



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROCESO PARA EL CIERRE DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

JOSE MANUEL SANTANA AGUAYO

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL CON
RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA
DE EDUCACION PUBLICA SEGUN ACUERDO NUMERO 81692
CON FECHA 17-XII-81.

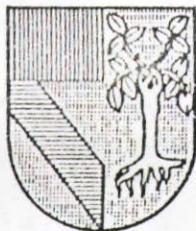
ZAPOPAN, JAL.

ABRIL DE 1991



47518

afuera 295



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

CUADALAJARA

PROCESO PARA EL CIERRE DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL

JOSE MANUEL SANTANA AGUAYO

TESIS PRESENTADA PARA OPTAR POR EL TITULO DE LICENCIADO
EN INGENIERIA INDUSTRIAL CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ
OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA.
SEGUN ACUERDO NUMERO 81692 CON FECHA 17-XII-81.

Zapopan, Jal. Abril de 1991.

CLASIF:

ADQUIS:

FECHA:

DONATIVO DE

47518

09/08/02

\$



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 21-59-96, 21-09-97 Y 22-53-35

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

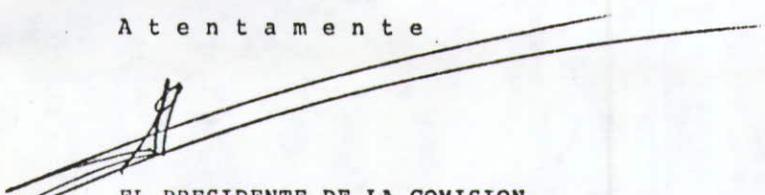
C. JOSE MANUEL SANTANA AGUAYO

P r e s e n t e

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa TESIS titulado PROCESO PARA EL CIERRE DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e



EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Zapopan, Jal. Agosto 6 de 1991



LA CÁMARA DE COMERCIO DE GUADALAJARA
otorga el presente

RECONOCIMIENTO

*a José Manuel Santana Aguayo
por haber obtenido el Primer Lugar*

PREMIOS ANUALES

A LAS MEJORES TESIS

en la disciplina
de Ingeniería

Guadalajara, Jalisco, junio 20 de 1991

Julio
Ureiga
Julio García Briseño
Presidente

Luis Ramírez Orozco
Secretario

I N D I C E

	Página
PREFACIO.....	5
INTRODUCCION.....	9
1. ANTECEDENTES.....	14
1.1 Constitución de la empresa.....	15
1.2 Entorno.....	19
1.3 Situación financiera.....	30
2. REQUISITOS MINIMOS PARA CONTINUAR OPERANDO EN SITUACION DE CRISIS.....	32
2.1 Rentabilidad.....	34
2.2 Giro del negocio.....	37
2.3 Financiamiento.....	40
2.4 Mercado.....	52
2.5 Competitividad.....	56
3. CAUSAS POR LAS QUE CIERRA UN NEGOCIO.....	58
3.1 ¿Por qué se tiene que cerrar?.....	59
3.2 Causas y efectos. Distinción.....	61
3.3 Causas externas.....	63
3.4 Causas internas.....	68
4. PROCESO DE CIERRE.....	72
4.1 Importancia de la planeación.....	73
4.2 Posición de la empresa en el mercado.....	81
4.3 Análisis de alternativas y elaboración del balance real.....	86
4.4 Planeación de la fecha objetivo de cierre	103
5. ASPECTOS LEGALES.....	111
5.1 Quiebra y suspensión de pagos.....	112
5.2 Sindicato.....	121
5.3 Obligaciones fiscales.....	126
CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFIA.....	134

PREFACIO

La idea de crear una empresa no considera el punto en donde se tendrá que cerrar, debido principalmente a la idea que la empresa continuará existiendo por tiempo indefinido. Pero desgraciadamente las condiciones externas a un negocio, aunque pueden ser pronosticadas, no se mantienen bajo el control de la administración. Y se puede dar el caso de tener que pensar en el cierre.

Es imposible que todas las empresas creadas continúen o sigan subsistiendo, cuando la realidad económica actual de nuestro país se presenta de forma tal que las empresas que no tengan la capacidad para adecuarse al vertiginoso cambio del medio en que se desarrollan, estarán en una posición de atraso que quizá jamás vuelvan a recuperar.

En la década de los ochentas, se presentaron situaciones adversas para el crecimiento de las empresas las cuales se sostuvieron o lograron sobrevivir, reduciendo su capital de trabajo, estableciendo políticas drásticas sobre pagos y tasas de interés en ventas a crédito. Pero la crisis prolongada y la acelerada inflación continuaron y finalmente las políticas nuevas de comercio (apertura de fronteras), propiciarán un fuerte cambio en la estructura de la oferta y la demanda.

Las condiciones actuales del mercado causan una

rápida reasignación de recursos, de las actividades menos rentables a otras más atractivas, aunque no menos riesgosas. Aún más, estos cambios no se dan aisladamente, sino que se interrelacionan dentro de un gran sistema, la economía nacional, donde la reacción en cadena recorre sus efectos iniciando por las empresas más grandes y acabando con las más pequeñas. El cambio es de tamaño tal que los más pequeños quedan fuera del sistema y mueren.

En estas circunstancias, la idea general del empresario, es sobrevivir de cualquier forma, la idea de cierre se asocia con el fracaso y se teme del desprestigio personal. En sí la idea de acabar produce un desconcierto, pero ¿No es posible reasignar la inversión de un negocio en crisis para permanecer dentro del sistema? Al cierre se le puede definir simplemente como una reasignación del capital dentro del sistema, entre accionistas, acreedores y trabajadores.

El análisis que se debe dar al supuesto caso de cierre de un negocio, debe ser lo más profundo posible, pues de ello depende qué tan rápido y en qué forma se pueda volver al negocio, aunque no sea con la misma empresa. En general la tendencia del dueño o los accionistas, es tratar de posponer esta alternativa. Es posible, que se pase el tiempo tratando de salvar algo que

ya había muerto. Lo idóneo en esta situación es considerar todas las alternativas de rescate junto con el cierre y evaluarse económicamente, como una serie de alternativas de inversión.

El ver el cierre en forma superficial o improvisada puede impedir aprovechar importantes oportunidades, que posiblemente no se presenten nuevamente, o si se volvieran a presentar el ánimo para trabajar en ellos no sea tan optimista, pues se culpe a la misma gente que trató de salvar el negocio y se piense que no se hizo el mejor esfuerzo. Es conveniente prepararse para tomar decisiones trascendentales. Es por todo lo anterior que se busca en este trabajo plantear las situaciones que comunmente suceden durante el proceso de cierre y presentar desde un punto particular los pasos que se dieron en un caso real, sin tratar de argumentar que sean iguales en todas las ocasiones de cierre ya que en cada caso es necesario el toque personal del administrador o empresario. Es de mi particular interés, presentar en este trabajo, una guía y orientación, a quienes por algún motivo se vieren en la necesidad de decidir sobre la permanencia de una empresa.

INTRODUCCION

Para los fines de este trabajo, se denominará a la empresa que será la base del estudio como MAQUEX,S.A.

En el caso que se presenta, se mantiene una relación en todos los capítulos, de aspectos particulares del negocio en cuestión, junto con anotaciones de tipo general. Esto con el fin de plantear un esquema tipo, ejemplificando con lo sucedido en el caso real, para brindar una mejor situación y a la vez lograr una mejor descripción de la problemática a describir.

En el primer capítulo se busca formar un cuadro de los antecedentes, sin profundizar demasiado en la descripción de la historia del negocio, se exponen situaciones que bajo un análisis ligero pueden explicar el porqué de las decisiones tomadas en el futuro, con esto el lector podrá ir juzgando durante los capítulos siguientes los aciertos y errores que tuvo la administración.

En el capítulo segundo, se analizan cinco factores que requieren ser analizados detalladamente cuando una empresa se encuentra trabajando en situación de crisis y encontrar la situación mínima necesaria para que pueda seguir trabajando. Se analiza la rentabilidad del negocio, la cual es el mejor parámetro para describir si en verdad se está trabajando en un negocio. En épocas de crisis se

vuelve un extremo importante, puesto que se debe decidir dónde establecer el nivel de rentabilidad mínimo, aunque sólo se genere un flujo de efectivo suficiente para continuar subsistiendo. Se analiza además el giro del negocio, probablemente no esté orientado al mercado adecuado o no se estén produciendo los artículos demandados, o las cantidades idóneas. Es además necesario analizar el financiamiento al que está sujeto el negocio y dentro del mercado en que se encuentra qué tan competitivo está resultando ante los demás negocios del ramo.

Dentro del tercer capítulo se explican las causas por las cuales un negocio tiene que cerrar. La necesidad de encontrar la causa real del cierre, antes de iniciar el proceso, tanto para no seguir los pasos equivocados como para plantear un programa alternativo de rescate, si el tiempo aún lo permite. Se describen las causas de tipo interno y externo que pueden afectar al negocio y también el interés que existe en definir si son causas ajenas al control de la administración o dependen de ésta.

El capítulo cuarto muestra el proceso de cierre. Inicia con el estudio de la empresa y su entorno, describiendo las relaciones entre clientes y proveedores, el impacto ante la sociedad y la postura que se va a tomar. Se analiza el balance y estado de resultados a la fecha de

cierre para su estudio y con el fin de proyectar en el tiempo la realización de activos, cuando este proceso en donde se busca la mayor liquidez resulta positivo, es decir, tenemos el capital suficiente para cubrir nuestros pasivos, el problema se simplifica y basta con seguir los procesos administrativos formales para dar de baja la razón social. Cuando el balance es negativo conviene plantear un programa completo, en donde se tenga en cuenta qué será necesario para el caso de una suspensión de pagos o el declararse en quiebra. Para lograr un esquema completo de las actividades a realizar se muestra un proceso a través del tiempo con la descripción y análisis de las actividades que se sucedieron en el caso real, advirtiendo que éstas son particulares de un hecho aislado y aunque existe cierta homogeneidad en estos procedimientos, depende de cada uno en particular, el lograr un proceso idóneo en determinada situación.

En el último capítulo se analizan los procedimientos formales para solucionar o negociar las dificultades que pueden surgir en tanto se realiza el cierre. Se describen los requerimientos para el caso de la suspensión de pagos, la papelería necesaria, el procedimiento y los requisitos fiscales y quién mantiene el control en la toma de decisiones, igualmente se detalla para el caso de la quiebra. El manejo que se puede dar a las relaciones

sindicales, sin tratar de establecer una norma, explicar lo que comunmente es posible negociar. Analizar directamente los aspectos fiscales, tales como declaraciones espontáneas, avisos de baja, pagos diferidos, etc. Al final se describen los posibles procedimientos legales que pueden llevarse con los clientes y proveedores, tanto para recuperar cartera como para negociar las cuentas por pagar.

1. ANTECEDENTES

1.1 CONSTITUCION DE LA EMPRESA.

En abril de 1987, se propuso a un grupo de cuatro inversionistas, un proyecto para la creación de una empresa, la cual trabajaría bajo el régimen de maquiladora. Al resultar atractivos los proyectos anunciados por el promotor, se realizó primeramente un análisis de factibilidad, investigando directamente en los Estados Unidos la situación real de la compañía extranjera y los detalles respecto al mercado, comercialización, conocimiento del medio y personal capacitado que estuviese al frente de la empresa mexicana.

En segundo término se iniciaron los trámites ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, para adquirir el permiso necesario para constituir una empresa del tipo antes mencionado.

El último paso previo al arranque de operaciones consistió en los trámites aduanales para la importación temporal de la maquinaria y herramienta necesaria para el desarrollo de los productos indicados por la compañía contratista.

La empresa denominada MAQUEX, S.A. DE C.V. inició sus operaciones el día 15 de junio de 1987. Al celebrar un

contrato de maquila con una empresa norteamericana establecida en el estado de Texas de los Estados Unidos de Norteamérica con domicilio en la ciudad de Houston. El contratista requería de la empresa mexicana la maquila en maquinado, terminación y ensamble de piezas mecánicas y equipos industriales requeridos en la industria en general, que él fabricaba y distribuía en conjunto con sus asociados en los mercados internacionales.

MAQUEX se estableció en la ciudad de Saltillo, en un taller con una superficie total de 1400m². En el local se contaba con el espacio necesario para oficinas, servicios, área de control de calidad, almacén de herramientas y área de producción. La mayoría de la maquinaria y herramental fue proporcionada por el contratista y en los casos de producción también suministraría toda la materia prima, subensambles y componentes que formen parte de los equipos o las refacciones a maquinar, terminar o ensamblar. Existiría una comunicación directa entre las empresas, se obligaba el contratista a proporcionar los programas de ventas, al menos treinta días antes de la orden de producción para que la maquiladora pudiese realizar los implementos necesarios. A su vez MAQUEX se obligaba a realizar los trámites legales necesarios para el retorno o exportación de los equipos ya maquilados así como el pago de todos los impuestos y gastos aduanales y de transporte

que se originaran.

La administración general de MAQUEX quedó a cargo de los inversionistas extranjeros. El capital invertido para la instalación, y la compra de maquinaria y herramienta fue realizado a partes iguales por los cuatro inversionistas mexicanos los cuales radicaban en su totalidad en la ciudad de Guadalajara. Allí recibían la información financiera periódicamente, referente a las operaciones del negocio.

En la fig. 1.1 se presenta el organigrama corporativo de MAQUEX, al momento de su constitución. El personal señalado sobre la línea punteada del esquema, representa a la compañía contratista, el resto, la parte inferior describe la organización de la planta en Saltillo. Los puestos descritos para la compañía contratista quedaron formados por los inversionistas iniciales, tanto nacionales como extranjeros. Los puestos principales en MAQUEX, fueron ocupados por personal residente de la localidad, algunos de ellos con experiencia en maquiladoras. El puesto de ventas lo ocupó el promotor inicial del negocio y la administración, la persona que realizó el análisis inicial de factibilidad, ambos norteamericanos.

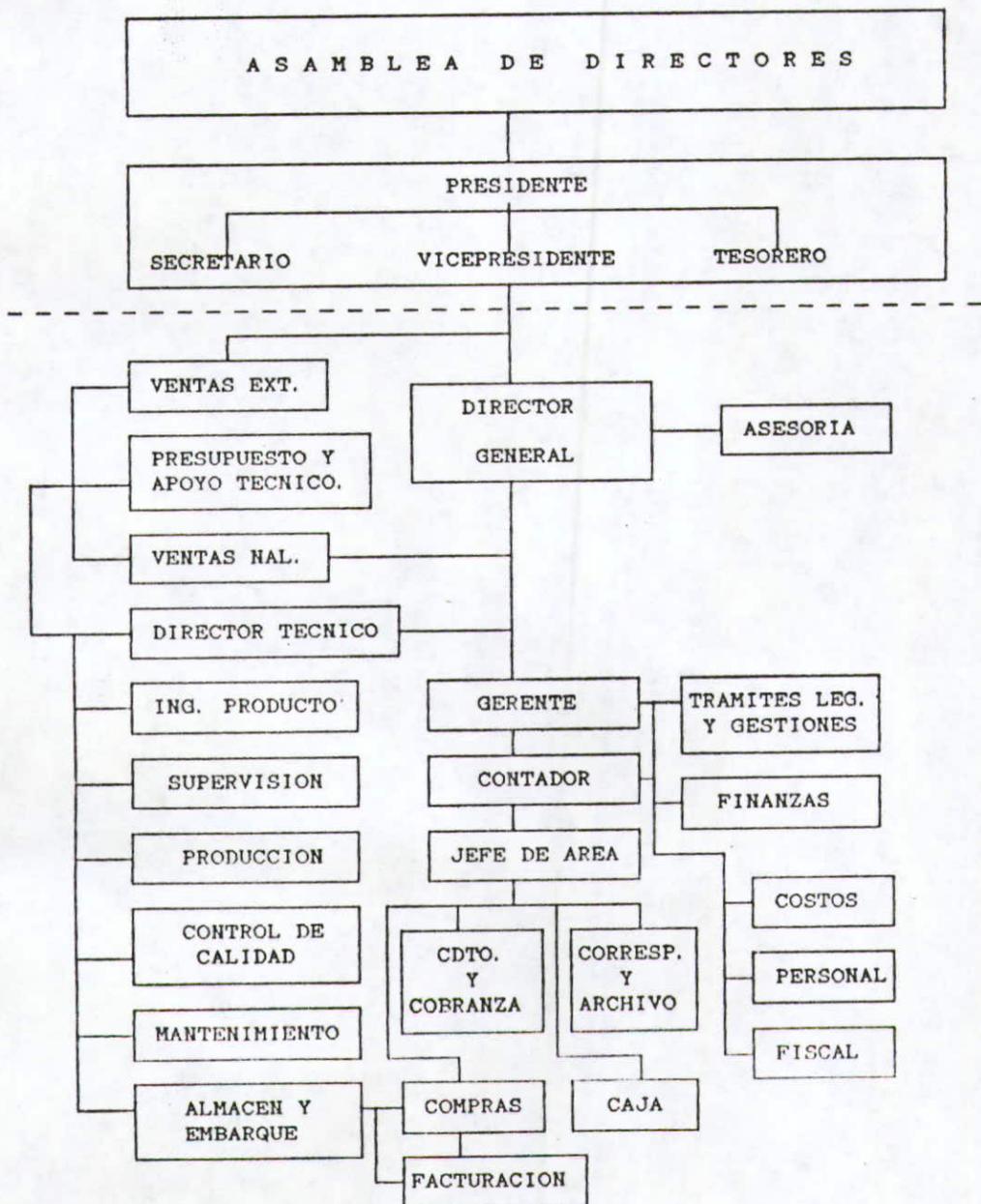


Fig. 1.1 ORGANIGRAMA CORPORATIVO.

1.2 ENTORNO.

En esta sección se describen, en forma general, las condiciones del negocio a los 2 años de creación, 14 meses antes del cierre de la empresa.

Durante los ejercicios fiscales de 1987 y 1988 se reportó la empresa con pérdidas. Se pensó en el primer año que era debido al inicio de operaciones, por lo que se consideró normal. Al analizar los estados financieros del primer año completo de labores, se llegó a la conclusión de finiquitar relaciones con la empresa extranjera y eliminar del organigrama a los inversionistas norteamericanos liquidándoles la parte correspondiente a sus acciones cuando la empresa generara utilidades. Durante este periodo no se realizó ninguna exportación directa (*). Aunque sí existían las negociaciones con un cliente de los Estados Unidos en el estado de Ohio. Fue por esta razón que se pidió a las autoridades correspondientes que se cancelara el programa de maquiladora. Los trámites para la cancelación se llevaron

(*) Se denomina exportación directa cuando la factura va dirigida a un cliente extranjero, en moneda extranjera. Es conveniente diferenciarla de la exportación indirecta, en donde la exportación del producto fabricado la realiza otra empresa mexicana.

a cabo de mayo a agosto de 1988. Una vez finalizada la maquiladora, se solicitó nuevamente autorización para un programa de importación temporal para producir artículos de exportación denominado PITEX. (*) Se pensó necesario continuar con este sistema ya que la maquinaria de producción se encontraba en México como importación temporal y el gasto para legalizar su permanencia en el país no resultaba costeable. El PITEX entre las principales ventajas contenía:

- a) Autorización para mantener la mayoría de la maquinaria y herramienta dentro del país.
- b) Vigencia por tres años y la posibilidad de prorrogarlo si al término se cumple con las condiciones establecidas.
- c) La autorización para exportar las partes que requería el cliente de Ohio y la importación temporal de los productos necesarios para su fabricación
- d) Para la importación de materias primas y herramientas, la permanencia podría ser de un año máximo, con porcentajes convenientes para mermas y desperdicios.

(*) Este programa tiene su fundamento en los arts. 4o. y 5o. del Decreto que establece programas de importación temporal para producir artículos de exportación y el que lo reforma y adiciona, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 9 de mayo de 1985 y 19 de septiembre de 1986 respectivamente.

- e) La frontera de ingreso para importaciones y de control sería Nuevo Laredo, Tamps., para la salida se podría utilizar cualquiera, reportando únicamente operaciones a la frontera de control.
- f) Se requería que un mínimo del 30% de las ventas totales hechas por la compañía fueran de exportación. Lo que permitiría ampliar el mercado nacional existente.

De los hechos mostrados anteriormente y en adelante, la empresa, mantuvo sus operaciones bajo la administración de los inversionistas mexicanos y se contrató nuevo personal para que estuviera al frente de la operaciones normales del negocio. Se concluyeron las negociaciones con el extranjero y se otorgó una orden de compra a MAQUEX, lo suficientemente fuerte para nivelar el déficit económico en que se encontraba. Al término de 1988 la situación que se presentaba era alentadora y se buscó ampliar el mercado nacional buscando clientes en Monterrey, N.L. y la zona industrial de Ramos Arizpe. Coah. La distribución por clientes y porcentaje de ventas se muestra en la Fig. 1.2.

En marzo de 1989 se cancela la orden de compra del cliente extranjero y se devuelven los primeros lotes entregados. El efectivo que se recibió como anticipo para la fabricación se encontraba ahora representado por un

CLIENTE	% VENTAS	% UTILIDAD(2)	VENTAS(1)
HAGAME(3)	72.00	15.00	139,994
CEMOGU	16.00	28.00	31,110
CIFUSA	8.50	21.00	16,527
OTROS	3.50	35.00	6,805
TOTALES	100.00		194,436

(1) en miles de pesos.
(2) % de utilidad promedio calculado sobre los precios establecidos con los clientes y los costos reales de fabricación.
(3) Por medio de este cliente se realizaron las exportaciones indirectas necesarias, para cumplir con los requisitos como maquiladora.

Fig. 1.2 PERIODO VENTAS ENERO-DICIEMBRE 1988

inventario excesivo y de muy poca rotación además de material en proceso equivalente a mes y medio de trabajo. Bajo estas condiciones se inicia el trámite para adquirir un préstamo a largo plazo por medio de FOGAIN, el cual sería por setenta millones para inversión en maquinaria y herramienta y otra parte igual que se destinaría a cubrir gastos y compra de materia prima.

Durante este lapso se reduce el personal que laboraba en MAQUEX y se reducen al mínimo los gastos de operación. El presidente de la asamblea de accionistas realiza visitas continuas a la ciudad de Saltillo, para así mantenerse en contacto directo sobre las operaciones. La relación con el extranjero se pierde definitivamente y no se hace ningún esfuerzo por aclarar lo sucedido, ni por la cancelación del pedido, ni por la devolución de las piezas enviadas. Se contrata un nuevo Gerente en la planta y se inicia un trabajo que mantendría activa la compañía por lo menos durante tres meses. El trabajo resultaba sencillo, pero laborioso, fue necesario implementar equipos especiales para su fabricación, el precio permitiría un buen margen de utilidad. El nuevo cliente requería de entregas programadas y el retraso en el tiempo de entrega podría ocasionar multas o la cancelación del contrato. En este espacio, toda la atención se mantuvo con el nuevo cliente, pues la posibilidad de trabajar, únicamente para él mantendría activa toda la capacidad. Este cliente se encuentra instalado en Ramos Arizpe, Coah. y es líder en el mercado de fabricación de motores para automóvil. Las partes que MAQUEX fabricaba eran equipos especiales para el ensamble de estos mismos. Durante estos meses se llegó a los niveles más altos de ventas que MAQUEX hubiese tenido desde su creación.

Las ventas de 1989 se muestran en la Fig. 1.3 (p.25). Y el organigrama a finales del mismo año en la Fig. 1.4 (p.26). Cabe señalar que en este periodo también se mostraron pérdidas en el ejercicio, y al trabajar únicamente para un cliente deterioró las relaciones con los demás. De modo tal que cuando se terminó el contrato con la compañía fabricante de motores, MAQUEx se encontró nuevamente con toda su capacidad ociosa. El Gerente que estaba al frente renunció y quedó a cargo de la planta el Ing. de Producto. El se encontraba laborando en la empresa desde su creación y desde que se liquidó a los inversionistas norteamericanos estuvo desempeñando labores administrativas. En la Fig. 1.5 (p.27) se muestran los aspectos generales que describen la situación de la compañía en julio de 1989.

Se contrató un Gerente en la ciudad de Guadalajara y se mandó a Saltillo para que organizara y mantuviera en orden todos los asuntos administrativos y así el Ing. de Producto se dedicara únicamente al área que le correspondía. La persona que llegó de Guadalajara estuvo en el puesto durante tres meses y para diciembre de 1989 MAQUEx se vió en la necesidad de contratar nuevamente a alguien que estuviera al frente de las operaciones e iniciara un nuevo programa de ventas.

Durante el primer trimestre de 1990 se continuaría con la política de expansión de clientes. La situación decayó nuevamente debido a la contracción del mercado local en el área de partes maquinadas, situación que prevalecería al menos durante los primeros cinco meses del año.

CLIENTE	% VENTAS	% UTILIDAD(2)	VENTAS(1)
HAGAME(*)	7.90	13.00	21,322
CEMOGU	6.10	28.00	16,536
FIBRAR	1.40	21.00	3,850
SHERMA(*)	5.10	13.00	13,791
CONESA	7.50	30.00	20,174
GENEMO	53.10	24.00	143,320
FORJAC	16.30	21.00	43,934
OTROS	2.60	35.00	7,123
TOTALES	100.00		270,050

(1) en miles de pesos.

(2) % de utilidad promedio calculado sobre los precios establecidos con los clientes y los costos reales de fabricación.

(*) Las ventas realizadas con estos clientes eran aplicables al porcentaje requerido de exportación.

Fig. 1.3 PERIODO VENTAS ENERO-DICIEMBRE 1989

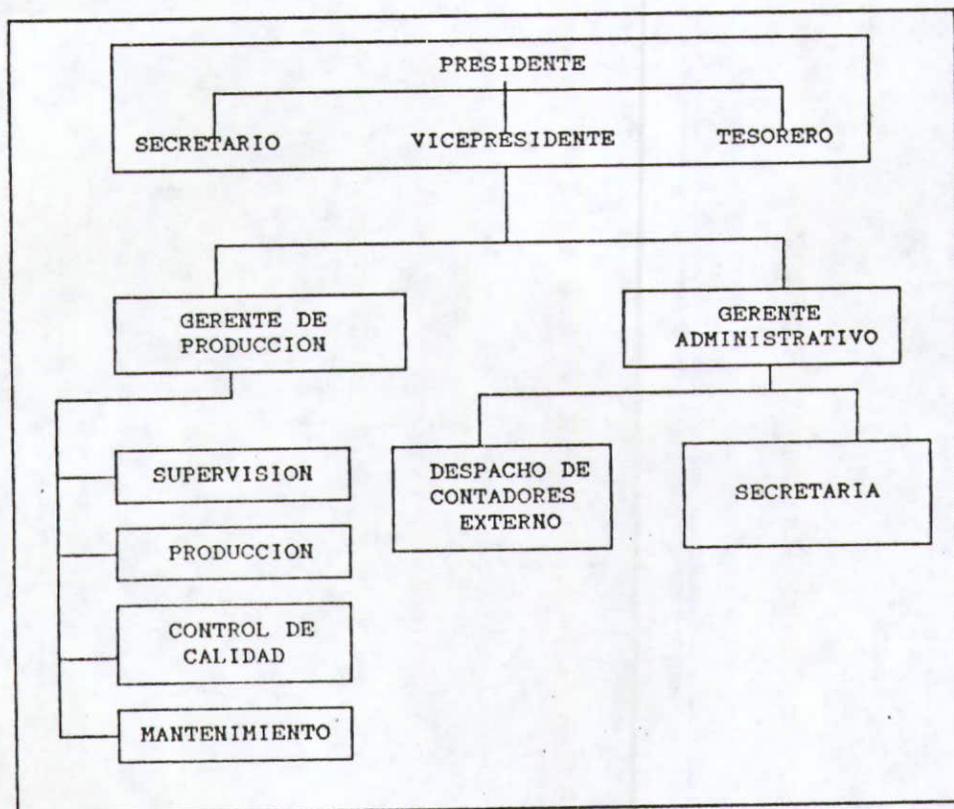


Fig. 1.4 ORGANIGRAMA.

Si bien esta caída era previsible debido a las condiciones de la demanda en la localidad, la situación financiera y laboral de MAQUEx, se encontraba tensa, pues en diciembre del año anterior se había comunicado que la empresa de continuar en las mismas condiciones cerraría. Este comunicado fue de manera informal y se hizo saber en una junta con la asamblea de accionistas al Gerente de

Producción. En ese mismo mes se presentaron dos renunciaciones del personal: el almacenista, y un supervisor. Y algunos obreros se quejaban del pequeño incremento en los salarios que se otorgó de forma general a todos los trabajadores. Para el mes de mayo de 1990, se realiza una nueva visita a las instalaciones de MAQUEX por parte de los accionistas.

HISTORIA.

Fecha de constitución: 15 de junio 1989.
Duración: 99 años.
Capital social inicial: \$20'000,000.00
Capital social actual: \$120'000,000.00

TIPO DE SOCIEDAD.

Sociedad Anónima de Capital Variable.

Socio A 25%
Socio B 25%
Socio C 25%
Socio D 20%
Socio E 05%

El consejo de administración se encuentra formado por la totalidad de los socios.

ASESORIA EXTERNA.

Contable.
Jurídica.
Financiera.

ABASTECIMIENTO.

Principales materias primas: Aceros.
Fuente de aprovisionamiento: 100% Nacional.
Plazos de compra: 20 días promedio.
Variación de precios año ant.: 16%
Valuación de inventarios: PEPS

RECURSOS HUMANOS.

Planta total: 20
Obreros de planta: 11
Empleados: 08
Técnicos: 03
Sindicato: C. T. M.
Tipo de contrato: Colectivo.
Fecha últ. increm: Julio 1989. (Por 9.5%)
Fecha revisión: Ninguna desde feb. 1988

PRODUCCION.

Turnos de trabajo: 01
Sistema de producción: En serie.
Control de calidad: Operativo(Directo)
Rechazos sobre ventas totales:
1987: 6.0% 1988: 5.0% 1989: 2.0%
Capacidad de producción instalada:
1988: 19,152 hr/máquina Importe: \$545,832,000.00
1989: 19,152 hr/máquina Importe: \$670,320,000.00
Unidades producidas: Maquilas diversas.
Planes de expansión: 6 meses (\$140'000,000.00)
Plazas de nueva creación: 6 operarios (maquinaria)
Mantenimiento: Preventivo 80% Correctivo 20%

LOCALIZACION.

Area: Zona industrial. 1400m²
Local: Rentado. (\$1'200,000)
Vence: Julio 1990.

Planes de movilización:

Se considera el cambio a otra zona de la ciudad para establecerse en terreno propio.

MERCADO.

Principales productos: Unidades de ensamble
Refacciones/mantenimiento
Partes para producción.

Mercado al que se orientan: 40% exp. indirecta
60% nacional.

Análisis de precios: Competitivos.
Normalmente estables.

Principales clientes:

CLIENTE	TERMINOS DE VENTA
GENEMO	Crédito 30 días.
FORJAC	Crédito 15 días.
HAGAME	Crédito 10 días.
CEMOGU	Crédito 10 días.

EXPECTATIVAS DEL MERCADO.

Expansión en un amplio porcentaje de las ventas al extranjero mediante la exportación directa.

HISTORIA DE VENTAS.

1988: \$194,436,000.00

El Gerente Administrativo, presenta un análisis sobre la capacidad de generar flujo de efectivo, analizando la capacidad instalada y la historia de ventas del año anterior. Se indicó la necesidad de invertir en nueva maquinaria. Las condiciones financieras del negocio y la factibilidad de realizar el plan proyectado. Se informa del vencimiento del contrato de arrendamiento del local y la negativa del propietario de renovarlo, así como del gasto que se requiere para cambiar el taller a otro sitio. A finales del mismo mes el Gerente Administrativo se entrevista con los dueños del negocio en la ciudad de Guadalajara. El presidente de la asamblea de accionistas demuestra total indiferencia ante los reportes presentados y se mantiene al margen de cualquier decisión, anunciando que no está dispuesto a realizar ninguna inversión adicional. Se muestra un desconcierto mayor cuando se presentan los precios de la maquinaria y herramienta en valores reales del mercado y se muestran cotizaciones de equipo nuevo para establecer la comparación, resultaba sorprendente para los socios que los precios mostrados fueran tan bajos. Tras una breve discusión y de manera apresurada los dueños toman la determinación de finiquitar la empresa lo antes posible y se da la orden al Gerente Administrativo de iniciar el proceso.

1.3 SITUACION FINANCIERA.

El análisis financiero detallado de la situación de MAQUEX, en el momento preciso en que se decide finiquitarlo, se describe en el siguiente capítulo. En esta sección se muestran aspectos generales que permiten establecer antecedentes, para la toma de decisiones. En julio de 1989 se tramitó ante un banco de la localidad una línea de crédito directo por cincuenta millones de pesos, los cuales se destinaron al pago de impuestos, cuentas pendientes con proveedores, mantenimiento correctivo de las instalaciones y pago de sueldos y salarios. Cinco meses después uno de los accionistas hace un préstamo por veinte millones de pesos para cubrir el pago de aguinaldos, vacaciones y salarios. Para el mes de marzo de 1990 se adeudaban cerca de cincuenta y ocho millones al banco y éste se oponía a continuar renovando los créditos y a seguir brindando servicio en las actividades corrientes, mientras no se liquidacen los excedentes de la línea de crédito original y aportaran pagos del principal.

Ante la imposibilidad de poder sanar el déficit financiero, se realiza otro préstamo por parte del mismo socio para liquidar la cuenta con el banco y mejorar la imagen de la empresa, este préstamo se realizó un mes antes de

que se determinara el cese de operaciones.

La cuentas pendientes de pago fueron aumentando durante la primera mitad del año y las ventas permanecían muy por abajo del punto de equilibrio. Se mantenía un estrecho control sobre los pagos y se buscó la forma de negociar los pagos diferidos, a la vez que se otorgaron descuentos por pronto pago a los clientes, en busca de liquidez, para cubrir los gastos de operación, los cuales ya reducidos al máximo se volvían cada vez más difíciles de pagar.

2. REQUISITOS MINIMOS PARA
CONTINUAR OPERANDO EN
SITUACION DE CRISIS.

Toda empresa, especialmente la mediana o pequeña, tienen siempre algún riesgo de desaparecer como negocio en un ambiente en el cual se dan cambios extremos y existen factores adversos al desarrollo planeado de la empresa, como es el caso de una economía en crisis: variaciones fuertes de oferta y demanda, competencia desproporcionada, obsolescencia masiva de productos, escasez de financiamientos preferentes, altas tasas inflacionarias y por último recesión o contracción de mercados.

Toda crisis pone de manifiesto los puntos más vulnerables de una empresa, los cuales no se muestran tan obvios durante los buenos tiempos y que manteniéndolos bajo control podremos permanecer tranquilos, ya que cuidando lo más fragil se mantendrá bajo control toda la compañía. En este capítulo se presentan los requisitos mínimos para poder asegurar la continuidad de cualquier empresa y se relacionarán con las condiciones existentes en MAQUEX, S.A. DE C.V. Señalando qué factores son indispensable que se controlen para continuar operando y cuáles situaciones nos pueden llevar a decidir su cierre. (*)

(*) Para la estructura de los caps. 2 y 4 de este trabajo se tomó como base el Cap. 13 del Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. 2a. Ed. 1969. Asociación de Egresados del I. T. E. S. N., A. C. Ed. OSAR, S. A.

2.1 RENTABILIDAD.

Es la rentabilidad la mejor cualidad que puede asegurar la continuidad del negocio. En el supuesto que éste es el fin de la empresa y no consideramos el caso de las que son no lucrativas, pues éstas serán más rentables dependiendo de los beneficios otorgados a la comunidad y no solamente si se mantienen con recursos propios. En nuestro caso y en forma práctica podemos definir la rentabilidad de la empresa como la capacidad de generar flujo de efectivo, cuando menos para su propia operación.

Por lo tanto en tiempos de crisis se vuelve más importante contar con una forma apropiada de medir el nivel de rentabilidad. De forma tal que tome en cuenta las distorsiones que provoca el entorno.

Se puede hablar de rentabilidad en dos niveles, el operativo y el financiero. En el primero se debe buscar la autosuficiencia en flujo, es decir, que el capital de trabajo en cartera o en inventarios descontando el crecimiento originado por la inflación, sea suficiente para mantener operando la empresa. Si el flujo por si solo es suficiente para cubrir los gastos de operación entonces

la empresa mostrará rentabilidad operativa. Para el segundo nivel se requiere que el flujo de la operación sea también suficiente para cubrir la carga financiera del negocio. Y en este caso el flujo resultante, una vez pagado el financiamiento, representa la rentabilidad financiera. Es de extrema importancia mantener un estricto control y seguimiento sobre los dos niveles, tanto del operativo como del financiero, pues un cambio repentino en tasas de interés o en la inflación puede volverlos negativos de un momento a otro, provocando descapitalización.

Es posible mantener el nivel de rentabilidad financiera en ceros o tal vez negativo. Pero será necesario tomar medidas acertadas para corregir el problema y se tendrá que programar dependiendo de los plazos con que se esté financiando. Se puede optar por deshacerse de la carga financiera y sacrificar el crecimiento de la empresa para pagar en el valor presente los cargos contraídos o buscar una nuevo financiamiento que resulte más blando en sus tasas de interés o con períodos de pago más convenientes.

Cuando la rentabilidad operativa del negocio resulta negativa, es necesario tomar una decisión en el corto plazo, puesto que es imposible mantener una situación de este tipo durante un periodo prolongado. La decisión sobre financiamiento, aportaciones, préstamos a corto plazo,

requiere que sea tomada con mucha objetividad, ya que se necesita analizar la causa real que provocó el cambio y en donde está su origen antes de tratar, a como dé lugar, de nivelar el flujo. Y así provocar un mayor endeudamiento.

Cuando una empresa no es rentable, ni siquiera para mantenerse funcionando por sí sola, la administración deberá considerar la posibilidad del cierre, si es que la condición no cambia en un periodo que se determinará, tan pronto como se conozcan las causas que originaron el cambio, y la fuerzas internas para resistir en esas circunstancias.

En el caso de MAQUEX, la rentabilidad operativa estuvo desde un principio, por abajo del nivel mínimo, más se creyó conveniente que con financiamiento interno y una línea de crédito directo podría subsistir mientras el panorama mejoraba. Debido a la falta de información y los constantes cambios en la administración, no se analizó cuánto tiempo sería necesario continuar con financiamiento y los inconvenientes que resultarían de prolongar esta situación una vez que la asignación de estos ingresos no ayudaba en nada a cambiar la situación prevalectente.

2.2 GIRO DEL NEGOCIO.

Se dijo ya, que la rentabilidad es la mejor cualidad para asegurar la continuidad de un negocio. Pero, a su vez, para que éste sea rentable requiere que en su giro particular de operaciones posea alguna ventaja sobre sus competidores, que le lleve a salir adelante cuando la situación se torne difícil.

Esa ventaja competitiva puede ser de diversos tipos y más o menos defendible y permanente. Un prestigio de muchos años, por ejemplo, puede ser la razón por la cual un negocio se distingue de los demás y sufra menos una caída de la demanda general en períodos críticos.

Algunos factores clave que pueden diferenciar favorablemente a los negocios son:

a) La Innovación. El concepto es tan amplio que podemos aplicarlo en cualquier parte de la empresa. No solo corresponde al introducir al mercado productos nuevos. Si pensamos en quién es el primero en introducir determinado producto, por lo general resultan aquellas empresas consolidadas durante muchos años y con capitales grandísimos repartidos entre varias compañías del mismo

grupo. Pensemos en otras áreas, el servicio, la producción, el control, las ventas, la imagen ante los clientes y proveedores. Cualquier invención que permita trabajar el mercado en forma única y especial. El innovar es fácil de asociar con el crecimiento y la vida. Una política de este tipo no requiere de inversiones extremas para el desarrollo, requiere de una administración creativa. El que es primero siempre tiene la mejor posición, hay que buscar ser los primeros en algo y sacar ventaja de los demás.

b) El Control de los Canales de Distribución. Aunque resulta muy difícil establecer un control absoluto sobre los canales, es factible mantenerlo de un producto o servicio a través de esos canales y así tener una mayor tranquilidad. Ya que al tener un poco del control nos permite establecer ciertas reglas que nos ayuden a mantenernos dentro del grupo.

c) Barreras de Entrada a Competidores. Dependiendo del mercado en que nos encontremos, resulta conveniente buscar siempre una forma de exclusividad. Ya sea con alguna tecnología que evite a otro negocio fabricar con los mismos procesos que los nuestros. O con una concesión para ser lo únicos en cierta región, con servicio oficial de los productores o distribución de determinada marca. La

posibilidad en abastecer cierta materia prima o producto en forma exclusiva.

d) Originalidad y Creatividad. Para encontrar y provocar oportunidades de negocio y ubicarse adecuadamente en el mercado. Como política permanente y continua dentro de la administración.

Entre mayor sea el conocimiento que tengamos del entorno y mejor sea la forma de manejar la información que nos llega del exterior, así serán las oportunidades que se presentarán para posicionar la empresa en una situación ventajosa ante los otros. Las características de un negocio competitivo, no se dan por casualidad, se torna más difícil mantenerse en el lugar correcto y continuar en juego, por lo tanto se requiere más atención en épocas difíciles. Es indispensable analizar en todo momento en qué nos podemos diferenciar para ser los únicos y asegurar nuestra permanencia.

Cuando MAQUEX fué fundada en junio de 1987, el giro principal sería la exportación de ensambles a los Estados Unidos. La ventaja primera sería otorgar al cliente extranjero un servicio que, para él, resultaba 50% más económico y con esto se aseguraría la capacidad total del taller. Además no existía competencia en cuanto al

servicio, pues los precios otorgados incluían los gastos necesarios para que el cliente recibiera el producto en su planta. El beneficio extra que se recibiría al vender en dólares, representaba un margen considerablemente superior al que recibían los talleres con ventas al mercado nacional y éstos excedentes se dedicarían a la compra de maquinaria para complementar el equipo a base de autofinanciamiento.

2.3 FINANCIAMIENTO.

El financiamiento podríamos definirlo como la obtención de recursos o activos, tales como efectivo, inventarios, equipo, maquinaria, terreno, edificio, etc., de fuentes internas o externas de la empresa; a corto, mediano o a largo plazo; que requiere para su operación normal o eficiente, cualquier empresa pública privada, social o mixta.(1)

Clasificación del financiamiento:(2)

a) Financiamiento Interno. Es aquél que proviene de la

(1) Cfr. PEZDOMO, Abraham Moreno. Planeación Financiera Para Epocas Normal y de Inflación. Ed. Contables y Administrativas, S.A. 3a.Ed. 1989. p.208

empresa, tal es el caso de la aportación de accionistas o propietarios; la creación de Reservas de Pasivo y Capital; es decir, Retención de Utilidades; la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas; etc. En teoría el financiamiento interno debe ser suficiente para soportar los activos de la empresa, sin embargo en la práctica debe recurrirse al financiamiento externo.

b) Financiamiento Externo. Es aquél que surge cuando los fondos generados por operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa; o bien, es aquél que surge para llevar a efecto planes o proyectos de inversión prescritos con la misma.

c) Financiamiento a Corto Plazo. Es aquél que se contrata para pagarse dentro del plazo de un año, para cubrir la falta temporal de liquidez en la empresa y únicamente con este fin. Debe aplicarse exclusivamente a las operaciones circulantes de la empresa, por lo tanto debe planearse el pago con las cobranzas de la misma. Es un gran error financiero, recurrir al financiamiento a corto plazo, para invertir en bienes permanentes o

semipermanentes de activo fijo, tales como maquinaria, equipo, etc., puesto que estos activos generarán fondos en un plazo mayor al plazo del crédito a corto plazo.

d) **Financiamiento a Mediano Plazo.** Es aquél que se contrata para pagarse dentro del plazo que exceda de un año y hasta cinco. Este tipo de financiamiento, constituye de hecho un anticipo de beneficios, por lo que debe planearse su pago o amortización con las utilidades de la empresa. El financiamiento a mediano plazo contribuye al sostenimiento del activo fijo y del capital de trabajo de la empresa.

e) **Financiamiento a Largo Plazo.** Es aquél que se contrata para pagarse después de cinco años, de tal manera, que es posible encontrar financiamientos de más de 20 años. Este tipo de financiamiento debe destinarse incuestionablemente a soportar el activo fijo tangible e intangible, tales como maquinaria, equipo, terrenos, construcciones, patentes, marcas, nombres de fábrica, etc., así como también, soportar el capital de trabajo (activo circulante menos pasivo circulante) de la empresa. El financiamiento a largo plazo constituye auténticos anticipos de beneficios, por lo que invariablemente, deben cubrirse, amortizarse o pagarse con las utilidades de la empresa.

Es conveniente añadir una vez clasificados los tipos de financiamiento, que la inflación complica enormemente el problema financiero. El esquema de financiamiento tradicional puede resultar inoperante, ya que un crédito a largo plazo se vuelve en realidad de corto plazo por el patrón de pagos, y uno de corto plazo puede resultar a un costo muchas veces mayor que la rentabilidad operativa de la empresa.

Existen también los fondos de fomento, los cuales son créditos especiales manejados por fiduciarios; estas instituciones no operan en forma directa con el público, sino a través de la red de las Sociedades Nacionales de Crédito, al utilizar el mecanismo comúnmente llamado redescuento. Las cuales se encargan de tramitar las solicitudes de crédito, analizar a los solicitantes, estudiar las garantías, el riesgo correspondiente y realizar las evaluaciones técnico-económicas de los proyectos por financiar. Una vez autorizado el préstamo por el Fondo y el Banco, se otorga el financiamiento y se solicita al Fondo que se efectúe el redescuento de una parte o de la totalidad del crédito concedido. La principal ventaja al obtener un crédito susceptible de ser redescontado en algún fondo de fomento es que la tasa que se cobra siempre será mejor a las vigentes en el mercado. A continuación se señalan los principales, con el objeto

de señalar la variedad existente de ellos y las áreas a las que se pueden aplicar, dependiendo del giro del negocio y los productos o servicios que realizan.

Algunos de los principales fondos son los siguientes:(3)

Fondos de Apoyo Agrícola.

Los Fondos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) canalizan recursos crediticios a bajo costo, con objeto de impulsar en forma integral el desarrollo de las diversas actividades agropecuarias en el país.

Fondo Nacional de Equipamiento Industrial (FONEI).

Los programas establecidos por el FONEI son, esencialmente, para:

Desarrollo Tecnológico. Apoya a la investigación, diseño, construcción y prueba de bienes de capital, e incluye prototipo y plantas piloto.

Preinversión. Realiza el estudio de anteproyectos susceptibles de ser financiados por el propio Fondo.

Equipamiento. Facilita la ampliación, modernización o relocalización de plantas ya existentes o equipamiento de nuevas, con objetivos eficientes para el desarrollo industrial.

(3) Cfr. REYES, J.S. Artigas, et al., Mercadotecnia Industrial. México. Ed. Trillas. 1986

Optimización de la Capacidad Instalada. Financia la compra de refacciones y equipo necesario para reposición y mantenimiento de la planta instalada, con el fin de que opere en condiciones óptimas.

Capital de Trabajo. Dota a las empresas del capital de trabajo necesario de manera transitoria.

Control de Contaminación. Otorga financiamiento a empresas establecidas en zonas de gran concentración industrial o de población, para compra de equipos anticontaminantes.

Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN).

Este fondo se orienta a promover el desarrollo de la pequeña y la mediana industrias con propósitos definidos para lograr la eficiencia y productividad mayores, de acuerdo con las metas generales de desarrollo de la economía, la distribución más equitativa del ingreso y la desconcentración de la actividad económica a nivel regional. Los programas establecidos por el FOGAIN son los siguientes:

1. Programa normal: para capital de trabajo, maquinaria y equipo.
2. Programa especial: para la solución de problemas de liquidez.
3. Programas de instalaciones físicas: para financiar a las empresas en la adquisición o construcción de naves industriales.

Fondos de Fomento a la Producción de Artículos Básicos.

En este renglón destaca el Fondo de Garantía y Fomento a la Producción, Distribución y consumo de Productos Básicos (FOPROBA), que brinda apoyos mediante el descuento a las Sociedades Nacionales de Crédito, al tiempo que brinda asesoría financiera y técnica para la coordinación e impulso de actividades relacionadas con el cumplimiento de los objetivos del Programa Nacional de Productos Básicos. La finalidad de estos apoyos consiste en estimular a los productores, a los distribuidores y a los comerciantes, para incrementar la producción y comercialización de productos básicos.

Para concluir el marco descriptivo de los tipos de financiamiento sólo quedan por añadir los tipos comunes de préstamos, dependiendo del uso a que serán destinados y las condiciones a las que se somete el adquirente.

Préstamos con Garantía de Unidades Industriales.

Este tipo de financiamiento se otorga a industriales, con la garantía de la unidad industrial de su empresa, incluyan o no bienes inmuebles, con la condición de que su destino no sea la adquisición o construcción de inmuebles. Este crédito se puede utilizar para capital de trabajo, consolidación de pasivo, ampliación o renovación de la planta, o para resolver algunos problemas de carácter

financiero de las empresas, incluso responsabilidades fiscales, puesto que permite la utilización de recursos a largo plazo. La operación de este tipo de préstamos se instrumenta por medio de la transacción; ésta se inscribe y legaliza en el Registro Público de la Propiedad de la localidad correspondiente.

El Préstamo Refaccionario.

Este tipo de financiamiento se concede principalmente a los industriales, los agricultores y los ganaderos, para ser destinado a la adquisición de bienes de capital, tales como maquinaria y equipo, unidades de transporte, pies de cría, desarrollo de árboles frutales y construcción de corrales, pozos, etc., Además, ofrece las ventajas de promover, la expansión de empresas o unidades de producción, al proporcionarles recursos acordes a sus necesidades, y hacer posible que adquieran bienes que los coloquen siempre dentro del mercado y en condiciones de competir en precio y calidad. También, en caso de obtener apoyo de los fondos de fomento o desarrollo, el acreditado paga un interés inferior.

El Crédito de Habilitación o Avío.

Esta clase de crédito se otorga con el fin de apoyar o fomentar el capital de trabajo. Para cumplir este requisito, el monto se debe destinar a la adquisición de

materias primas, pago de jornales, salarios y gastos directos indispensables para apoyar el ciclo productivo de una empresa o unidad de producción. Entre las ventajas que ofrece: la posibilidad de aumentar el capital de trabajo con recursos ajenos al negocio, obtener plazos adecuados para el proceso de producción, venta y recuperación, sin entorpecer la marcha de la unidad productiva, tasas de interés preferenciales cuando se obtienen con alguno de los Fondos establecidos por el Gobierno Federal.

El plazo de este préstamo no deberá exceder a más de tres años y conforme a la necesidad del negocio se debe comprobar la necesidad de cada plazo. Este tipo de créditos los puede recibir toda persona física o moral dedicada a la industria de la transformación, así como las empresas industriales que también realicen operaciones de compraventa, siempre que los ingresos derivados de su actividad productiva representen como mínimo el 60% del total, durante su último ejercicio de operación; que desarrollen actividades prioritarias, según determinación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; y por último, que se encuentren consideradas como medianas o pequeñas industrias.

El Préstamo Hipotecario.(4)

Es aquel que se concede a los propietarios de bienes

inmuebles, hasta por un porcentaje determinado del importe de avalúo del bien que se otorga en garantía, a un plazo generalmente de 5, 10, 15, 20 años, etc. En estas operaciones, el deudor entrega a la Institución Nacional de Crédito cierta cantidad mensual que incluye tanto Capital, como Intereses, con el objeto de que, mediante esos pagos que se denominan amortizaciones, quede redimida totalmente la Hipoteca al final del plazo fijado de antemano.

Préstamos Directos o Quirografarios.(5)

Este tipo de préstamos, es una operación de crédito por medio de la cual el Banco entrega cierta cantidad de dinero a una persona denominada prestatario, obligándose ésta mediante la firma de un pagaré a devolverle al Banco la cantidad recibida más los intereses estipulados, en una fecha determinada. De acuerdo con la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares (Art. 10-111) los Bancos pueden efectuar préstamos directos reembolsables a plazo que no exceda de 90 días, renovables una o más veces hasta un máximo de 360 días a contar a la fecha de su otorgamiento. Estos créditos pueden solicitarlos las personas físicas o morales que se dediquen a actividades comerciales o industriales.

(4), (5) Cfr. op. cit. PERDOMO, Abraham Moreno. pp.256,272

Estas operaciones son las más comunes para incrementar el capital de trabajo en una empresa, con recursos ajenos al negocio, destinándolo a la compra de mercancía, materia prima o para cubrir gastos normales del mismo, representando una ayuda para realizar operaciones de rápida consumación, con objeto de que de ellas se obtengan los recursos financieros para liquidar el préstamo. En esta clase de préstamos la tasa de interés es la vigente en el mercado.

La obtención de créditos de tipo preferente no siempre resulta fácil. En MAQUEX, se presentó una solicitud de crédito ante FOGAIN, en septiembre de 1989 ante el Banco Nacional de México, por setenta millones de pesos para Refaccionario y setenta millones de pesos para Habilitación o Avío. En la Fig. 2.1 (p.51) se enlista la información que fué necesario presentar junto con la petición del crédito. La cual se incluye para presentar un esquema general de los requerimientos normales de las sociedades de crédito, para la tramitación de los préstamos y considerar aquellos puntos sobre los cuales la empresa no tiene un registro normal y que en estos casos es oportuno contar con información actualizada.

DATOS DEL SOLICITANTE.

Razón social.
Domicilio oficinas.
Domicilio taller o planta.
Representante de la empresa.
Fecha de constitución.
Capital social (inicial y actual)
Actividad industrial.
Personal utilizado (ejer. fiscal anterior)
Ventas netas (ejer. fiscal anterior)
Nombre de los accionistas.
Compañías filiales.

CREDITOS SOLICITADOS.

Tipo de crédito (hab. o avío, refacc., hip. ind)
Monto.
Plazo total (meses)
No. de amortizaciones.

INVERSION TOTAL DEL PROYECTO Y FORMA DE FINANCIAMIENTO.

Por créditos de FOGAIN.
Por créditos bancarios.
Por nuevas aportaciones en efectivo.
Por proveedores.
Para hab. o avío (mat. primas, salarios, gastos)
Para refaccionario (Terreno, nave ind., máquina-
ria y equipo, transp. instalación)
Para hip. industrial (pago de pasivo).

DATOS SOBRE PRODUCCION.

Principales productos que se elaboran.
Precio de venta unitario.
Turnos de producción.
Capacidad instalada y producción real.
Personal actual utilizado.
Aumentos que tendrá al aplicar el programa.
Porcentaje de producción que exporta y destino.
Sustitución de importaciones.
Operación con tecnología propia.
Descripción del proceso de producción.
Materias primas principales
Procedencia de insumos.
Principales proveedores.
Plazos que conceden para pagos.
% del mercado de colocación de los productos.
(local, estatal, regional, nacional, extranjero)
Principales clientes y Plazos que se les otorgan.

Fig. 2.1. Información básica requerida a las
empresas para efectuar operaciones de des-
cuento con cargo a FOGAIN.

DATOS SOBRE PRODUCCION. (Cont.)

Principales competidores y su localización.
Competencia de los productos (calidad, precio)
% de ventas a detallistas, mayoristas, distribuidores y directas.

BENEFICIO DE LOS CREDITOS.

% incremento en ventas.
% aumento de capacidad de producción.
% reemplazo de maquinaria.
% incremento en producción.
Creación de nuevos empleos.
Pago de pasivos, para mejorar la liquidez.

COMENTARIOS ADICIONALES DE APOYO A LA SOLICITUD.

Balance general histórico, actual y proforma.
Estado de pérdidas y ganancias histórico.
Estado de pérdidas y ganancias actual.
Estado de pérdidas y ganancias proforma (4 años)
Programa de amortizaciones de capital.

Fig. 2.1. Información básica requerida a las empresas para efectuar operaciones de descuento con cargo a FOGAIN. (cont.)

2.4 MERCADO.

Para mejorar sus posibilidades de continuidad, una empresa necesita que su situación de mercado tenga características, tales como:

Bajo Nivel de Concentración. Esto es que no todas las ventas estén concentradas en unos cuantos clientes. Ya que de esta forma la empresa será siempre dependiente del último cliente con el que operó y la reducción en la

cantidad demandada o cancelación de un contrato, repercutirá grandemente en la ocupación de la capacidad instalada. En el caso de la empresa MAQUEx, se pueden observar en el primer capítulo (Figs. 1.2 y 1.3) la cantidad de clientes a los cuales se vendían sus productos. Es indudable la falta de una política de ventas. Ya que el número de clientes con los que trabajaba no llegaron a ser más de diez. Tomando en cuenta la ubicación de la planta, los clientes potenciales para los productos que elaboraba se pudieron haber quintuplicado, considerando las empresas similares existentes en la zona y que requerían de trabajos de maquinado de la misma naturaleza que MAQUEx fabricaba.

Número Limitado de Competidores. Cuando muchos negocios compiten por los mismos clientes tiende a presentarse un desorden de precios al bajar la demanda, con lo que se robustece el poder de negociación de los compradores.

Dentro de la zona en la cual se ubicaba MAQUEx, existían cinco talleres en condiciones similares y por lo menos otros diez de menor capacidad. Los cuales trabajaban en términos generales para los mismos clientes. Aquellos que como MAQUEx, dependían de uno o dos clientes principalmente, iniciaron sus operaciones con ese objetivo y se encontraban en ventaja ya que se eran especialistas.

Estabilidad de la Demanda. O al menos, que sean predecibles sus cambios más importantes. El realizar un análisis de sensibilidad nos puede mostrar la importancia de mantener un margen estable de ventas y los inconvenientes de operar la empresa fuera de los límites aceptables.

En el caso particular de MAQUEX, se identificó una demanda periódica que tenía dos puntos máximos durante el año. El primero durante los meses de febrero y marzo y el segundo en julio y agosto. La demanda a finales del año se reducía casi a cero pues las empresas que solicitaban de partes maquinadas cerraban sus programas de producción en el mes de noviembre. Y sólomente se atendían aquellos que necesitaban partes para mantenimiento.

Seguridad en el Suministro de Insumos. Obviamente se requiere de cierta seguridad en el abastecimiento de materias primas y demás insumos. Pero una ayuda amplia para que esto se logre consiste en los siguientes puntos:

- a) El departamento de compras debe estar enfocado cuantitativamente en relación con los objetivos de la empresa.
- b) La función de abastecimiento se debe considerar como una habilidad administrativa y no como una especialización semiprofesional.
- c) La acción de proveerse de otros debe considerarse uno de los intereses genuinos de la organización.

MAQUEX, tenía asegurada la mayor parte de la materia

prima, al contar con proveedores especializados en el área y la posibilidad de importar aquellos aceros que fueran de difícil obtención en el país. Contaba con créditos amplios con la mayoría de ellos y recibía la mercancía en su propio local. Desafortunadamente las relaciones con los proveedores fueron a menos debido principalmente a falta de control y desinterés por parte de la administración, lo que ocasionó que los pagos tuvieran que ser en efectivo y se canceló el servicio de entrega a domicilio.

Condiciones de Mercado. Que en general, permitan mantener un margen sobre ventas, suficiente como para generar un flujo que compense los efectos negativos de la inflación. Unicamente en tiempos de crisis económica se ve la importancia de un cliente, por eso es conveniente planear durante el tiempo próspero, qué condiciones serían las óptimas para el desarrollo y cuales podrían situarnos en desventaja.

MAQUEX, se vió obligada durante su inicio a trabajar con aquellos clientes que estuvieran registrados como maquiladoras, pero el margen de utilidad no fué suficiente para nivelar su nivel operativo. Si bien con todos los clientes se tenía un excedente de la relación de precio de venta y costo de fabricación. La baja productividad en la producción ocasionaba costos extras y aunado al excesivo

personal con el que se iniciaron las operaciones, el resto quedaba en gastos administrativos.

2.5 COMPETITIVIDAD.

Las ventajas que posea la empresa deberán proporcionarle un margen seguro de competitividad en precios, tanto a nivel nacional como internacional. Para ello requiere analizar sus sistemas de costos en cada área específica de la comercialización, iniciando el control desde el abastecimiento, continuando durante todo el proceso productivo y culminando en el empaque y transporte de productos.

La entrada al mercado nacional de las importaciones será cada vez más posible con la apertura gradual de las fronteras nacionales, al bajar los aranceles y desaparecer los precios oficiales de importación. Por otra parte, el mercado de exportación puede ser indispensable para nivelar las caídas de la demanda nacional.

El competir con precios internacionales, también exige una sólida estructura de costos, que aproveche las ventajas geográficas y de insumos relativamente baratos, como la mano de obra.

En general, entre mayor estabilidad se pueda lograr en precios y costos, mejores serán las posibilidades del negocio. La inflación tiende a dificultar la apreciación numérica de las tendencias de los precios, por lo que es necesario efectuar el análisis neutralizando la distorsión inflacionaria mediante la transformación de los números a cifras en pesos constantes.

Resumiendo, para que una empresa resista durante períodos de crisis, requiere de esfuerzos mayores para controlar costos dentro de la compañía, obtener ventajas únicas sobre la competencia, supervisar continuamente las políticas de financiamiento, y buscar diariamente las oportunidades que se presentan en el mercado, en pocas palabras siempre debe aumentar su nivel de competencia.

3. CAUSAS POR LAS QUE
CIERRA UN NEGOCIO.

3.1 ¿POR QUE SE TIENE QUE CERRAR?

¿Por qué? Esta es la pregunta clave. Se sabe que el negocio se encuentra mal en términos generales, se intuye la necesidad del cierre, pero lo importante es determinar claramente el por qué.

El conocer perfectamente la causa por la que el negocio se cerrará es sumamente importante. Es necesario identificar el origen real de la situación para poder determinar las posibilidades de cambiarla, o para anticipar cuáles serán los problemas principales a los que habrá de enfrentarse al tomar tales decisiones.

Es también importante analizar la verdadera causa, para poder determinar que tan reversible es y ofrecer a alguien más la continuidad del negocio, otro dueño, que probablemente le interese sanar las fallas existentes y crear una situación más favorable para el desarrollo. Ya que en este caso la empresa tiene un valor mayor para el comprador que para el accionista actual. La oportunidad de negocio al adquirir una empresa en quiebra, pero con su fallas detectadas y limitadas, conviene a un tercero con la posibilidad de superarlas, los puntos favorables de la empresa representan un valor cualitativo que podrá ser negociado satisfactoriamente en caso de venderse la

empresa aún trabajando.

Si se realiza una análisis superficial o distorsionado se puede determinar una causa aparente o también quizás el efecto de una causa anterior. En casos de cierre es común que inconscientemente la administración trate de buscar las causas en problemas relativamente de corto plazo y su solución también en un período de tiempo pequeño. El desagrado ante la situación que se presenta, produce un desinterés por analizar la situación y se puede caer en suposiciones o corazonadas sin fundamento y en base a éstas realizar un proyecto de liquidación fuera de toda realidad. Ya que una cosa es segura, la falta de liquidez se impondrá durante el proceso y si no se ataca la causa fundamental, la fuga de efectivo continuará agravando la situación.

Además, en los negocios los factores de resultados se encuentran muy relacionados entre sí; es difícil aislarlos para someterlos a un examen independientemente. Por ejemplo, si la causa fuese una baja drástica en las ventas, este hecho por sí solo no nos indica nada. Es necesario analizar el por qué del descenso. Pudiera deberse a condiciones externas del mercado, a problemas de producción, escasez de materia prima, un nuevo competidor en el área, etc., dependiendo del antecedente será

necesario implementar el curso de acción.

Por último, cuando una empresa cierra no hace más que seguir un ciclo natural de vida, similar a los productos que maneja. Que puede ser una muerte prematura es verdad, pero a fin de cuentas tenía que morir, pues cuando una empresa se rezaga de las demás del ramo, sin importar la causa, el esfuerzo necesario para su recuperación se torna cada día más difícil. Y esto sucede con mayor frecuencia en la economía actual, donde los cambios del mercado son cada vez más acelerados, la innovación de productos es constante y la competencia se vuelve feroz. Si la empresa necesita cerrar, será necesario tomar decisiones tan objetivas, como las que se tomaron al momento de su creación.

3.2 CAUSAS Y EFECTOS. DISTINCION.

En esta sección se señalan las definiciones de causa y efecto desde un punto de vista particular, el cual nos ayudará a determinar el origen real de los problemas sobre los cuales se determinará el cierre de la empresa.

CAUSA: Cualquier movimiento económico o administrativo, ya sea provocado por la misma administración o sea debido a las fuerzas del exterior, que puede o no ser predecible,

pero es posible modificar si se tiene la información adecuada para su manejo. Y que repercute directamente sobre uno o varios renglones dentro del balance general o el estado de resultados de la empresa.

EFECTO: Cambio en los niveles económicos, cuantificables, de una empresa, que se deben a un hecho ajeno a aquel por el cual se modifican deliberadamente. Es decir un desequilibrio dentro de las razones financieras del negocio, el cual no fue planeado por la administración y que interfiere con el desarrollo o subsistencia de la unidad industrial. Cuando se produce un cambio deliberado en la empresa, con el afán de modificar los niveles de resultados, se llamará OBJETIVO. Y serán VARIACIONES las diferencias entre el resultado y el dato real obtenido.

Con las anteriores definiciones se pueden tener causas positivas y causas negativas, dependiendo de qué efectos produzcan en la rentabilidad del negocio. Para hacer más claras las definiciones a continuación se presentan algunos ejemplos:

1. Debido al ingreso de un competidor con mejor tecnología, las ventas descienden en un 28%. El efecto consiste en la disminución del nivel de ventas, pero la causa se originó fuera de la planta. Conviene establecer

nuevas políticas de ventas para mejorar el nivel, pero enfocando estas hacia el nuevo competidor.

2. Al nivelar la línea de producción se reduce el tiempo unitario de fabricación. Con esto se busca reducir costos variables de fabricación. La causa es obvia, al igual que el resultado, una disminución en los costos de lo vendido, pero el efecto consiste en un aumento en inventarios.

En el ejemplo 2 se muestra un efecto en los inventarios, el cual puede llegar a ser negativo. En caso de cierre un inventario de poca rotación resulta un lastre más que algún beneficio. Si se determina como "causa" una baja rotación de inventarios no enfocamos el problema real, se pueden realizar los excedentes y bajar los niveles, pero aumentarán de nuevo, si no se analiza el proceso de producción o se modifican las políticas de ventas.

3.3 CAUSAS EXTERNAS.

En la fig. 3.1 (p.64) se muestran las causas principales de cierre, aunque la tabla se formuló con empresas de los Estados Unidos de Norteamérica, la relación existe y no muestra cambios sustanciales. El hecho que el mayor número de empresas cierren por

incompetencia administrativa no implica que no se deba tener presente que es lo que sucede en el entorno y tratar de planear sobre los acontecimientos actuales, es decir, no conformarnos con seguirlos, se debe tratar de influir en ellos para que los cambios se den en en forma tal, que nos veamos beneficiados.

Es sorprendentemente menor la proporción de negocios que cierran por causas externas a los que lo hacen por problemas internos. Es cierto que la situación en México no brinda muchas alternativas, pero como se mencionó en el primer capítulo, cuando la crisis se hace notar, el derrumbre se inicia por los puntos más frágiles y éstos son los errores propios de cada empresa, la culpa no la tuvo el mal tiempo, sino la empresa, al no preocuparse por prevenirlo.

<u>CAUSAS DE QUIEBRA</u>	<u>PORCENTAJE DEL TOTAL</u>
Tendencias desfavorables en la industria	20
Administración incompetente	60
Catástrofes	10
Varias	10

Fig. 3.1 CAUSAS MAS FRECUENTES DE QUIEBRA(6)

Para el estudio de las causas externas que propician el cierre de una empresa se pueden dividir en dos grandes ramas: la primera se refiere a la caída de la demanda y la segunda a los problemas financieros. En este último caso se trata del problema que enfrenta la empresa cuando se reducen o desaparecen las opciones tradicionales de financiamiento a causa de la crisis económica, no a la situación de haber financiado erróneamente el negocio, lo que podría más bien clasificarse como una causa interna.

El entorno económico y social actual de nuestro país obligará a muchas empresas a terminar sus operaciones, algunas de las cuales ya han cerrado, pero aquellas que continúen laborando, tendrán que ser necesariamente mucho más competitivas para poder seguir dentro del mercado, a largo plazo, los cambios que se den en estos momentos serán la base para un verdadero desarrollo industrial en nuestro país.

Caída de la Demanda.

La demanda del producto o servicio principal del negocio puede sufrir una caída grave por:

- (a) El Impacto de un Substituto. Muchos productos y servicios compiten con otros que pueden ser más o menos

(6) WESTON, J.P. et al. Fundamentos de Administración Financiera. 5a. Ed. Iva. Ed. Interamericana. México. 1985 p. 580.

diferentes. Algunas veces, el efecto de substitución no es muy evidente, sobre todo cuando los productos no son muy similares, pero satisfacen la misma necesidad.

(b) Importaciones. La entrada de México al GATT traerá eventualmente la importación de productos que competirán en el mercado nacional, reduciendo la demanda para cada empresa individual.

(c) Aumento de la Competencia. Un aumento de la oferta de la competencia se puede dar por ampliación de sus plantas ya existentes o por la entrada de nuevos competidores. Si la competencia se comporta agresivamente o tiene costos y precios mucho menores, habrá desplazamiento tarde o temprano.

(d) Baja del Poder Adquisitivo. La reducción del poder de compra ha devenido en un hecho evidente a lo largo de los últimos años. Esto se produce al aumentar más rápidamente los precios que el ingreso de las personas, lo que provoca cambio en los patrones de consumo, los cuales son de gran trascendencia para la demanda específica de cualquier empresa.

(e) Cambio Tecnológico. Se puede dar en los procesos o en los productos mismos, y suele llegar rápidamente

cuando el mercado se encuentra insatisfecho o cuando se acompaña de una fuerte reducción de precios. Este efecto es especialmente difícil de pronosticar, porque es casi imposible anticipar que demanda tendrá un producto totalmente nuevo en un mercado.

Problemas Financieros.

Las situaciones más frecuentes que se presentan debido a una causa externa a la empresa son las siguientes:

- (a) Elevado Costo del Dinero. La inflación combinada con una restricción del financiamiento disponible puede llevar el costo real de financiamiento a un nivel muy por encima de la rentabilidad del negocio.
- (b) Problemas de Liquidez. El costo de mantenimiento del capital de trabajo, así como la cartera o los inventarios, se elevan proporcionalmente con la inflación y merman las utilidades. Es posible que este costo sea mayor que el margen del negocio si la inflación se mantiene elevada. Este fenómeno va reduciendo la liquidez de la empresa cada vez más si no se logran reducir a tiempo los requerimientos de capital de trabajo.
- (c) Apalancamiento. Un nivel razonable de endeudamiento

con ciertas tasas pasa a ser contraproducente cuando éstas suben más allá de cierto límite. Si se presentan pérdidas, se reducirá la proporción de capital a pasivo, de manera que se puede disparar catastróficamente el nivel de apalancamiento.

- (d) La Revaluación del Activo Fijo. Esta produce una mayor capacidad de endeudamiento, pero no genera flujo de efectivo. El riesgo es que este mayor endeudamiento se combine con alguna otra circunstancia (v.gr. un incremento en las tasas de financiamiento) y se presente una crisis de liquidez.

3.4 CAUSAS INTERNAS.

Se pueden diferenciar las causas internas de las externas antes mencionadas como aquellas sobre las cuales se tiene cierto grado de control; son las que se relacionan con las variables tradicionales de la administración y el control interno. Los resultados y la trayectoria del negocio están en gran parte definidos por la calidad de las decisiones que se toman a lo largo del tiempo. Para que estas decisiones sean buenas se necesita por lo menos cierta cantidad de suerte, intuición e información. Entre más complejo y cambiante es un negocio,

mayor es el talento que se requiere para obtener y utilizar la información correcta. En todo caso, el problema no es de cantidad de información, sino el saber qué es lo importante para el negocio. Si por alguna razón no se dispone de información, o no se utiliza la que se tiene, acerca de la situación real del negocio, alguna variable importante puede salirse de control inadvertidamente. Algunas de estas variables críticas pueden ser las siguientes:

- (a) Punto de Equilibrio. Si por un aumento de los gastos fijos o por una disminución de la contribución marginal el punto de equilibrio se eleva, existe la posibilidad de que el negocio o alguna de sus líneas de productos operen a un nivel de volumen demasiado bajo, drenando los recursos disponibles.
- (b) Flujo de Efectivo. Las políticas de inversiones, dividendos, cartera, financiamiento e inventarios, entre otras, requieren ser adaptadas continuamente a la situación de flujo del negocio, para lo cual se necesita suficiente información interna.
- (c) Cambios Monetarios. Los negocios que importan o exportan, así como los que se financian en monedas extranjeras, requieren de información actualizada, incluyen-

do pronósticos de los cambios de paridad frente a otras monedas.

- (d) Costos. Las empresas manufactureras necesitan un buen sistema de costos que tome en cuenta los cambios de precios de los insumos. Un sistema a base de estimaciones o promedios puede conducir a una mala política de precios.

Las causas anteriores se deben a fallas de la administración, por falta o mal manejo de información. Esta es la principal falla que produce la quiebra de las empresas. Sin embargo existe otra, la cual no se debe a un error o falta de algún control, es provocada intencionalmente por los dueños del negocio. Ya que los accionistas pueden descapitalizar voluntariamente la empresa, ya sea por falta de confianza en la estabilidad futura de la economía, o por un desplazamiento del capital a otros negocios en formación o simplemente más rentables. En todo caso, lo importante es poder medir el riesgo de retirar demasiado dinero de un negocio, independientemente de la razón por la que se haga, teniendo conciencia de los posibles problemas que habrá que enfrentar al operar con menos recursos que los normales.

En el caso real de la empresa MAQUEX, existieron factores externos que ocasionaron el cierre del negocio.

Pero las mayores fallas se debieron a la falta de información y el mal manejo de ella. En el primer capítulo se realizó una breve descripción de la situación del negocio al inicio de las operaciones y la forma como trabajaba dos años después, si bien se puede apreciar condiciones externas desfavorables nunca se determinó una política efectiva para orientar el giro del negocio a un área de rentabilidad, donde se pudiera permanecer durante un período de tiempo más o menos prolongado. El principal error es no definir una situación, la falta de planeación es el principal enemigo en una situación de crisis, se puede llegar a perder todo en un momento, y sin esperanza alguna de poder cambiar la situación, los hechos son irreversibles.

4. PROCESO DE CIERRE.

4.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

La planeación del cierre se inicia desde el momento en que surge la disyuntiva entre continuar con el negocio funcionando o cerrarlo. Es posible que un análisis de las situaciones que provocan la crisis pueda dar un nuevo repunte para el negocio y subsanar el déficit en que se haya incurrido. Para analizar la crisis en que se encuentra la empresa se pueden utilizar las siguientes consideraciones para la toma de la decisión final:

a) El Beneficio Esperado de Continuar. Esto es: que flujos generará el negocio en el caso que siga operando, considerando quizá un grupo de supuestos optimistas, otros supuestos esperados, y otros pesimistas. Aquí pueden resultar útiles las proyecciones financieras preparadas específicamente para simular el cierre de la empresa, con el fin de llegar a un flujo de efectivo estimado de los siguientes meses o años. Es muy conveniente el acceso a una computadora, ya que se pueden producir rápidamente proyecciones en un buen número de alternativas, con posibilidad de efectuar cambios y obtener el resultado inmediatamente. En la sección 4.3 se estudian tres alternativas para la empresa MAQUEX, la primera consiste en la obtención de un crédito para la compra de maquinaria y materia prima; la segunda en la continuidad de la

empresa manteniendo las políticas tradicionales de trabajo y tres, el cierre de la empresa liquidando los pasivos y tratando de recuperar lo más posible para buscar una nueva inversión.

b) El Esfuerzo de Continuar Contra Beneficio Esperado. Adicionalmente a su valor económico, el continuar implicará un esfuerzo y un riesgo que puede ser desproporcionado para el beneficio esperado. Esto es: el resultado económico esperado de continuar debe ser suficientemente grande para compensar el esfuerzo y los riesgos. El factor de riesgo es difícil de reflejar en las proyecciones financieras, las cuales, por proporcionar resultados numéricos, crean una sensación de seguridad, a menos que se les añada un análisis de probabilidad.

c) Costo del Dinero Contra Rentabilidad. Hacer una referencia acerca de que tan atractivo resulta un negocio, como un análisis de costo de oportunidad. Cuanto produce una inversión financiera de bajo riesgo, comparada con lo que produciría el negocio que se está analizando.

d) Comportamiento de la Competencia. Los competidores pueden estar tomando determinaciones que van a influir en un sentido o en otro en la decisión. Es importante saber si también tienen problemas, si están creciendo, cómo

están vendiendo y a quién, si son más competitivos y por qué, etc.

e) Costo de un Cierre forzado Desde Fuera. Algún agente externo, como pueden ser los acreedores, el fisco o el sindicato, son capaces de forzar a la empresa a detenerse, lo cual provocaría un conflicto muy costoso, cuando un cierre planeado y negociado puede resultar mucho menos caro.

En el mundo de los negocios, al empresario no le gusta tomar determinaciones sin precedente y, definitivamente, ésta es una que el ejecutivo no está acostumbrado a tomar. Además, está la presión derivada de que el empresario sabe que la decisión va a impactar directa e indirectamente la vida de muchas personas (empleados, proveedores, clientes, etc.). Por otra parte, el cierre del negocio puede implicar muchos aspectos de tipos psicológico y emocional para el responsable de tomar la decisión o para el dueño del negocio.

Por lo tanto se debe dedicar el tiempo necesario para decidir sobre el futuro de la compañía y una vez que se ha tomado la decisión principal de desinvertir, es necesario elaborar un plan de acuerdo con las necesidades particulares de la empresa, que reduzca al mínimo las

sorpresas desagradables durante el proceso de cierre. El objetivo deberá definirse en función de lo que sea más crítico para el negocio, ponderándose factores económicos y factores no cuantificables, como los compromisos con los clientes y proveedores, así como la imagen que se quiera proyectar a la comunidad. Es necesario tomar en cuenta que los factores clave del negocio cambian radicalmente después de tomar la decisión de cerrar, siendo comúnmente necesario olvidarse de los objetivos acostumbrados relacionados con la permanencia en el mercado. El continuar con las políticas habituales resulta contraproducente al momento de la liquidación ya que los factores primordiales resultan ser muchas veces cualitativos y no se pueden evaluar con las herramientas comunes de la administración, se necesita por lo tanto definir concretamente las posturas que se tomarán durante el proceso.

Se comentó anteriormente que existe cierta tendencia a rehuir esta planeación, especialmente cuando la decisión resulta emocionalmente dolorosa. En estos casos es natural que se posponga. Pero aún en el evento de un naufragio, se pueden obtener beneficios importantes de la planeación. Cuando un negocio está en problemas, existe el peligro de que sus administradores se dediquen a tratar de demostrar que todavía se puede salvar del caos. No se trata de un

peligro común, probablemente el dueño del negocio esté convencido de la situación, el esfuerzo por tratar de demostrar lo contrario resultará evidente, el personal desea continuar con su trabajo, y si la crisis se ha sostenido por un período más o menos prolongado se formará un equipo solidario que será difícil de orientar y enfocar hacia la verdadera solución. También resulta un problema muy común y todavía de mayor peso económico cuando existen problemas de liquidez, es común que el empresario dedique su tiempo a conseguir recursos tramitando préstamos, realizando liquidaciones de mercancía, gestionando cobranzas, etc., en lugar de decidir anticipadamente el mejor curso de acción.

La planeación que se debe realizar ya a punto de iniciar con el proceso de cierre debe constar básicamente de tres puntos, los cuales son los siguientes:

a) Nuevo Objetivo del Negocio. El proceso de cierre requiere que se defina un nuevo objetivo para el negocio, ya que los que están vigentes durante la operación normal dejan de tener sentido, y hasta puede ser desastroso el seguir tratando de alcanzarlos. Por ejemplo: si el nuevo objetivo es obtener la máxima liquidez, deja de tener importancia el margen de utilidad de las ventas, y los clientes más atractivos serán aquellos que paguen más

pronto o compren de contado, independientemente de cualquier otra consideración. En este ejemplo se nota claramente la inercia por continuar con los planes establecidos antes de determinar el cierre, si se vende con el margen mínimo de ganancia pero el pago es de contado, estaremos realmente obteniendo la mayor liquidez posible, el tratar de obtener mayor utilidad y esperar por un pago retardado, estaremos arriesgando probablemente todo, tanto la utilidad como el valor de los productos. En primer lugar no se pueden evaluar los costos intangibles en estos casos, probablemente por esperar el pago quince días se pierda más en otros puntos, al no tener la liquidez necesaria para cubrir deudas anteriores, liquidaciones u honorarios. La mejor opción es contar con la mayor cantidad de efectivo, para disponer de ésta en el menor tiempo posible y acortar el proceso lo más que se pueda.

Es de primordial importancia que este nuevo objetivo sea asimilado por los empleados clave de la empresa, ya que las decisiones que tomen en lo sucesivo deberán estar orientadas a alcanzarlo. Se habla de los empleados clave y no de todos, puesto que es muy difícil tratar que todos piensen igual en un período realmente corto de tiempo. No se puede retrasar la decisión una vez tomada, si los empleados no lo toman inmediatamente se perderá mucho

dinero. Ya que si desconocen las nuevas políticas, es muy posible que sigan actuando normalmente y se dificulte la operación, por ejemplo: haciendo o tratando de cumplir nuevos compromisos con clientes o proveedores. Es indispensable hacer ver claramente a las personas involucradas, y que estas reconozcan, que los nuevos objetivos son críticos, y que se tienen que alcanzar dentro del plazo que se haya determinado en la planeación del cierre.

b) Preparar a los Colaboradores Para el Cambio. Según las circunstancias, cierto número de personas tendrán una mayor participación en la decisión e implementación del cierre, por lo que será necesario prepararlas para el cambio, preferentemente buscando una manera de apoyar su desarrollo futuro y colaborando a resolver sus problemas de empleo una vez que se termine la operación. Lo ideal sería buscar una nueva plaza para todos los empleados, pero prácticamente no es posible, por lo tanto al menos aquellas personas que se elijan para establecer los nuevos objetivos deberán sentir seguridad y no encontrarse presionados para que se dediquen exclusivamente a la obtención y el buen logro de los planes propuestos.

c) Confidencialidad. También, según el caso, puede ser crucial que la decisión se de a conocer fuera de la.

empresa hasta cierto tiempo después de que se tome, ya que si se divulga prematuramente pueden complicarse las relaciones con el sindicato, los clientes y/o con los proveedores. El hecho de que existan rumores tanto dentro como fuera de la empresa crea problemas. Se deben evitar al máximo los comentarios informales y mantener fuera de lugar cualquier documentación que indique de alguna forma el cese de operaciones o la venta de activos, un rumor infundado o no, creará una crisis y probablemente los comentarios se exageren de forma tal que las presiones, que aunque se presentarán, se anticipen y sean desesperadas.

Una vez que se decidió el personal que formará el equipo base para el proceso de cierre será necesario aplicar un buen criterio para ir comunicando selectivamente la decisión, subrayando en todo momento la importancia de la discreción y de la cooperación.

Para MAQUEX la decisión del cierre se tomó durante una evaluación de los objetivos normales de operación. Se determinó que no existía más opción que terminar con la empresa. El cambio en las políticas dió un giro total y la comunicación formal la dieron los dueños del negocio al Gerente Administrativo en una junta de consejo. En la Fig 1.4. del primer capítulo se muestra el organigrama de la

compañía, allí se puede observar claramente las personas a las que se comunicó la decisión, fueron, además del Gerente Administrativo, el Gerente de Producción y la Secretaria. Los objetivos que se planearon se establecieron sin límite de tiempo, hasta que se obtuviera una cantidad mínima de circulante, a partir de ese punto se programaría una fecha límite de cierre y se llevarían a cabo las liquidaciones correspondientes. Desgraciadamente los rumores se iniciaron dentro del negocio y esto ocasionó que los trabajadores se inquietaran. El primer retraso en la planeación había comenzado y una reacción en cadena que acarrearía complicaciones añadidas a las ya existentes se presentaría debido a la falta de discreción. Un emplazamiento a huelga por parte del sindicato y la cancelación de un contrato del cual ya se tenían las partes en proceso.

4.2 POSICION DE LA EMPRESA EN EL MERCADO.

En el mercado en el que se haya desarrollado la empresa y su posición en éste influyen en el plan de cierre, es la parte exterior que se debe tomar en cuenta para una buena planeación. Con la información que se obtenga del entorno se pueden determinar las ventajas a explotar para optimizar la operación, así como las limitaciones y posibles problemas que se presentarán. Algunos aspectos de

esta posición de mercado se mencionan a continuación ejemplificando con la situación particular de MAQUEX.

a) El Giro. La rama industrial o comercial a la que se dedica el negocio y las tendencias que se puedan observar en éste en el momento de la decisión. El giro propio de MAQUEX al momento de cierre consistía en la fabricación de partes maquinadas para mantenimiento industrial. Se tenía una gran oportunidad, al existir demasiada competencia en el área, el cierre de la empresa no comprometía a MAQUEX con sus clientes de forma tal que éstos quedaran sin proveedores confiables. Además se podían realizar piezas a un precio menor que la competencia y solicitar pagos de contado con la seguridad que aceptarían los clientes. Cabe hacer el comentario que los clientes no se enterarían del cierre de la empresa hasta que ésta contara con el capital suficiente para hacer frente a sus compromisos. Lo que se buscaba era liquidez y mientras los clientes siguieran confiando en MAQUEX se tenía la posibilidad de aprovecharlos.

b) Competencia. Quiénes son los competidores: una idea de su situación y tamaño relativo. Para la empresa resulta conveniente establecer su posición dentro del ramo en que se desenvuelve y analizar a los demás, estableciendo una comparación tanto de las ventajas como de las carencias de

nosotros con respecto a ellos. Existe la posibilidad de ceder clientes a nuestra competencia con los cuales se tengan compromisos difíciles de cumplir y desentendernos del problema productivo tanto como se pueda. La asignación de recursos para cumplir con procesos retrasados y de pago a largo plazo resulta una carga que no se puede sostener, es conveniente solicitar ayuda, la competencia tiene ventajas que nosotros desgraciadamente ya no tenemos, pero que paradójicamente nos pueden resultar favorables. MAQUEX contaba con un cliente del cual recibía órdenes de compra constantes y de un volumen aceptable, debido a la situación interna del negocio las entregas se habían ido retrasando y ya no era posible contratar más personal para acelerar la producción, además el pago era a más de treinta días, por lo tanto se distribuye el trabajo entre varios talleres de menor capacidad y se negocia con el cliente la entrega de toda la producción atrasada contra un descuento por pronto pago. A los talleres se les pagó con el dinero del cliente de MAQUEX y éste no recibió algún beneficio económico, pero se deshizo de un compromiso que sólo hubiera originado de un desembolso de efectivo y otros problemas laborales, además de continuar con buenas relaciones con su cliente.

c) Dependencia de Clientes y Proveedores. Dentro del giro del negocio, éste en particular requiere de más

análisis y criterio objetivo para contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué tanto dependen del abastecimiento de la empresa los principales clientes? ¿Cuáles son los clientes que resultarían más afectados si se les suspendiera el suministro? ¿Qué tan importante es el consumo de la empresa para los proveedores y cuál es la estructura de esa industria? El sistema es complejo y todos los elementos interactúan en él, si nuestra empresa tiene que cerrar, debemos tratar que no lo hagan las demás, la responsabilidad como empresario va más allá del propio local. Es conveniente realizar opciones para aquellos que se verían fuertemente afectados por el retiro de nuestra compañía, y proponer soluciones al respecto antes de iniciar el proceso, puesto que los problemas que se puedan presentar en este campo, afectan la imagen del personal que laboraba y torna difícil la posibilidad de regresar a los negocios en una forma oportuna. En este punto MAQUEX no tuvo problemas al momento del cierre, puesto que era la empresa la que dependía de uno o dos clientes, éstos contaban con suficientes proveedores, para continuar operando sin complicaciones. En el caso de los proveedores, no se manejaban cantidades de materia prima representativas como para considerarlo como un cliente principal.

d) Cómo hacer valer más el Negocio. Desde luego, una

alternativa al cerrar un negocio es venderlo. Según la posición de la empresa en el mercado, ésta tendrá mayor valor si está operando que si se encuentra cerrada. Tal vez alguien la puede convertir en una operación rentable, simplemente por ser complementaria de otros negocios, o por disponer de algún recurso clave o mercado cautivo.

Algunas alternativas o compradores potenciales pueden ser: proveedores, clientes, fabricantes de productos o complementarios y distribuidores. Es posible que al ofrecer la empresa en estas circunstancias lo que se esté vendiendo realmente no sean los activos del negocio, sino algún beneficio especial que pudiera obtener el comprador, como podría ser el tener menos competencia, una localización geográfica muy adecuada, un crédito mercantil, una reputación en el mercado, etc.

Esto significa que el negocio no tiene el mismo valor para cualquier posible comprador, sino que el precio varía y depende en función del provecho potencial que pueda esperar cada uno. Por tal razón es importante buscar un comprador a quien realmente le beneficie la operación, a fin de lograr que el precio sea más alto. Si las condiciones de mercado no ofrecen un panorama atractivo para la venta del negocio en marcha, el siguiente paso será analizar la venta de todos o parte de los activos,

para lo cual lo primero será determinar su valor frente a los pasivos, por medio de un balance actualizado. Para MAQUEX no fue posible realizar la venta de la empresa aún trabajando, se buscó cliente en la localidad, los cuales ofrecían un precio muy bajo por las instalaciones, se anunció en boletines industriales y de las cámaras de comercio e industriales de la localidad, sin obtener respuestas interesantes, se contrató un comisionista para que promoviera la empresa en otras ciudades cercanas, pero no se tuvo éxito. El problema real por el que no se podía vender la empresa aún trabajando era que no presentaba MAQUEX un beneficio extra de peso, que permitiera su realización. El terreno no era propio, la maquinaria se encontraba como una importación temporal y era necesario liquidar los impuestos para regularizarla o necesariamente continuar con el programa de PITEX existente, su cartera de clientes era reducida y su ubicación dentro de una zona de competencia excesiva.

4.3 ANALISIS DE ALTERNATIVAS Y ELABORACION DEL BALANCE REAL.

A continuación se presentan tres alternativas para analizar la situación futura de MAQUEX. La primera de ellas propone continuar igual, es decir, mantener las mismas políticas de trabajo, llámese a éste REFERENCIA. En

segundo lugar se presenta otro plan el cual consiste en un proyecto con el que se obtendría el crédito que continuaba en trámite ante FOGAIN, para la obtención de un préstamo por 140 millones de pesos, y el cual sería liquidado en tres años, llamaremos a este proyecto FINANCIAMIENTO. La tercera opción consiste en cerrar la planta, liquidando todos sus pasivos e invirtiendo los sobrantes en otro negocio.

Un criterio aplicable para definir el valor de los activos de una empresa o proyecto es medir su capacidad de generar utilidades y flujo, a corto y largo plazo. Entre más cuantiosa es una inversión, sus períodos de recuperación tienden a ser mayores, por lo que pueden requerir de proyecciones a plazos más largos para evaluar correctamente su capacidad de generación de utilidades. En este caso se supondrá que MAQUEX y sus proyectos de inversión tiene un plazo de recuperación de tres años.

En las Figs. 4.1 y 4.2 (p.87 y 88) se muestran las proyecciones que señalan los flujos que se generarían en caso de continuar con la operación normal del negocio. En el renglón de ventas, la cantidad señalada, representa la capacidad total de la planta. Esta es menor que aquella con la que inició operaciones la planta debido a las condiciones existentes en el momento de realizar la planeación.

MAQUEX, S.A. DE C.V.
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS
MILES DE PESOS

	EJ. HIST. EJ. PARCIAL P R O F O R M A S				
	DE: 89/01/01	90/01/01	90/01/01	91/01/01	92/01/01
	A: 89/12/31	90/05/31	90/12/31	91/12/31	92/12/31
VENTAS NETAS	270,050	112,521	321,048	321,048	321,048
MATERIA PRIMA MANO DE OERA	122,441	51,017	153,051	153,051	153,051
TOTAL M.P. Y M.O.	122,441	51,017	153,051	153,051	153,051
GASTOS DE FABRICACION DEPES. Y AJUST.	25,315 44,979	10,548 18,741	31,644 44,979	31,644 44,979	31,644 44,979
TOTAL GROS. FABRI.	70,294	29,289	76,623	76,623	76,623
COSTO DE VENTAS	192,735	80,306	229,674	229,674	229,674
UTILIDAD BRUTA	77,315	32,215	91,374	91,374	91,374
GASTOS DE VENTA	13,533	5,639	16,916	16,916	16,916
GASTOS DE ADJUN.	54,134	22,556	67,668	67,668	67,668
UTILIDAD DE OPER.	9,648	4,020	6,790	6,790	6,790
GASTOS FINANCIEROS	16,624	6,927	18,286	13,715	10,286
UTIL. ANTES IMPOS. I.S.B. P.T.U.	(6,976)	(2,907)	(11,496)	(6,925)	(3,496)
UTILIDAD NETA	(6,976)	(2,907)	(11,496)	(6,925)	(3,496)

NADEX, S.A. DE C.V.
BALANCES GENERALES
MILES DE PESOS

	E J . H I S T . E J . P A R C I A L P R O F O R M A S				
FECHA:	89/12/31	90/05/31	90/12/31	91/12/31	92/12/31
ACTIVO CIRCULANTE	-----				
CAJA Y BANCOS	4,404	7,138	10,000	14,572	16,072
DOC. POR COBRAR	567				
CLIENTES	21,367	16,366	15,700	15,700	15,700
DEUDORES DIVERSOS	322	12,253			
MATERIAS PRIMAS	17,321	19,480	10,000	10,000	10,000
INVENTARIOS		4,680	3,300	3,300	3,300
	43,981	59,917	39,000	43,572	45,072
ACTIVO FIJO	-----				
DEPOSITOS EN GARANTIA	1,557	1,557	1,557	1,557	1,557
MAQUINARIA Y EQUIPO	325,779	325,779	325,779	325,779	325,779
EQUIPO DE OFICINA	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087
EQUIPO DE TRANSPORTE	26,112	26,112	26,112	26,112	26,112
(DEFIE, ACUMULADA)	(44,979)	(59,972)	(67,469)	(89,658)	(105,243)
	313,556	298,563	291,066	268,577	253,292
TOTAL DEL ACTIVO	357,537	358,480	330,066	312,149	298,364
PASIVOS	-----				
PROVEEDORES	3,244				
BANCOS	52,000	52,000	26,000	13,000	0
ACREEDORES DIVERSOS	16,363	16,363	18,469	17,569	8,785
	71,607	68,363	44,469	30,569	8,785
CAPITAL CONTABLE:	-----				
CAPITAL SOCIAL	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
APORT. ADICIONALES	180,000	180,000	180,000	180,000	180,000
RESUL. EJ. ANTERIOR	(7,094)	(6,976)	(2,907)	(11,496)	(6,925)
UTILIDAD DEL EJER.	(6,976)	(2,907)	(11,496)	(6,925)	(3,496)
	285,930	290,117	285,597	281,579	289,580
PASIVO HAS CAPITAL	357,537	358,480	330,066	312,149	298,364

4.2 PROYECTO REFERENCIA (BALANCES GENERALES)

También se puede observar que la utilidad neta resulta negativa durante los próximos tres años y con cierta tendencia a mejorar, una vez que se han ido cubriendo los pasivos bancarios y por lo tanto reduciendo los gastos financieros. Las proyecciones tanto en este caso como para el análisis del financiamiento no incluye revaluación de activos con el fin de comparar los valores reales. Dentro de esta evaluación se observa que al finalizar el último periodo los valores del capital de trabajo se mantienen en términos generales constantes. La alternativa de REFERENCIA no señala ninguna mejoría posible al tercer año, de forma que de continuar como hasta el momento sólo se generarían más pérdidas. La decisión de los socios ante la situación presente es la de no invertir dinero propio directamente al negocio. Por lo que este plan se descarta definitivamente.

Para la opción del proyecto FINANCIAMIENTO las proyecciones se presentan en las Figs. 4.3 y 4.4.(p.90 y 91). En este plan se supone la obtención de créditos por ciento cuarenta millones de pesos, los cuales se asignarían a la compra de maquinaria y equipo y para incrementar el capital de trabajo. Se busca con esta proyección evaluar los resultados que se obtendrían de realizarse el préstamo y el valor que tendrían los activos al término de los tres años. Para efectos de evaluación se supone incrementar el

MAQUEX, S.A. DE C.V.
ESTADOS DE PERDIDAS Y GANANCIAS
MILES DE PESOS

	EJ. HIST. EJ. PARCIAL P R O F O R M A S				
	DE: 89/01/01	90/01/01	90/01/01	91/01/01	92/01/01
	A: 89/12/31	90/05/31	90/12/31	91/12/31	92/12/31
VENTAS NETAS	270.050	112.521	378.070	529.298	529.298
MATERIA PRIMA MAJO DE CERA	122.441	51.017	159.173	159.173	159.173
TOTAL M.P. Y M.O.	122.441	51.017	159.173	159.173	159.173
GASTOS DE FABRICACION DEPRE. Y AMORT.	25.315 44.979	10.548 18.741	55.945 78.297	75.945 78.297	75.945 78.297
TOTAL Gtos. FABRI.	70.294	29.289	134.242	154.242	154.242
COSTO DE VENTAS	192.735	80.306	293.415	313.415	313.415
UTILIDAD BRUTA	77.315	32.215	84.655	215.883	215.883
GASTOS DE VENTA GASTOS DE ADMIN.	13.533 54.134	5.639 22.556	21.991 70.374	21.991 70.374	21.991 70.374
UTILIDAD DE OPER. GASTOS FINANCIEROS	9.648 16.624	4.020 6.927	(7.710) 45.155	123.518 33.780	123.518 48.200
UTIL. ANTES IMP.TOS. I.S.R. P.T.U.	(6.976) 0 0	(2.907) 0 0	(52.865) 0 0	89.738 28.716 8.974	75.318 24.102 7.532
UTILIDAD NETA	(6.976)	(2.907)	(52.865)	52.048	43.684

MAQUEX, S.A. DE C.V.
BALANCES GENERALES
MILES DE PESOS

FECHA:	EJ. HIST. EJ. PARCIAL P R O F O R M A S				
	89/12/31	90/05/31	90/12/31	91/12/31	92/12/31
ACTIVO CIRCULANTE	-----				
CAJA Y BANCOS	4,404	7,138	21,000	21,000	21,000
DOC. POR COBRAR	567				
CLIENTES	21,367	16,366	67,411	55,179	80,187
DEUDORES DIVERSOS	322	12,253			
MATERIAS PRIMAS	17,321	19,480			
INVENTARIOS		4,680	10,000	10,000	10,000
	43,981	59,917	98,411	86,179	111,187
ACTIVO FIJO	-----				
DEPOSITOS EN GARANTIA	1,557	1,557	1,557	1,557	14,573
MAQUINARIA Y EQUIPO	325,779	325,779	380,779	395,779	395,779
EQUIPO DE OFICINA	5,087	5,087	5,087	5,087	5,087
EQUIPO DE TRANSPORTE	26,112	26,112	26,112	26,112	39,912
(DEPRE. ACUMULADA)	(44,979)	(59,972)	(101,203)	(109,805)	(119,138)
	313,556	298,563	292,332	318,730	336,212
TOTAL DEL ACTIVO	357,537	358,480	390,743	404,909	447,399
PASIVOS	-----				
PROVEEDORES	3,244				
BANCOS	52,000	52,000	96,515	55,727	1,667
ACREEDORES DIVERSOS	16,363	16,363			
	71,607	68,363	96,515	55,727	1,667
CAPITAL CONTABLE:	-----				
CAPITAL SOCIAL	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
APORT. ADICIONALES	180,000	180,000	230,000	230,000	230,000
RESUL. EJ. ANTERIOR	(7,094)	(6,976)	(2,907)	(52,865)	52,048
UTILIDAD DEL EJER.	(6,976)	(2,907)	(52,865)	52,048	43,684
	285,930	290,117	294,228	349,182	445,732
PASIVO MAS CAPITAL	357,537	358,480	390,743	404,909	447,399

horario de trabajo a dos turnos, con el fin de aumentar la capacidad en horas-máquina y sólo contratando el personal indispensable para operar la maquinaria nueva, la cual en términos prácticos se considerará más eficiente y por lo tanto más productiva. Se considera la posibilidad de aumentar en treinta y cinco millones la maquinaria en el primer año (segundo semestre de 1990) y otra cantidad igual para el año siguiente. La otra parte del crédito se destinará al pago de sueldos y salarios, reparación de maquinarias y promoción de ventas.

Es importante señalar que para apoyar a la obtención del crédito es necesario liquidar el adeudo bancario, por lo que resulta necesario una aportación de los socios por cincuenta millones de pesos, para liquidar la cuenta de obligaciones quirografarias existente con el banco, y de esta forma ofrecer una balanza económica más atractiva.

Los resultados obtenidos con la proyección de este plan presenta un incremento en ventas de casi el 100 por ciento comparado con 1989. Es un supuesto optimista pensar que en dos años se puedan aumentar de tal forma las ventas, más se supone que realizando una promoción adecuada y reanudando contactos con los clientes existentes, se puede obtener algún contrato de manera permanente. De esta forma y calculando los incrementos en mano de obra, gastos tanto

de fabricación y administración, además de los gastos financieros ocasionados por el préstamo a largo plazo se espera obtener utilidades al segundo y tercer año. Más sin embargo durante el primer período se tendrían pérdidas considerables, ya que los movimientos realizados durante la segunda mitad de 1990, no generarían las ventas necesarias para recuperar en ese mismo periodo el capital suficiente para nivelarse. En forma general el proyecto parece atractivo, suponiendo que a partir del cuarto año los gastos financieros se reducirían al mínimo, las utilidades se incrementarían gradualmente y se podría iniciar un programa de actualización de equipo, obteniendo para ello nuevos financiamientos. Desgraciadamente el nivel alcanzado de dividendos no representa una inversión atractiva para los dueños, quienes piensan que pueden obtener estos rendimientos en otras empresas de menor riesgo. La pérdida en que se incurriría en 1990 se recuperaría en el siguiente período y para 1992 la utilidad neta apenas cubriría la quinta parte de las aportaciones extraordinarias realizadas durante todo el tiempo que lleva operando la compañía. De esta forma los socios no obtendrían dividendos sino a partir de cinco años después, y suponiendo que las cosas marchasen de la mejor manera posible, hecho que no se ha presentado nunca en MAQUEX. Con este planteamiento se determina que no existe otra alternativa más que cerrar el negocio y tratar

de recuperar lo más posible de las inversiones realizadas.

Una vez determinado el cierre de la empresa se puede proceder a la elaboración de estados financieros reexpresados a valores de realización de los activos. En algunos casos el valor que se debe buscar es el de liquidación, el cual está en función de la demanda del mercado, especialmente tratándose del activo fijo.

Es necesario estudiar a continuación qué presiones se tienen por el lado del pasivo, efectuando una estimación de la capacidad real de los activos para cubrir los pasivos. Según el resultado de esta comparación, se puede concluir que plan se debe seguir, y hasta qué punto es indispensable la realización de los activos para pagar las deudas y cubrir los sueldos y liquidaciones del personal. En general, existen dos situaciones: una, cuando el valor de liquidación del capital de trabajo es mayor que estos compromisos; y otra cuando es necesario liquidar parte o todo el activo fijo para poder enfrentar aquellos compromisos. Por lo tanto, es imperativo decidir qué activos serán los que principalmente aportarán el flujo para la liquidación. En seguida serán analizadas algunas cuestiones que es conveniente considerar en cada partida del balance.

(a) Cartera (Clientes). Las cuentas por cobrar representan tal vez la mejor oportunidad de generar liquidez inmediata, dependiendo desde luego de su calidad, es decir, de lo bueno que sea para liquidar sus cuentas el cliente, (puntualidad, seriedad, forma de pago, etc.). Primeramente será necesario realizar una auditoría en función del riesgo de no poder cobrar, así como de su antigüedad. Si la empresa sigue vendiendo durante el proceso de cierre, surgirá el riesgo de que disminuya el interés de los clientes por pagar sus cuentas si se enteran que el negocio va a cerrar. Por lo tanto, en este período la confidencialidad es un factor de suma importancia. Algunos puntos clave para disminuir el riesgo de la cartera si se continúa vendiendo durante el proceso de cierre son los siguientes:

1. Concentrar ventas únicamente en los clientes más solventes.
2. Definir que tan fácil es sustituir el producto de la empresa por el de otra competidora. Si el producto no es fácilmente sustituible, se pueden mejorar las posibilidades de cobro.
3. Mejorar la calidad de la documentación de cobranza en función de que mejoren las posibilidades de cobro legal.
4. Cuidar la confidencialidad. Sólomente participar los planes a quienes sea absolutamente indispensable.

5. Identificar cuanto antes a los clientes morosos y estudiar posibles acciones legales en su contra.
6. Establecer relaciones con un abogado especialista en gestiones de cobro, tanto judiciales como extrajudiciales.
7. Definir la sensibilidad de cada cliente ante la posibilidad de que lo demande un proveedor.
8. Tratar por separado, si es el caso, las situaciones de cartera de empresas paraestatales.
9. Revisar la política de cobro de intereses moratorios.
10. Identificar a los clientes de menor antigüedad o de más reciente relación como de mayor riesgo.
11. Implementar descuentos atractivos por pronto pago.
12. Estudiar la posibilidad de vender la cartera, inclusive a un competidor.

(b) Inventarios. Generalmente se tendrá en los inventarios una oportunidad de generar cantidades importantes de flujo, por lo que el objetivo deberá ser realizarlos al mejor valor posible dentro de un plazo razonable.

El estado físico de los inventarios suele afectar su valor, cuando existen degradaciones de calidad por defectos o cuando se da el caso de obsolescencia. Generalmente estas situaciones no se reflejan en su

costeo en libros o en la manera en que están registrados en el archivo. Normalmente aparecerán materiales de mucha antigüedad, de bajo o nulo movimiento, los cuales hay que proceder a liquidar sin importar el precio de venta.

En forma similar a la cartera, es necesario realizar un inventario tipo auditoría que verifique la información escrita, así como el estado físico real, efectuando los ajustes que sean necesarios para reconocer las pérdidas por los materiales obsoletos. Algunas recomendaciones respecto a los inventarios, para el caso de que se siga produciendo y vendiendo por algún tiempo durante el proceso de cierre, son las siguientes:

1. Identificar productos exclusivos para un cliente que no sean sustituibles. En caso de que existan, buscar una negociación favorable con dicho cliente.
2. Eliminar resistencia a castigar precios. Normalmente es mucho más deseable la liquidez oportuna, que una recuperación lenta, aunque sea a un precio mayor.
3. Estudiar la posibilidad y la conveniencia de que los venda un competidor más rápidamente.
4. Identificar los artículos obsoletos y tratar de venderlos en paquete con otros productos de más rotación.
5. Analizar si la materia prima se puede vender como

tal, o como producto ya procesado.

6. Producir o terminar de procesar sólo aquellos productos que ya estén vendidos, o que sean indispensables para mejorar la mezcla.

7. Ofrecer a intermediarios o distribuidores lotes tipo paquete, a precios muy atractivos y de contado.

(c) Otros Activos e Inversiones. Es conveniente estudiar la capacidad de generar efectivo con cualquier otro activo de la empresa, aunque no haya sido adquirido con el propósito de venderlo. Entre más escaso, mayor su valor de liquidación.

Cativo Fijo: Terreno y Edificio. La venta de este tipo de activos puede ser la fuente más importante del flujo que requiere el cierre. Para asegurar una cobertura suficiente de posibilidades de venta es necesaria la elaboración de un plan de trabajo tan completo como se requiera. El comercio de inmuebles generalmente está fuera del giro normal de la empresa, por lo que si se intenta promover su venta con recursos propios se corre el riesgo de consumir demasiado tiempo, en contra del objetivo de oportunidad para la obtención de efectivo.

En estos casos, resulta conveniente contratar a un tercero especialista, el cual seguramente puede realizar

una mejor promoción de los bienes y tener mayores probabilidades de obtener resultados dentro del límite de tiempo que se haya fijado. En un proceso de cierre el costo del dinero puede ser mayor que el normal, por lo que el factor tiempo adquiere mayor importancia. La compensación al corredor de bienes raíces puede fijarse en función de las condiciones de venta, de modo que exista un incentivo mayor en razón de la conveniencia de la empresa. En todo caso, es necesario obtener un estimado del valor de mercado del activo, con el fin de determinar la importancia relativa que tendrá como generador de efectivo.

Activo Fijo: Maquinaria y Equipo. En el caso de estos bienes, la empresa puede tener una mejor idea del mercado. Por lo pronto conviene separar la maquinaria especializada en cierto tipo de proceso de otra que sea de uso universal.

Los competidores son posibles clientes de la maquinaria especializada, así como los proveedores de este tipo de equipo. La maquinaria de uso generalizado puede ser más fácil de vender. Sin embargo, es conveniente elaborar un plan que incluya el material requerido para la promoción, que puede consistir en descripciones, especificaciones, fotografías, etc.

El Balance General de MAQUEx al 31 de mayo de 1990 es la base con la cual se inicia la planeación para la realización de los activos, considerando que éstos son suficientes para generar el efectivo necesario para realizar las liquidaciones correspondientes y el pago de los pasivos pendientes, se estima liquidarlos totalmente en un período máximo de cuatro meses a partir del día primero de junio del mismo año.

BALANCE GENERAL AL 31 DE MAYO 1990.
(EN MILES DE PESOS)

ACTIVO CIRCULANTE		PASIVOS	
CAJA Y BANCOS	7,139	PROVEEDORES	16,001
DOC. POR COBRAR		BANCOS	46,000
CLIENTES	16,366	ACREED. DIV.	16,363
DEUDORES DIV.	12,253		
MATERIAS PRIMAS	19,480		
INVENTARIOS	14,680		
ACTIVO FIJO			
DEP. EN GARANTIA	1,557	CAPITAL SOCIAL	120,000
HAQ. Y EQUIPO	325,779	AP. ADICIONALES	230,000
EQUIPO DE OFICINA	5,087	RESUL EJ. ANT.	(6,976)
EQ. DE TRANSPORTE	26,112	UTIL.DEL EJER.	(2,907)
(DEPRE.ACUMULADA)	(59,972)		
SUMAS IGUALES	368,481		368,481

Analizando las cuentas del activo circulante y restando de éstas los pasivos se tiene un déficit que no es posible cubrir con el capital de trabajo existente. Para lo cual será necesario vender parte del activo fijo, con el objeto de cubrir los pasivos, pagar las liquidaciones.

correspondientes al personal y obtener el efectivo suficiente para terminar los contratos existentes con los clientes.

El valor de las materias primas e inventarios presentado en el balance, no concuerda con los valores reales del mercado debido a la obsolescencia de algunos productos y la baja rotación del tipo de materiales que se encuentran en almacén. Se considera apropiado realizar su venta con un distribuidor al 35% del valor actual y cobrar al menos quince días después. El cliente se encargará de los gastos de transporte y maniobras. Sobre la valorización de la maquinaria en términos reales, se consultará con distribuidores de maquinaria usada en la ciudad de Monterrey y se compararán los precios, además de realizar un avalúo del equipo por parte de un proveedor para estimar su valor actual y negociar su venta de ser necesaria. En cuanto al equipo de transporte y de oficina al ser éste de uso general se anunciará en los periódicos locales ya al acercarse el momento del cierre y se estima recuperar el 75% de su valor en libros.

En términos generales se pueden cubrir fácilmente los pasivos de la empresa con la realización de parte de los activos y se estima que serán necesarios otros ochenta millones para cubrir gastos durante el proceso de cierre y

así finiquitar por completo todas las responsabilidades en que se incurrirá durante los próximos meses.

4.4 PLANEACION DE LA FECHA OBJETIVO DE CIERRE.

El tiempo durante el cual seguirá funcionando la planta depende principalmente de dos factores: uno, la capacidad de generar flujo de efectivo, para establecer el tiempo máximo posible; y dos, las obligaciones existentes por cumplir para estimar el plazo mínimo en que serán cubiertas. Los requisitos más importantes que se deben cumplir al analizar estos aspectos para determinar una fecha objetivo son los siguientes:

(a) Que permita la recuperación objetivo de la cartera. Ese objetivo puede ser menor que el 100%. Una meta práctica puede ser cobrar a todos los clientes buenos, dejando para los especialistas en cobranza el resto de las cuentas lentas.

(b) Que permita la optimización de los inventarios, su liquidación y la cobranza de su venta.

(c) Que permita llevar a cabo las negociaciones con

clientes, proveedores, acreedores y sindicato.

(d) Que minimice los riesgos laborales y la inquietud del personal de confianza.

Es conveniente realizar una proyección del flujo de efectivo semanal o mensual, que habrá de tomar en cuenta todos los ingresos y egresos de efectivo futuros, es posible analizar dos o más fechas tentativas de cierre y evaluar sus consecuencias para optar por la más indicada. Se deberán tomar en cuenta tanto los factores económicos como aquellos más intangibles, como son las relaciones con el entorno y el ambiente dentro de la planta.

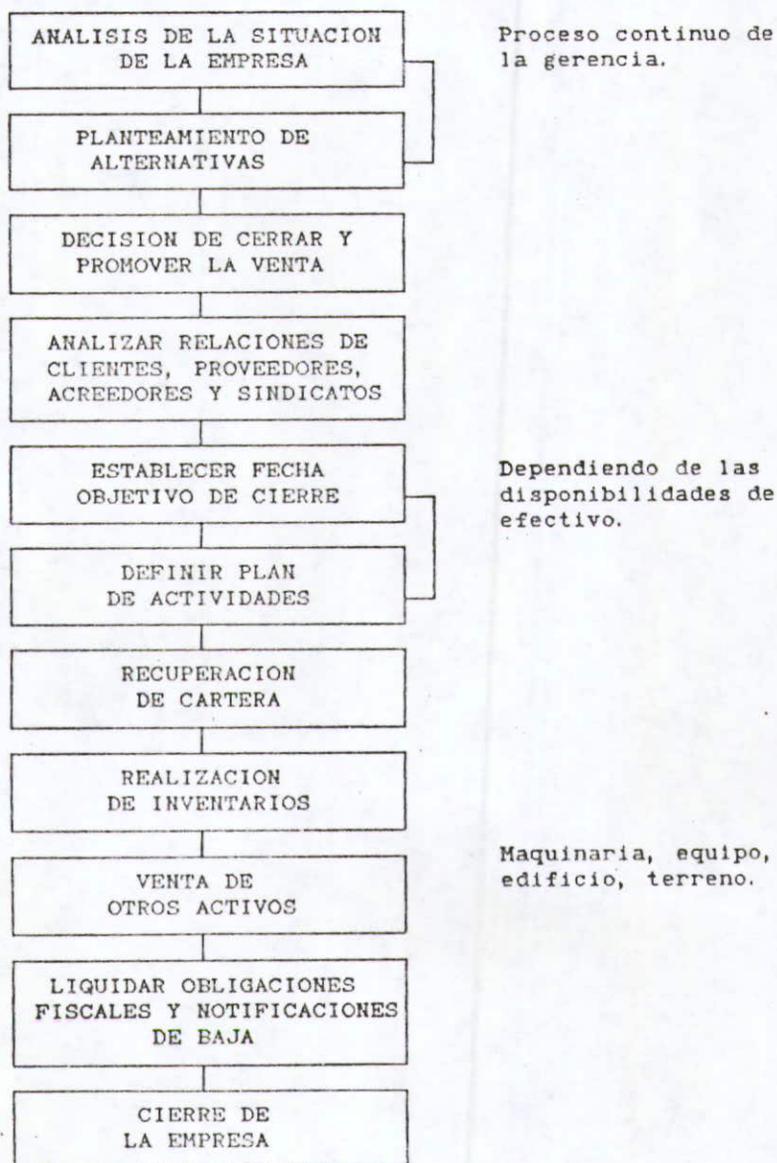
Una vez seleccionada la fecha, es necesario elaborar un plan de trabajo detallado con base en el tiempo disponible. Este programa deberá seguirse lo más rigurosamente posible, ya que la omisión de cualquier punto elevará el costo final del cierre por encima de lo planeado. El seguimiento de este plan irá proporcionando información sobre la marcha acerca de cómo va siendo cumplimentado, en qué áreas o rubros será necesario asignar mayores recursos, y si es pertinente hacer algunos cambios. En esta etapa es necesario revisar que no se vaya a escapar algún detalle importante, lo cual es posible debido a la multiplicidad de actividades. Un diagrama de

bloques, en donde se señalan las actividades que se pudiesen necesitar en un proceso de esta naturaleza se presenta en la Fig. 4.5. (p.106)

No todas las actividades se realizan necesariamente como tampoco el orden será igual en cualquier proceso, puesto que todos se deberán adecuar en forma particular, dependiendo de la situación y las necesidades propias.

Bajo los planteamientos anteriores se elaboró en MAQUEX un calendario que representa la secuencia de actividades a realizar durante el proceso de cierre. La determinación de las fechas objetivo se basó principalmente en la decisión de vender la planta aún funcionando o rematarla en partes una vez liquidando todos sus pasivos y dando de baja su razón social. Para los períodos de recuperación de efectivo y realización de activos se tomaron en cuenta los compromisos por cumplir así como el descenso paulatino del personal operario.

Se iniciaron los preparativos del cierre una semana después de la reunión de los accionistas y se inició por anunciar en boletines especiales y de cámaras industriales la venta del negocio. Estos anuncios se publicarían en el mes de julio y se realizarían contactos con clientes potenciales en ese mismo período. Si para la segunda



quincena de agosto no se obtenía una negociación conveniente se procedería a liquidar parte de los activos fijos de la empresa con el objeto de financiar los gastos incurridos y ofrecer en venta la maquinaria y demás equipo a diferentes clientes.

El Gerente Administrativo de MAQUEX realizó el siguiente programa para los asuntos pendientes por cubrir durante los cuatro meses siguientes.

1. Se continuaría laborando con los productos que ya tuvieran parte de su proceso terminado durante el mes de junio.
2. Se trabajaría durante dos turnos durante el primer mes para adelantar al máximo los tiempos de entrega retrasados y cumplir con los compromisos que no se pudiesen cancelar.
3. Se contactaría de inmediato a un comisionista para la promoción de la venta de la empresa aún funcionando.
4. Se negociaría a la mayor brevedad posible un descuento por pronto pago con los dos clientes más importantes de la compañía con el objeto de adelantar la recuperación de efectivo.
5. No se comunicaría el cierre de MAQUEX a los proveedores hasta contar con la seguridad de recuperar el efectivo suficiente para hacer frente a los pasivos, y a los clientes se iría comunicando paulatinamente según fuera necesario

terminar relaciones de trabajo.

6. A partir de la primera semana de julio se iniciarían las liquidaciones de parte del personal operario, las cuales se realizarían dependiendo de la carga de trabajo y tomando en cuenta la oposición que pudiera presentarse al momento del despido. Se iniciaría por liquidar a las personas que presentaran menor riesgo en cuanto a demandas ante la Junta de Conciliación, agitación del personal y alborotos dentro y fuera de la planta, dejando para el final a aquellas más conflictivas.

7. Se suspenderían totalmente las contrataciones de personal.

8. Se contrataría a un abogado que se encargara de atender la renovación del contrato de arrendamiento y en caso de no llegar a un acuerdo, demandar la renovación por vía legal, para asegurar la permanencia por lo menos hasta el mes de diciembre de 1990.

9. Se analizaría a cada uno de los proveedores tomando en cuenta la oposición que presentarían al anunciarles formalmente la suspensión temporal de pagos, o la negociación del adeudo en parcialidades.

10. Se debería tener inventariado y valuado toda la maquinaria, equipo de producción y herramental a más tardar para el primero de agosto. Con precios actuales y establecer una relación de equipo nuevo y usado.

11. Se buscaría cliente a las partes que se tenían en

inventario al igual que de la materia prima. Se sabía la dificultad de realizarlos en base a los precios con que se tenían contabilizados, si al final de agosto no se encontraba un comprador se venderían como chatarra por kilos.

12. Se elaboraría una lista de las posibles contingencias que se pudieran suscitar de asuntos judiciales y administrativos con el objeto de poder anticipar las medidas o consecuencias que éstas acarrearían.

13. De no lograr realizar la compañía en operación para la fecha señalada se iniciaría a promover la venta de la maquinaria con la competencia y proveedores de la localidad y Monterrey.

En el proyecto no se pueden evaluar los aciertos que se van a tener, existen diferentes situaciones que nos se pueden evitar, pero que si es posible al menos prevenirse de ellas, para lo cual se pueden establecer alternativas de acción y programas de emergencia, pero la mejor forma de atacar este tipo de situaciones es evitándolas. La discreción juega un papel muy importante en este período y la confidencialidad es una herramienta muy valiosa. Desafortunadamente para MAQUEX, las cosas se complicaron y aunque la fecha de cierre se retrasó sólo una semana de lo esperado, el costo se elevó debido a la presión que realizó el sindicato al momento de las liquidaciones y

gastos de abogados innecesarios. Además del retraso del pago por parte de aquellas personas a las cuales se les vendió parte de los activos. A fin de cuentas se tuvo la completa seguridad que si bien el cierre no fue de una forma óptima, la planeación contribuyó en forma definitiva a tomar decisiones con menor incertidumbre y analizar concientemente el problema.

5. ASPECTOS LEGALES

5.1 QUIEBRA Y SUSPENSION DE PAGOS.(7)

En los casos en que existan recursos para cumplir con todas las obligaciones de la empresa que cierra, los procedimientos legales a realizar son relativamente simples, y se pueden reducir a notificaciones y a los trámites de baja por desaparición de la razón social.

Según fue tratado en los capítulos anteriores, la situación más deseable es convertir en efectivo la mayor cantidad posible de activos de la empresa, con la oportunidad suficiente, de manera que se puedan liquidar todos los pasivos.

Sin embargo, es posible que los problemas estén tan avanzados que ésto ya no se pueda lograr, resultando una situación en la que los pasivos sean mayores que los recursos disponibles. Dependiendo de la magnitud de esos faltantes, y sobre todo, cuando por haber dejado pasar demasiado tiempo sin pagar y sin tener negociaciones adecuadas se han deteriorado las relaciones con los acreedores, la empresa puede ser forzada a recurrir al procedimiento de suspensión de pagos o al de quiebra, con el fin de lograr un orden legal en la atención de los

(7) Cfr. LEY DE QUIEBRAS Y DE SUSPENSION DE PAGOS. Publicada en el "Diario Oficial" de la Federación de 20 de abril de 1943.

compromisos, ya que los acreedores pueden lanzarse simultáneamente sobre la empresa tratando de recuperar sus cuentas.

Estos procedimientos requieren de la intervención de especialistas legales y generalmente insumen varios meses por su alto grado de complejidad. Son una forma de ordenar y moderar las presiones naturales que sufre una empresa con problemas económicos por parte de sus acreedores, cuando se tiene una situación de insuficiencia de efectivo para pagar a todos, íntegramente, lo que se les debe.

Todo comerciante, antes de que se le declare en quiebra, podrá solicitar que se le constituya en suspensión de pagos y que se convoque a sus acreedores para la celebración de un convenio general preventivo.

En el caso de que se solicite la suspensión de pagos, deberá de presentarse una demanda ante el juez competente, con cuantos documentos, datos y requisitos se exigen para la declaración de quiebra. En la base general del convenio preventivo podrá tenerse como objeto: quita (pagar a los acreedores un porcentaje menor al 100%), espera (un período de tiempo extra para pagar) o ambos combinados. En este caso también se aplican los porcentajes mínimos que podrán proponerse en la quiebra, pero deberán ser mayores

en un 5%.

Mientras dure el procedimiento, ningún crédito constituido con anterioridad podrá ser exigido al deudor, ni éste podrá pagarlo, quedando en suspenso el curso de la prescripción y de los términos, con excepción de las reclamaciones por deudas de trabajo, por alimentos o por créditos con garantía real. Durante este período el deudor conserva la administración de los bienes, y continuará las operaciones ordinarias de su empresa bajo la vigilancia del síndico.

Es muy importante que los acreedores admitan el convenio preventivo, según las formas oficiales, ya que de no ser aprobado, el juez procederá a la declaración de quiebra. En general las opciones que se presentan en la suspensión son mejores que las que se propondrían en la quiebra, siempre y cuando la demora no se extienda demasiado o se considere riesgoso el cumplimiento del convenio.

El supuesto que permite la suspensión de pagos como una alternativa previa a la declaración de quiebra, es que la empresa podrá rehabilitarse y continuar con sus labores, conservando la fuente de trabajo. En concreto una suspensión de pagos debe representar los siguientes

beneficios:

- 1) Evitar o posponer la declaración de quiebra.
- 2) Permite conservar la administración de la empresa.
- 3) Implica una moratoria forzosa para los acreedores.
- 4) No afecta la capacidad personal del beneficiario de la suspensión de pagos.

La quiebra, es un procedimiento que tiende a evitar un mayor perjuicio social. Bien llevado debe producir resultados favorables tanto al quebrado como a sus acreedores. Podrá ser declarado en estado de quiebra el comerciante que se encuentre en los siguientes supuestos:

- 1) Incumplimiento general en el pago de sus obligaciones líquidas y vencidas.
- 2) Inexistencia o insuficiencia de bienes en que trabar ejecución al practicarse un embargo por incumplimiento de una obligación.
- 3) Ocultación o ausencia del comerciante sin dejar al frente de su empresa alguien que legalmente pueda cumplir con sus obligaciones.
- 4) La cesión de sus bienes en favor de sus acreedores.
- 5) Solicitar la suspensión de pagos y no proceder ésta, o si concedida no se concluyó un convenio con los acreedores. O por el incumplimiento de las obligaciones contraídas en un convenio hecho en la suspensión de pagos.

El comerciante que pretenda la declaración de su estado de quiebra deberá presentar ante el juez competente demanda firmada por sí, por su representante legal o por su apoderado especial, en la que se expongan los motivos de su situación y junto con ésta se debera presentar:

- 1) Los libros de contabilidad que tuviere la obligación de llevar y los que voluntariamente hubiere adoptado.
- 2) El balance de sus negocios.
- 3) Una relación que comprenda los nombres y domicilios de todos sus acreedores y deudores, la naturaleza, monto de sus deudas y obligaciones pendientes, los estados de pérdidas y ganancias de su giro durante los últimos cinco años.
- 4) Una descripción valorada de todos sus bienes inmuebles y muebles, títulos y valores, géneros de comercio y derechos de cualquiera otra especie.
- 5) Una valoración conjunta y razonada de su empresa. Cuando el número de acreedores pasare de mil o cuando fuese imposible determinar la cuantía de sus créditos, bastará que se haga constar, con referencia al último balance de situación, el número aproximado de aquéllos, el nombre y domicilio de los conocidos y el importe global de sus créditos.

Tanto los acreedores como el deudor pueden solicitar la declaración de quiebra, pero ninguno de estos podrá

desistir de su demanda, aún cuando consientan en ello todos los acreedores. Una vez que se ha presentado una demanda, en la sentencia que se haga deberá contener: (*)

1) El nombramiento del síndico y de la intervención. Este síndico podrá ser en orden de preferencia: alguna institución de crédito legalmente autorizada para ello; Cámaras de Comercio y de la Industria; o comerciantes sociales e individuales debidamente inscritos en el Registro Público de Comercio. La intervención se formará por uno, tres o cinco personas que representarán los intereses de los acreedores en la vigilancia de la actuación del síndico y de la administración de la quiebra.

2) El mandamiento de asegurar y dar posesión al síndico de todos los bienes y derechos de cuya administración y disposición se prive al deudor en virtud de la sentencia.

3) La citación a los acreedores a efecto de que presenten sus créditos para examen en el término de 45 días, contados a partir del siguiente al de la última publicación de la sentencia.

4) La orden de convocar una junta de acreedores para reconocimiento, rectificación y graduación de los créditos, que se efectuará dentro de un plazo de 45 días,

(*) La sentencia que declare la quiebra deberá notificarse al deudor, al Ministerio Público, a la intervención, a los acreedores hipotecarios, a los singularmente privilegiados y a los demás acreedores de domicilio conocido, personalmente o por medio de carta certificada con acuse de recibo antes de que transcurran quince días a contar de aquel en que la sentencia se hubiese dictado. Se publicará un extracto en el "Diario Oficial" y en dos periódicos de los de mayor circulación por tres veces consecutivas.

contados a partir de los quince siguientes a aquel en que termine el plazo que fija el punto anterior.

Los derechos y obligaciones del síndico son los exigidos por la buena conservación y administración ordinarias de los bienes de la quiebra, y entre ellos los siguientes:

- 1) Tomar posesión de la empresa y de los demás bienes del quebrado.
- 2) Redactar el inventario de la empresa y de los demás bienes del mismo.
- 3) Formar el balance, si el quebrado no lo hubiere presentado, y en caso contrario, rectificarlo si procediere o darle su visto bueno.
- 4) Recibir y examinar los libros, papeles y documentos de la empresa y asentar en los primeros la correspondiente nota de visado.
- 5) Rendir al juez, antes de que se celebre la junta de acreedores, un detallado informe, vista la oportuna memoria del quebrado si se hubiese presentado, acerca de las causas que hubieren dado lugar a la quiebra, circunstancias particulares del funcionamiento de la empresa, estado de sus libros, época a la que se retrotrae la quiebra, gastos personales y familiares del quebrado, responsabilidad de éste así como cuantos datos juzgue oportunos.

6) Presentar a la junta de acreedores proposiciones de convenio, previa aprobación judicial.

Por su parte corresponde a la intervención todas las medidas que sean pertinentes de la quiebra y de los derechos de los acreedores, y entre ellas las siguientes:

- 1) Recurrir las decisiones del juez y reclamar las del síndico que estime perjudiciales para los intereses de los acreedores o los derechos que las leyes les concedan.
- 2) Pedir la remoción del síndico y ejercer las acciones de responsabilidad contra el juez.
- 3) Solicitar al juez que ordene la comparecencia ante ella del quebrado o del síndico para que la informen sobre los asuntos de la quiebra.
- 4) Informar bimestralmente y por escrito a los demás acreedores de la marcha y estado de quiebra, y oportunamente de aquellas resoluciones del síndico o del juez que puedan afectar a los intereses colectivos o a los particulares de algún o algunos de los acreedores.

Para la clasificación de los acreedores se utilizarán los grados siguientes, según la naturaleza de sus créditos:

- 1) Acreedores singularmente privilegiados. Los salarios del personal de la empresa y de los obreros o empleados cuyos servicios hubiere utilizado directamente por el año

Último anterior a la quiebra.

2) Acreedores hipotecarios. Estos percibirán sus créditos del producto de los bienes hipotecados con exclusión absoluta de los demás acreedores y respecto a las fechas de inscripción de sus títulos.

3) Acreedores con privilegio especial. Son todos aquellos que según el Código de Comercio o alguna otra ley han adquirido algún privilegio. Estos cobrarán igual que los hipotecarios.

4) Acreedores comunes por operaciones mercantiles. Cobrarán a prorrata sin distinción de fechas.

5) Acreedores comunes por derecho civil. En la misma forma que los acreedores por operaciones mercantiles.

No se pasará a distribuir el producto del activo entre los acreedores de un grado sin que queden saldados los del anterior.

En general, lo ideal en la quiebra es tratar de llegar a un convenio con los acreedores que permita la continuidad de la empresa o, en su caso, la realización del patrimonio de la misma en los mejores términos posibles. Pero la mejor alternativa es la que se presenta cuando todavía es posible cubrir los pasivos con los bienes del negocio. Debido a la simplicidad de procedimientos y el tiempo relativamente mucho más corto

que el proceso en que se desarrollan tanto una suspensión de pagos, como la declaración de quiebra.

5.2 SINDICATO.

La mejor negociación a realizar con el sindicato por parte de la empresa consiste en aquella que se logra por el diálogo y comunicación entre las partes sin incluir a terceros, y entiéndase como éstos, aquellas Instituciones Oficiales o Juntas en las que se deba dar seguimiento a demandas, emplazamientos o juicios de cualquier tipo laboral. La discreción en todo momento mantendrá los ánimos tranquilos y un ambiente de seguridad entre el personal que labore, pero en la mayoría de los casos, a falta del efectivo suficiente para liquidar íntegramente a los trabajadores, se tendrá que plantear un programa de los flujos que será necesario gastar para cubrir las indemnizaciones.

Una vez que la situación, por cualquier causa, se torne difícil o se vea la negativa a un acuerdo por parte del sindicato, es conveniente atender a ciertos aspectos legales, con el fin de poder adelantar los hechos y actuar anticipadamente a las demandas que se puedan presentar por parte de los trabajadores. En concreto, se debe observar

el comportamiento de representantes sindicales para evitar la creación de grupos subversivos o cualquier intento de emplazamiento a huelga, con el objeto de presionar a la administración, la cual a estas alturas lo que menos deseará es encontrarse con un problema laboral. Por lo que tratará de retirar inmediatamente al personal que intente alguna acción en contra del bienestar de la empresa.

Es posible que el sindicato, de no existir buenas relaciones, presente un emplazamiento con el pretexto de incumplimiento del Contrato Colectivo y el cual sea la base para exigir una cantidad mayor al momento de las liquidaciones. En estos casos los costos del proceso de cierre se elevan no sólo por el monto con que se pagará a los trabajadores, sino además por aquellos gastos en los que se incurre, al contratar especialistas en la materia y gastos intangibles debido al tiempo que se deberá dedicar al asunto, por lo que resulta siempre mejor el conseguir una negociación antes con los líderes sindicales, para asegurar el pago de las indemnizaciones y conservar la tranquilidad de la empresa una vez que ya se ha decidido el cierre de la empresa y se ha dado a conocer al exterior. En esta negociación se puede buscar ayudar a los trabajadores para su contratación en alguna otra empresa y tratar de resolver su problema de desempleo.

En sí la huelga es un derecho social en nuestro país cuyo ejercicio le permite a los trabajadores, cuando ésta es por ese fin, alcanzar mejores condiciones de trabajo, prestaciones y salarios. Es por lo que en la proximidad de un cierre, aún cuando nunca haya sido necesario recurrir a este derecho, pueda aparecer para exigir mejores indemnizaciones, más aún cuando se presume que la empresa puede pagar más de lo que, por ley, corresponde.

Es posible realizar liquidaciones programadas dependiendo de la necesidad del personal, hasta llegar a un punto en el cual sea factible manejar la situación de una manera más fácil, en caso de presentarse una acción por parte del sindicato, o aún antes de que éste actúe proponer un plan que resulte beneficioso para ambos. Estas liquidaciones particulares se pueden realizar en base al Art.53 Fracción I de la Ley Federal del Trabajo en vigor. El cual expone que es causa de terminación de las relaciones de trabajo el mutuo consentimiento de las partes. La realización de este tipo de convenios resulta favorable, ya que sólo con presentarlo ante la Junta de Conciliación y Arbitraje para su aprobación, ésta ordenará el cumplimiento y terminan en ese momento las relaciones laborales. Un ejemplo sencillo de éste tipo de convenios se presenta en la Fig. 5.1. de la siguiente página.

C O N V E N I O

que celebran, por una parte _____, representada por el Sr. _____ y por la otra parte el Sr. _____. Los comparecientes son mexicanos -- por nacimiento, mayores de edad, de este domicilio, sin adeudos fiscales y con capacidad legal para contratar y obligarse en materia de trabajo, el convenio se reduce a las siguientes cláusulas.

C L A U S U L A S

PRIMERA. - Por mutuo consentimiento se termina en este acto la relación individual de trabajo por virtud de la cual el Sr. _____ prestaba sus servicios personales a _____, esta terminación se apoya en lo dispuesto por el Art. 53, Fracc. I, de la Ley Federal del Trabajo en vigor.

SEGUNDA. - La empresa entrega en este acto y el trabajador - la recibe a su entera satisfacción, la suma de \$ _____ por concepto de prima de antigüedad, vacaciones anuales, - con más prima vacacional, parte proporcional de aguinaldo y toda otra prestación que le corresponda al trabajador a la fecha de esta terminación, según se especifica en recibo otorgado por separado.

TERCERA. - El Sr. _____, confiesa haber recibido a su entera satisfacción y puntualmente el salario convenido, -- séptimos días, horas extras cuando fueron trabajadas, vacaciones anuales con más prima vacacional, aguinaldo anual y toda otra prestación derivada de la relación que ahora termina y de la Ley Federal del Trabajo por lo que otorga en - favor de _____ el más amplio finiquito de relaciones que en derecho proceda.

Los comparecientes solicitan de la H. Junta de Conciliación y Arbitraje se sirva aprobar este convenio en sus términos, condenándolos a estar y pasar por lo convenido en todo tiempo, dándole efectos de laudo. Se forman tres ejemplares, -- los que son firmados y ratificados por los comparecientes - ante la presencia de los C. Miembros de la H. Junta, a los _____ días del mes de _____ de 19__.

EL TRABAJADOR

LA EMPRESA

Fig. 5.1 CONVENIO DE TERMINACION DE RELACIONES DE TRABAJO

Apoyándose en las condiciones existentes en la empresa, la cantidad que se acuerde podrá ser menor del 100% de lo que corresponde al trabajador según la Ley Federal del Trabajo, en el caso de un despido injustificado y sin necesidad de demostrar por vía legal el cierre de la fuente de trabajo. En el Art.50 de la misma Ley se señala, referente al monto de la indemnización:

I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de los servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios.

II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicio prestados.

III. Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

Además se deberán liquidar la parte proporcional de vacaciones anuales que le correspondan, junto con su prima vacacional, así como también, la proporción correspondiente al aguinaldo. Además de el pago equivalente a 12 días

de trabajo por cada año cumplido de labores, según se establece en la misma Ley en el Art.162, que habla acerca de la prima de antigüedad. Tomando como base, para este punto en particular el Art.486 en donde se establece que el salario máximo para el pago será de hasta dos veces el salario mínimo vigente en la zona económica donde se encuentra el establecimiento.

En el caso que exista la declaración legal de quiebra en la empresa y se decida el cierre definitivo, se deberá dar aviso de la terminación a la Junta de Conciliación y Arbitraje para que ésta apruebe o desapruebe. En caso de dar por aprobado, la liquidación que se deberá hacer a los trabajadores será únicamente, según el Art.436, de tres meses de salario y la prima de antigüedad correspondiente.

5.3 OBLIGACIONES FISCALES.

El proceso de liquidación se puede prolongar aún después de que la empresa cese en sus operaciones normales y las Leyes en la materia, también obligan a los accionistas a mantener continuidad tanto en el manejo de sus libros contables, como de las declaraciones que se deberán realizar. Por esto es conveniente señalar algunos puntos, con los cuales se puede obtener un panorama amplio

de aquellas acciones que se deben realizar al momento del cierre con el objeto de no obtener sorpresas en el futuro. Es conveniente contar con la ayuda de especialistas en la materia, los cuales se encuentren actualizados sobre los procedimientos y requisitos necesarios, y así poder agilizar los trámites de baja con las distintas dependencias con las cuales haya estado trabajando el negocio.

La primer acción a realizar una vez tomado el acuerdo de los accionistas de terminar operaciones, consiste en dar aviso a la Secretaría de la Federación de la Iniciación de la Liquidación, según establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, una vez disuelta la sociedad misma, dentro de los 30 días siguientes en que se tome la decisión de disolverla. Junto con este aviso se deberá entregar, los Estados Financieros y Declaraciones de Impuestos de los cinco años anteriores, para garantizar el pago de los mismos y comprobar que estuviesen de acuerdo con los primeros. Además de una Declaración Irregular al día de cese de operaciones, la cual tendrá como fecha límite para entregarse hasta 30 días después de presentarse el aviso de iniciación de la liquidación.

El Código Fiscal de la Federación, en su Art.27 señala las obligaciones concretas a las que se somete toda

aquella persona física o moral respecto al Registro Federal de Contribuyentes, tanto de su inscripción como de su cancelación, y en el Reglamento del mismo código en el Art. 22 se explican las condiciones en las que se deberá presentar el aviso de liquidación, y en el Art. 23 indica que se deberán presentar declaraciones periódicas conteniendo los mismos elementos que aquellas que se realizaban, antes de la liquidación, anualmente. Con excepción del impuesto sobre los activos y demás impuestos que se deriven de las relaciones laborales, tanto del Estado, como de la Federación, pero incluyendo aquellos por honorarios o retenciones. Aún más en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Art. 11 es específica y detalla los períodos y el plazo de éstas: "dentro del mes siguiente a la fecha en que termine la liquidación de una sociedad, el liquidador deberá presentar la declaración final del ejercicio de liquidación; cuando no sea posible efectuar la liquidación del total del activo dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que la sociedad entró en liquidación, el liquidador deberá presentar declaraciones semestrales, dentro del siguiente mes a aquél en que termine cada semestre, en tanto se lleve a cabo la liquidación total del activo."

La Ley prevé diferencias que pudiesen existir en las declaraciones, por lo que especifica el pago de una fianza

para garantizar su cumplimiento y en caso de surgir una irregularidad, asegurar su cobro. Pero en el caso práctico no se cumple esta disposición, ya sea por el análisis que se realiza de los estados financieros o la credibilidad que se tiene respecto de los accionistas, llegando en caso de pedir la fianza, a que ésta sea más bien representativa. Además una vez realizado el cierre, es obligación de los representantes legales de la empresa, conservar los libros contables por un período de cinco años o más, se haya o no fijado una fianza, por la posibilidad de realizar una revisión fiscal.

En cuanto corresponde a los avisos de baja para con el Estado, bastará con presentar selladas las declaraciones anteriores a la fecha de aquellos impuestos especiales que se hallan estado pagando y notificar la clausura del negocio indicando la causa por la que sucedió. A su vez en el Ayuntamiento, si fuere necesario, se presentará aviso, por las cuotas que se hubiesen estado pagando anualmente, por concepto de licencias. En lo que concierne al IMSS, y al INFONAVIT, deberán primeramente presentarse las bajas de todos y cada uno de los trabajadores registrados, para luego presentar la baja patronal. Debido al tiempo en que se realizan las emisiones para el pago provisional, es posible que continúen repartiéndose notificaciones al domicilio de la empresa, por lo que resulta conveniente

girar un oficio a la oficina local, para que ésta retenga las emisiones e informe directamente a la oficina central de la desaparición de la empresa afiliada. En tanto a las Cámaras a que estuviese afiliada, se puede anunciar el cese de operaciones, indicando la clausura y por ende la afiliación.

C O N C L U S I O N E S

La condición que asegura la continuidad de cualquier empresa, desde el momento en que se decide iniciarla, y durante todo el tiempo de vida, recae básicamente en la buena planeación y administración de la misma. Todos los recursos que interactúan en el negocio requieren de un análisis proyectado hacia el futuro, en el cual, se deberán de optimizar todos y cada uno de ellos, para que en forma conjunta contribuyan al desarrollo. La posibilidad que una empresa cierre por factores ajenos a la misma, durante tiempos de crisis o cambios sustanciales en la economía aumenta relativamente, mas no se puede culpar a estos factores del cierre de industrias, como la causa única. Aquellas que mantengan un control sobre los puntos clave de las operaciones, tendrán la oportunidad de implantar medidas adecuadas para afrontar las adversidades y establecer estrategias para obtener de nuevo un repunte en sus operaciones.

En este trabajo se presentaron algunas de las múltiples actividades a realizar en caso de que se presente la necesidad de cerrar una empresa industrial, pero no es intención del autor tratar de presentar un método para tan difícil decisión. Se puede utilizar como ejemplo práctico de lo que posiblemente pueda suceder, pero depende de cada administrador en particular el diseñar su propio proceso, y ajustar las condiciones propias a un plan que trate de

minimizar costos y tiempo para su conclusión.

La prudencia o confidencialidad es un elemento importantísimo durante un proceso de clausura, para lograrlas se requiere contar con la mejor información posible de manera tal que se conozca lo que sucede en el entorno y no se tomen decisiones que ocasionen el desconcierto entre los trabajadores. Es conveniente contar desde el principio con un equipo integrado por personal de confianza para la coordinación de las actividades y buscar aquellos especialistas para el trabajo específico de actividades que no se realizan comunmente en un negocio estable.

Sólo basta agregar que se desea a todos aquellos empresarios o responsables del manejo de un negocio que nunca tengan que enfrentar la decisión de cerrar una empresa y que el motivo de presentar un tema de esta naturaleza es compartir la experiencias propias con el objeto de guía sobre aquello que es conveniente considerar, planear e implementar en un proceso de este tipo.

B I B L I O G R A F I A

-Asociación de Egresados ITESM. Manual de Administración para la Pequeña y Mediana Empresa en México. Cap.13. 2a. Edición. Ed. Osar, S.A. 1989.

-Código Fiscal de la Federación.1981. Tit.2o. Cap. Unico. Art.27.

-Ley de Quiebras y Suspensión de Pagos. 1943. Títulos 1o, 2o, 3o y 6o.

-Ley del Impuesto sobre la Renta.1980 Título 2o. Art.11.

-Ley Federal del Trabajo. 1970. Tit.2o. Cap IV. Art.50, Tit.7o. Cap. VIII. Arts. 434,435,436. Tit.8o. Cap. II. Art.450. Tit.4o. Cap.IV. Art.162.

-PERDOMO, Abraham Moreno. Planeación Financiera Para Epocas Normal y de Inflación. 3a. Edición. Ed. Contables y Administrativas. México. 1989.

-Reglamento del Código Fiscal de la Federación. 1984. Cap.II. Sección 2a.

-REYES, J.S. Artigas, et al. Mercadotecnia Industrial. México. Ed. Trillas. 1988.

-WESTON, J.F., et al. Fundamentos de Administración Financiera. 5a. Edición. Nueva Editorial Interamericana. México. 1985.



... las hacemos mejor...!!

TESIS • COPIAS • ENCUADERNADOS • TRANSCRIPCIONES • REDUCCIONES • AMPLIFICACIONES • IMPRESIONES • ACETATOS • ALBANENES • COPIAS DE PLANOS • ENCUADERNADOS FINOS EN PIEL

AV. UNION No. 135 esq. López Cotilla
Tel. 166•271