio de venta empresarial según nuestros costes.

Estos cálculos se pueden hacer:

- Por artículo
- Por grupo homogéneo
- Por centro de coste

La comparación del dato anterior con el de mercado nos da idea de la situación de la empresa y de la estrategia de gestión a seguir.

Segundo Caso

Tasa Horaria (TH) es el coste hora de la empresa, valor que tiene que absorber **todos** los gastos presupuestados para el **funcionamiento** de la misma.

$$\text{Su fórmula es TH} = \frac{\text{Gastos de funcionamiento}}{\text{Horas directas al producto}}$$

Siendo las *horas directas al producto* las que se emplean para realizar las labores de elaboración **que se pueden facturar**. Es decir, las horas directas al producto son:

$$\text{Horas directas al producto} = \text{Horas de presencia} - \text{Horas improductivas y de gestión}$$

Horas de presencia: son, fundamentalmente, las de convenio.

Horas improductivas: absentismo, paro o paro encubierto, esperas, etc.

Horas de gestión: Ventas, relaciones públicas, presupuestos, limpieza y mantenimiento, administración, estudios, diseños, etc.

Con este **coste horario**, como se ve, se cubren todos los gastos con las horas facturadas, siempre que se trabajen las **horas necesarias**.

Es decir que para llegar al umbral de rentabilidad en este tipo de negocios, es necesario cumplir dos premisas:

- Que la TH sea igual o inferior a la del mercado
- Que se venda, y por lo tanto facture, el mínimo de horas necesarias

Estas son los dos grandes apartados **a gestionar**, que se pueden recopilar en los siguientes conceptos a controlar:

- Gastos de funcionamiento
- Horas directas al producto
- Horas de facturación

Con los datos anteriores se puede definir la **fórmula del coste**:

$$\text{COSTE} = \text{Materias primas} + \text{TH} * \text{N}^\circ \text{ de horas de trabajo}$$

La comparación de este **coste** con los **precios de mercado** es la base de la **gestión**.

Como variaciones más importantes a estudiar en el coste, tenemos las siguientes:

- Cantidad de las materias primas
- Coste de las mismas
- Horas de trabajo
- Volumen de la producción (saturación de la empresa)
- Gastos

ESTRATEGIA DE GESTION

La primera y principal estrategia es la **definición y control del “par producto / mercado”**.

Partiendo de los datos históricos y de los productos (o servicios) actuales, es muy importante diseñar el futuro a corto y medio plazo describiendo y marcando los hitos, analizando:

- Ocupación o saturación del negocio:
 - Viendo la clientela potencial
 - Las horas directas de trabajo
- La posibilidad de dos o más negocios o colaboraciones
- Ser distribuidores de uno mismo
- Central de ventas

Otra estrategia es el análisis de los **factores del entorno**:

- Económicos
- Tecnológicos
- Sociales y culturales
- Existencia de productos sustitutivos
- Competencia
- Cambio en los hábitos de consumo
- Eficiencia organizativa: **datos** y su análisis
- Calidad
- Sistemas de información y control
- Gama de productos
- Red comercial, fuerza de ventas
- Nivel de precios
- Imagen y notoriedad de la empresa
- Liquidez
- Etc., etc.

Estrategia de **desarrollo de objetivos**: hay que analizar los siguientes apartados

- Rentabilidad de las ventas
 - Política de precios: por diferenciación del producto
 - Estudio de costes: por mejoras organizativas
- Rentabilidad económica
 - Por gestión de tesorería
 - Por subcontrataciones
- Rentabilidad financiera

- Estudio de los períodos de cobro y pago
- Flexibilidad
 - Diseño
 - Variedad de la clientela
 - Adecuación de la plantilla: tipos de contratos
- Integración del personal

Es muy importante el definir un **sistema documentario** adecuado

- Documentación de partida
 - Previsión de objetivos
 - Procedimientos a seguir
- Documentación de recogida
 - Pautas de control
- Procedimiento de análisis y mejora de las desviaciones

Con toda la **documentación** recopilada, analizada y extractada, ya se pueden fijar las **líneas estratégicas**, que pueden resumirse en los siguientes apartados:

- Estrategia de posicionamiento: representa la forma con la que los clientes actuales y potenciales queremos que nos recuerden
- Estrategia de diferenciación: ofertas diferenciadas para segmentos definidos de mercado
- Estrategia comercial: organización de ventas para conseguir el objetivo **prefijado**
- Estrategia de rentabilidad: plan de gestión de márgenes y costes para conseguir el beneficio previsto