

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

Centro Universitario Regional de Matagalpa



Monografía para optar al Título de Licenciado en Administración de
Empresas.

TEMA:

Principales causas que provocaron el fracaso y cierre del "Supermercado
Las Palmas" en el año 2008.

AUTORES:

- ω Quentyn Alexander Mendoza Morales.
- ω Ana Yaritza Salgado Gutiérrez.

TUTORA:

Msc. Natalia Golovina

Matagalpa, Marzo 2010



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

I. INTRODUCCIÓN:

A través de los años, las empresas han venido surgiendo como parte esencial de la sociedad, atendiendo a las necesidades que tenemos como individuos. Por la importancia que las organizaciones tienen en si, estas han sido objeto de estudio desde hace algunos años.

El mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana, operar un negocio pequeño va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen los recaudos, planificando, organizando, dirigiendo y controlando de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio pequeño, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación, tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios.

Debido a la importancia que tiene cada uno de los factores arriba mencionados, se elaboró el presente trabajo, haciendo un profundo análisis de las causas que llevan al fracaso a las pequeñas y medianas empresas, tomando como objeto de estudio una pequeña empresa, ya que sucumbió recientemente; se refiere al “Supermercado Las Palmas”, del cual se realizó una especie de autopsia que permitió elaborar un documento que sirva de guía a los pequeños y medianos empresarios y a los que pretenden serlo.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

II. ANTECEDENTES:

Quienes crean empresas pequeñas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas dedicadas a la actividad concreta de que se trate. (De Gyvés, 2004)

Para realizar este estudio, se indagó en los libros y trabajos investigativos de la universidad y de otros lugares, y se observó que no existe un estudio que pueda proveer información específica sobre la problemática que lleva a las pequeñas empresas al fracaso, hasta el momento no existe un estudio concreto en los trabajos de fin de curso de las carreras de ciencias económicas que describan este fenómeno de la constante desaparición de las pequeñas y medianas empresas.

Diversos autores hacen referencia a un sinnúmero de causas que ellos consideran por su experiencia son las que provocan el cierre de las empresas, pero no han estudiado algún caso en particular que pudiera demostrar si verdaderamente son estas causas, a los que ellos hacen alusión, las que están afectando al medio empresarial.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

III. JUSTIFICACIÓN:

Hay muchos trabajos investigativos dedicados al éxito empresarial sin embargo, son pocos quienes se encargan de analizar las empresas que dejaron de existir. Para poder triunfar en un negocio, es importante conocer no sólo las experiencias exitosas, sino todas las malas experiencias y errores que cometieron los negocios fracasados.

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

Esta investigación tiene mucha importancia para las pequeñas y medianas empresas, en su conjunto, un estudio de este tipo, que está en capacidad de proveer información que sea útil al momento de reconocer las diferentes situaciones dentro del quehacer diario de las operaciones, que ponen en riesgo la estabilidad de la empresa tanto en las actividades internas, como en la interacción que tiene con el mercado en el que se desenvuelven.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

IV. TEMA:

Principales causas que provocaron el fracaso y cierre en el año 2008 del Supermercado “Las Palmas”, ubicado en la zona sur de la ciudad de Matagalpa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿Cuáles son las principales causas que provocaron el fracaso y cierre en el año 2008 del Supermercado “Las Palmas” ubicado en la zona sur de la ciudad de Matagalpa?



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

V. OBJETIVO GENERAL:

Analizar las principales causas que provocaron el fracaso y cierre del Supermercado “Las Palmas” ubicado en la zona sur de la ciudad de Matagalpa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Especificar los elementos del mercado que no fueron favorables para el éxito del supermercado “Las Palmas”.
2. Identificar las causas de carácter administrativo que incidieron en el fracaso del supermercado “Las Palmas”.
3. Determinar los factores socio-económicos que influyeron en el cierre del supermercado “Las Palmas”.
4. Diagnosticar los posibles errores que se deben evitar al momento de iniciar una empresa y en el transcurso de su funcionamiento.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

VI. HIPÓTESIS:

La principal causa que influyó en el fracaso y cierre del Supermercado “las Palmas” ubicado en la zona sur de la ciudad de Matagalpa fue la mala toma de decisiones antes y durante su funcionamiento.



VII. MARCO TEÓRICO

A. SUPERMERCADOS

1. Concepto:

Supermercado: comercio de autoservicio dividido en departamentos, son el tipo de tienda minorista que predomina en la venta de alimentos en muchos países. El supermercado tradicional es básicamente una tienda de alimentación y productos de limpieza. (Gómez, Bernardino, 2009) Un supermercado medio maneja miles de artículos alimenticios, incluyendo carnes, frutas y verduras frescas, productos del día, artículos de panadería, alimentos enlatados de lujo y ultra congelados. Algunos incluso venden pescados y licores. Entre los bienes no perecederos que pueden comprarse en un supermercado se incluyen productos de limpieza, higiénicos, de belleza y artículos de papelería y para el hogar.

Los supermercados son el tipo de negocio que son sumamente útiles para la sociedad, ya que todos sin excepción, necesitamos de los productos que en estos establecimientos se ofrecen. En la mayoría de las ciudades del mundo, por no decir en todas, encontramos este tipo de empresas de las cuales podemos encontrar de tamaños diferentes.

El supermercado no es más que un medio para distribuir los productos entre los consumidores, y que sean adquiridos por estos. El inventor de lo que hoy conocemos como esta distribución moderna fué Aristide Boucicaut, su revolucionaria forma de acercar los productos a los consumidores, se caracteriza por:

- 1) Entrada libre y libre circulación del consumidor.
- 2) Precios fijos sobre todos los productos.
- 3) Imposibilidad de regateo.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

- 4) Venta con pequeños márgenes (beneficios del dueño)
- 5) Aceptación de retorno.
- 6) Diversidad de productos.
- 7) Está en un espacio cerrado.

Esta forma de distribución nace en 1852 y se va perfeccionando hasta nuestros días en multitud de ejemplos (Gómez, Bernardino, 2009)

En la ciudad de Matagalpa por ejemplo, los supermercados más importantes son el supermercado Pali y el supermercado La Matagalpa, y anteriormente estaba el Supermercado Las Palmas, el cual desapareció recientemente, por razones que trataremos de encontrar apoyándonos en esta información.

2. Antecedentes:

Las tiendas de autoservicio se establecieron por primera vez a comienzos del siglo XX en Estados Unidos, donde el comerciante Michael Cullen abrió en 1930 el primer establecimiento de este tipo al cual llamó King Cullen, en la zona de Queens, Nueva York (Gómez, Bernardino, 2009).

La generalización del uso de los automóviles y los congeladores domésticos han contribuido a la popularidad de los supermercados. Además, el interés general hacia el consumo siguiendo el concepto de supermercado —gran tamaño, autoservicio, variedad de mercancías, tienda donde se pueden hacer todas las compras, además de bajos precios— ha garantizado su crecimiento. La construcción de estas tiendas en los suburbios fue importante para el desarrollo de los complejos minoristas denominados centros comerciales.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Los supermercados han surgido por la misma necesidad que tienen los seres humanos de encontrar todo lo que utilizamos en lo cotidiano en el mismo lugar, con el afán de ahorrar tiempo, y facilitar las labores diarias para las personas que trabajan.

3. En la actualidad:

Hoy en día los supermercados pueden pertenecer a cadenas comerciales, locales nacionales e internacionales, o bien a propietarios independientes. El concepto de supermercado está ganando adeptos en todo el mundo, y otros establecimientos de minoristas, como los economatos, han adoptado algunos de los métodos de los supermercados para la distribución masiva con bajos costos. (“supermercados” Encarta, 2009)

Los mini supermercados tienen la desventaja de no contar con el suficiente presupuesto para competir, haciendo grandes compras de productos para bajar los costos de transporte y lograr los descuentos que les permitan crear precios competitivos en el mercado.

B. CAUSAS QUE CONDUCEN AL FRACASO DE LOS NEGOCIOS.

La mejor forma de prevenir o por lo menos tratar de amortiguar un poco el menoscabo de las empresas y apuntalar sobre bases sólidas la continuidad y crecimiento de la misma, es reconociendo todos aquellos factores que puedan comprometerla. Es por esto que seguidamente, se da una larga lista de factores a los cuales el o los propietarios de las empresas deberán regularmente chequear con el propósito, de evitar los dañinos efectos por ellos causados.

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



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

1. CAUSAS DEL CIERRE DE LAS EMPRESAS, CON RESPECTO AL MERCADO.

i. Mala ubicación: El punto en donde se ubica su negocio y el alquiler que paga, son un aspecto vital. No se sienta tentado sólo porque el alquiler es bajo, tal vez ningún cliente pasará por allí. De la misma manera, no busque un local caro en una zona elegante si es improbable que el movimiento total de su negocio cubra los costos. Su investigación inicial del mercado debe ayudarlo a identificar una ubicación adecuada. (Pereira, Jorge E. 2004).

La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. (De Gyvés, 2004). Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas que deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa.

La ubicación es uno de los elementos más importantes y determinantes del éxito de las empresas en la actualidad. Muchas empresas no han tomado en cuenta la mejor ubicación para sus negocios, lo que los ha llevado a obtener pérdidas excesivas y más aun a la quiebra de sus negocios.

La ubicación es de vital importancia para toda empresa en la actualidad, representa el éxito o el fracaso de las mismas.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Muchas empresas obtienen grandes divisas, debido simplemente a su ubicación en el mercado.

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

“Producir algo o tener un inventario para la venta es parte del negocio. Lo más importante es tener estrategias y tácticas muy bien definidas de la forma en cómo llegar al mercado. Es impresionante ver la cantidad de negocios que no se preocupan en absoluto del marketing o mercadeo. Esperan que los clientes lleguen, sin hacer el más mínimo esfuerzo o inversión”. (Pereira, Jorge E.2004). Es de gran importancia el poder saber y conocer los medios por los cuales haremos llegar el producto al consumidor final, precios de mercado, así como los medios para dar a conocer el producto entre otros aspectos relacionados con la competitividad en el mercado. Si descuidamos uno de estos aspectos que hacen la pauta y la diferencia entre vender nuestro producto o servicio o quedarnos con el, nos llevará a disminuir los niveles de productividad y finalmente cerrar las puertas del negocio.

Las empresas tienen que invertir grandes cantidades de dinero en medios de transporte y otros equipos importantes relacionados con la comercialización de sus productos. Debido a la necesidad de abarcar nuevos horizontes y mercados para poder sobrevivir en este mundo de la globalización, en donde el que se mantiene firme es aquel que posee los medios de producción adecuados.

iii. Tener expectativas poco realistas. Vinculado al punto anterior, y a la planificación y presupuestación / previsiones de ventas, está la generación de expectativas poco realistas, lo cual lleva a un exceso de gastos e inversiones, como así también de deudas, pensando en la posibilidad de ingresos superiores a los que realmente luego se dan. Ello



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

no sólo trae aparejado problemas financieros, sino también lleva a estados depresivos y profundas caídas en los niveles de optimismo. (De Gyvés, 2004).

Todos los objetivos que se deben plantear como organización deben ser objetivos alcanzables, realistas y precisos. Para que de esta manera nuestras funciones, labores y energías puedan centrarse en objetivos que podamos alcanzar en un determinado período, para evitar de esta manera aquellas situaciones que nos perjudicarán tarde o temprano.

El querer producir más de lo que realmente podemos, el invertir capital en expandirnos a otros mercados sin ser una empresa reconocida en su lugar de origen, traerá consecuencias fatales para el bolsillo del empresario inevitablemente.

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

Cuando se desconocen las diversas técnicas científicas que pueden proporcionarnos gran ayuda para ser cada vez mejor, nos perdemos de lo que podría llevarnos al éxito de manera acelerada.

Es evidente que la cadena de producción se halla ligada con la calidad de las relaciones con los proveedores (Entradas), distribuidores, clientes y consumidores (Salidas), en ambos casos, la gestión logística debe orientarse a incrementar tanto la eficiencia como la efectividad de las relaciones de las cadenas como un todo. (Heizer & Render, 2004)



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las empresas que han tenido gran éxito en sus negocios, lo han logrado haciendo uso de aquellos elementos científicos que proporcionan gran ayuda al desarrollo de ellas y de la sociedad.

2. CAUSAS ADMINISTRATIVAS DEL FRACASO Y CIERRE DE LAS EMPRESAS.

i. Falta de experiencia: Conocer a la perfección la actividad comercial que se pretende desarrollar es indispensable. Muchos emprendedores se entusiasman con alguna idea. Antes de invertir en ella deben empaparse de todos los aspectos de la misma. Una buena forma es trabajar por algún tiempo en una empresa que desarrolle la actividad comercial que quieren clonar, De este modo se gana experiencia sin invertir dinero. (Pereira, Jorge E. 2004)

La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar representa un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. Es necesario volver a subrayar el hecho de que no basta con contar con experiencia en materia de negocios, además es necesario contar con experiencia en el ramo en particular a la cual se dedique.

En el caso de los negocios de supermercados es también de suma importancia conocer el mercado en el cual se pretende incursionar, pues cuando de producto alimenticios se trata, hay que tomar en cuenta la cultura de la población que consumirá estos productos.

Como ya se dió a conocer anteriormente, la presente investigación se basa en una empresa específica, hablamos del Supermercado “Las Palmas”, el cual dejó de funcionar recientemente, y conocimos de boca de su gerente propietario que el ramo en el que él se



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

desenvolvía anteriormente era el de la construcción, por lo que podemos relacionar la falta de experiencia, como un factor que influyó en el cierre de la empresa.

ii. Falta de enfoque. La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigenciales para atenderlos de manera óptima (De Gyvés, 2004). Generalmente la falta de enfoque lleva entre otras cosas a un mal manejo de inventarios, donde se acumulan artículos de baja rotación, que aparte de reducir los niveles de rentabilidad, quitan liquidez a la empresa.

El no ser realistas, y enfocarse en lo que realmente podemos lograr, puede llevarnos a la frustración y finalmente decidir retirarnos del mercado. Es importante enfocarnos en lo que vamos a hacer específicamente, y no sencillamente querer acapararlo todo.

En la actualidad muchas de las empresas están bien enfocadas en lo que van a hacer, lo que les ha permitido poder crecer en el mercado.

iii. Mal manejo de inventarios. Relacionado al punto anterior, como así también a la carencia de información relevante y oportuna, lleva a la empresa a acumular insumos y productos finales, o artículos de reventa en una cantidad y proporción superior a la necesaria. Este punto se relaciona también muy directamente con los altos niveles de desperdicios y despilfarros.

El desconocer la cantidad de productos a fabricar o simplemente vender, puede llevar a la empresa a manejar de forma inadecuada los inventarios, lo cual podría llevar a la insatisfacción de lo que realmente se quiere hacer.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las empresas en la actualidad suelen llevar un buen control de sus inventarios, y tener un buen control en su distribución, almacenamiento y abastecimiento, lo que les ha permitido trabajar más organizadamente y tener éxito.

iv. Excesivas inversiones en activos fijos. Querer hacer efectos demostrativos mediante costosos gastos en remodelaciones, y máquinas por encima de las necesidades y capacidades inmediatas de la empresa. Estos gastos en activos fijos quitan capacidad de liquidez. (De Gyvés, 2004) Muchas veces lo que pretende el empresario es tener lo último en materia tecnológica sin saber bien por qué. Sólo contando con importantes fondos propios, y estando motivados ellos en un efecto directo sobre los niveles de ingresos, estará justificados tales tipos y niveles de gastos.

Las empresas que invierten grandes cantidades de dinero en sus activos fijos corren el riesgo de descuidar otras inversiones de gran importancia y finalmente haber invertido en vano en los activos fijos.

Muchas empresas que han fracasado, se debe a que han invertido demasiado dinero en activos fijos y olvidado invertir como por ejemplo en un estudio de mercado, y otros elementos importantes.

v. No contar con buenos sistemas de información. La información inexacta, poco confiable y fuera de tiempo, llevará a no adoptar las medidas precautorias a tiempo, además de dar lugar a pésimas tomas de decisiones. (De Gyvés, 2004). Este es un aspecto fundamental a la hora tanto de evaluar el control interno, como el control presupuestario y de gestión. Ejemplo: En el caso de un supermercado, es de vital importancia el contar con un buen sistema de información, que les permita llevar el control de la entrada de productos a inventario, así como la salida de los mismos, con el fin de evitar mantener en existencias artículos con fecha de vencimiento muy próxima, lo cual es muy importante para el control de calidad y previene la pérdida de productos que se traducirían en una disminución de las utilidades, sin descuidar aquellos elementos que influyen directa e



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

indirectamente en las operaciones del supermercado. Por otra parte los sistemas de información proporcionan en la parte organizativa y gerencial de la empresa todas las herramientas esenciales para la toma de decisiones.

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

Sin importar que tan grande o pequeña sea la empresa, siempre se verá en la necesidad de obtener información lo mas confiable posible, para una toma de decisiones mucho mas efectiva, así como mantener un mejor control de todo lo que acontece dentro y fuera de la empresa, con el objetivo de ser cada vez mas competitivo y estar mejor informado que los demás.

En la actualidad la tecnología ha servido de gran apoyo a los sistemas de control interno, almacenamiento de información, actualización y obtención de la misma. Lo que permite un fácil manejo de los procedimientos y procesos dentro de la empresa.

Aportando una gran parte en el éxito de las empresas de hoy en día, así como facilitando su manejo y progreso dentro del mercado.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

vi. Fallas en los controles internos. El reconocer las falencias en los controles internos es fundamental, tanto a la hora de evitar los fraudes internos, como externos. (De Gyvés 2004) Una importante cantidad de empresas quiebran todos los años producto de los fraudes. Este es un punto vinculado directamente con las falencias en materia de seguridad. Cabe señalar que al hablar de controles internos no sólo estamos haciendo referencia a evitar fraudes, también se trata de evitar la comisión de errores o falencias que lleven a importantes pérdidas para la empresa, como podría ser los errores en materia fiscal.

Los controles internos determinan en gran manera la disposición y el interés que se tenga hacia el trabajo. Es de vital importancia que existan supervisiones en todos los niveles de la empresa, mediante el constante control por medio de las auditorias y solicitudes de información, tanto para evitar algún tipo de fraude financiero o de cualquier otro. Así como para evitar errores en los procesos productivos y demás.

Para el logro de los objetivos, las empresas están dedicando tiempo en los controles internos, y en el mejoramiento de sus funciones, para evitar problemas internos de cualquier tipo. La tecnología ha aportado un gran apoyo para el mejoramiento en este aspecto.

vii. Mala selección de personal: Las grandes compañías se pueden dar el lujo de cometer algún error cuando seleccionan su personal. Las pequeñas empresas no pueden arriesgarse.(Pereira, Jorge E.2004)

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



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Es necesario que en el reclutamiento de personal se logre atraer y contratar al personal que cumpla con los requisitos impuestos por la organización.

Es necesario que el personal se encuentre capacitado en todos los niveles de la organización y en el manejo de las tecnologías utilizadas por la empresa. Ya que el logro de los objetivos de la empresa depende en gran manera de que tan capacitado se encuentre nuestro personal.

Las empresas hoy en día capacitan en todos los aspectos necesarios a todos sus empleados para brindar una mejor atención a los clientes, cumplir con todas las funciones a desempeñar con eficiencia y eficacia al generar mayor productividad.

viii. Falencias en política de personal. Las fallas en materia de selección, dirección, capacitación, planificación de necesidades, motivación, salarios, premios y castigos, lleva con el transcurso del tiempo a disminuir tanto la productividad del personal, como la lealtad de estos para con la empresa, lo cual es motivo de aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, y como resultante de todo ello, caída en la rentabilidad. (De Gyvés 2004)

Al ser el recurso humano el elemento de mayor valor en la empresa, es necesario poder seleccionar las personas que tengan la mayor capacidad en el desempeño de sus funciones, si cometemos errores en este punto, así como en la capacitación y motivación de este recurso, incurriremos en la improductividad, y por ende una baja en los niveles de utilidades.

Hoy en día las empresas tienen mucho cuidado en todos los aspectos relacionados con los recursos humanos para facilitar el funcionamiento de las operaciones en todos sus sentidos.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Es necesario poder conocer todo lo relacionado en materia de recursos humanos, sus leyes, códigos del trabajo, derechos, etc.

ix. Fallas en la planeación. Producto tanto de la falta de experiencia y / o de la ausencia de capacidades técnicas puede llevar al empresario o directivo a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las capacidades que posee la empresa y aquellas otras que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción es fatal. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice "Quien no planifica, planifica para el desastre.

Sin lugar a duda, la planeación es la base que sostiene el funcionamiento administrativo, y de ésta depende en gran medida el éxito o el fracaso; en la planeación se define los objetivos y metas, y se establece una estrategia global para lograrlas. Planear es trazar o formar el plan de una obra, es un proceso que busca y propicia la organización. (Heizer & Render, 2004). Es de importancia fundamental conocer cuales son las demandas o necesidades de los consumidores, y nuestra capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, debemos conocer la real potencialidad de nuestros productos o servicios.

La planeación es el punto de partida de toda organización, si no se observa bien lo que se pretende alcanzar, es decir, los objetivos, la dirección de la empresa se podría perder en el camino.

Es de vital importancia que todos los movimientos futuros sean planificados de forma anticipada, para enfocarnos en base a lo que queremos lograr.

Las empresas que tienen fallas en su planeación, es seguro que tendrán fallas en el resto del ciclo administrativo, es decir, en la organización, dirección y control de sus funciones, lo cual obligará regresar al inicio.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

x. Graves errores en la fijación de estrategias. Vinculadas directamente al punto anterior, implica la comisión de graves errores a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, como así también reconocer sus fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno. De igual modo implica no evaluar los cambios en las capacidades y potencialidades de sus clientes, proveedores, competidores actuales, posibles nuevos competidores y proveedores de bienes y servicios sustitutos. La elaboración de una estrategia competitiva a nivel de negocio supone definir aquella o aquellas variables en que se quiere ser superior a la competencia y que hacen que los clientes compren nuestros productos y no los de la competencia. (Lefcovich ,2007).

No cambiar las estrategias del negocio en función a los cambios producidos en el entorno puede llevar a la empresa a su ruina. Ello implica la necesidad de monitorear de manera continua los cambios a nivel económico, social, cultural, tecnológico, político, y legal.

Cuando no se esta claro de lo que se quiere lograr, generalmente se cometen errores en los inicios del proyecto, errores que acarrearán con problemas hasta llegar en un momento en donde las estrategias que fijamos se encontrarán muy lejos del sitio en donde estamos en la realidad.

El desconocer la información del ambiente externo relacionado con la competencia, proveedores, cambios en el ámbito tecnológico, político y legal, así como tener graves errores en la fijación de estrategias ha influido en la desaparición de muchas empresas hoy en día.

xi. Falta o ausencia de planes alternativos. Limitarse a un solo plan, no tomando la precaución de analizar y redactar planes alternativos o de contingencia ante posibles cambios favorables o desfavorables en el entorno, llevarán a la empresa a no aprovechar las circunstancias y tardar en reaccionar ante los sucesos.(De gyvés,2004)



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Nunca sabrá lo que ocurrirá mañana, (paros, crisis económica, aumento inflacionario de forma rápida, pérdida de nuestros mejores clientes, siniestros, fenómenos naturales, competencia, disminución en las ventas, políticas legales, entre otros) por esta razón es de vital importancia el crear planes alternativos que de alguna manera puedan amortiguar todos estos cambios, es necesario esperar siempre lo inesperado.

Las empresas en la actualidad que carecen de planes alternativos, corren el riesgo que en el futuro puedan fracasar, debido a que algo inesperado pueda surgir y no sabremos que hacer en ese momento, lo cual incurrirá en tomar decisiones posiblemente equivocadas.

xii. Graves fallas en los procesos internos. Altos niveles de deficiencia en materia de calidad y productividad, sobre todo si no están acordes con los niveles del mercado y de la competencia, llevará a elevados costos y pérdida de clientes. (De Gyvés, 2004)

Al desconocer las necesidades reales del mercado es muy obvio que se cometerán errores en los procesos internos, tanto de producción, administración, gestión e integración de personal. Tal desconocimiento será perjudicial para la empresa, la cual la llevará al quiebre definitivo en su totalidad.

Para que una empresa pueda subsistir en la actualidad, debe obligatoriamente esforzarse por conocer el ambiente en el que se desenvolverá, para poder así enfocar sus energías centradas en el cumplimiento de sus objetivos, mas sin embargo si no lo hace, se verá obligada a estructurar de nuevo tanto sus objetivos, misión, visión, y estrategias de mercadotecnia antes que sea demasiado tarde.

xiii. Ausencia de políticas de mejora continua. Creer que con los éxitos y logros del pasado puede seguir obteniéndose resultados positivos en el presente y en el futuro, es uno de los más graves errores. (De Gyvés, 2004) Tanto los productos y servicios, como los procesos para su generación, deben ser mejorados de manera continua, sobre todo en este momento de mercados globalizados donde se ven expuestos a la competición con



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

empresas de otras naciones, las cuales tienen una clara estrategia de mejora continua sacando el máximo provecho de la curva de experiencia.

Al moverse al compás de la tecnología se estará siendo proactivos, aunque el hacerlo cueste un poco de dinero. Más si se cree o se considera que la posición donde se encuentra la empresa hoy, está bien, y no es necesario crecer mas de lo que se ha crecido, es seguro que ese espíritu de conformismo no traerá los resultados deseados, por lo que es necesario crear políticas de mejora continua, que ayudarán a ser cada vez mas competitivos y continuar hacia adelante en el mercado con buenas expectativas de crecimiento.

Las empresas que en la actualidad han podido seguir adelante y crecer, se debe por supuesto a la creación de políticas de mejora continua. Anteponiéndose a cualquier desequilibrio que pueda surgir y desestabilizar el funcionamiento de la empresa.

xiv. Falta de capacitación del empresario y directivo. Lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a lo cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.

El simple hecho de desactualizarse en los avances tecnológicos hace ganar puntos menos, puntos que pueden costar mucho dinero si continuamos de esa forma.

Es necesario poder ir al ritmo de los avances que puedan surgir mediante capacitaciones de mejora continua tanto del empresario como de los demás empleados.

xv. Altos niveles de desperdicios y despilfarro: Ellos llevan por un lado a mayores costes con la consecuente pérdida de competitividad.

Eliminar desperdicios y despilfarros implica generar más bienes y servicios con menores niveles de insumos, lo cual lleva aparejado menores costos, menores precios o precios más competitivos, mayores exportaciones, y un aumento considerable en el flujo de



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

fondo de las empresas y sus rentabilidades, como así también un incremento en el Producto Interno Bruto de los países. (Lefcovich, 2007). Por otro lado estos errores redundan en una reducción del flujo de fondos, e inclusive llegan a pasar a un flujo de fondos negativos. El no detectar las falencias propias de los procesos y actividades, que generando costes no agregan valor para el cliente son factores que condicionan la marcha de la empresa. Entre los principales desperdicios tenemos: sobreproducción, exceso de inventarios (de insumos y productos en proceso), falencias de procesamiento, excesos de transportes internos y movimientos, fallas y errores en materia de calidad, actividades de corrección, actividades de inspección, tiempos de espera excesivos, roturas y reparaciones de maquinarias, tiempos de preparación, errores de diseño, Etc.

Es necesario poder realizar investigaciones relacionadas con lo que piensan los clientes sobre los productos y su calidad, así como de la atención a los mismos, y por supuesto poder informarnos acerca de los procesos productivos, es decir, los niveles de ahorro, despilfarros, sobreproducción o escases de materiales y productos terminados en inventario.

Aunque no parezca, los desperdicios de materiales por muy pocos que sean, al final del año se convertirán en grandes pérdidas para la empresa. Es de vital importancia el llevar un control interno de todas las operaciones, para evitar este tipo de situaciones.

En un mundo con una población en continuo crecimiento, con recursos cada día más costosos de explotar, la única solución viable es eliminar los factores de despilfarros que impiden contar con una mayor producción utilizando iguales o menores cantidades de recursos. La opción no sólo es factible, sino además necesaria. (Lefcovich, 2007).

xvi. Graves errores en materia de seguridad. Con ello se hace referencia a la gestión del riesgo por un lado, o sea todo lo atinente a la contratación de seguros, tanto por incendios, como por riesgos ante terceros, o por falta de lealtad de empleados y directivos. No menos importante son los seguros por riesgos climatológicos (huracanes)



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

o aquellos que tienen relación con el tipo de cambio, ello resulta fundamental sobre todo cuando se poseen deudas en moneda extranjera, (De Gyvés, 2004). Por otro lado es de suma importancia prevenir tanto los robos y fraudes de carácter interno, como externo. Cuando de proteger bienes se trata es también trascendental la protección de marcas y fórmulas.

Es de vital importancia el estar asegurado en todos los sentidos, es decir, infraestructura, personal, daños a terceros y otros.

El estar asegurado, proporciona seguridad y como directivos no es inteligente el evitar algún tipo de pago o interés, debido a los riesgos que ello conlleva. En materia de seguridad es mejor estar prevenido antes que lamentar.

Cuando las empresas no demuestran el interés que merece la seguridad para la misma, se arriesgan sin razón, sin tomar en cuenta que este riesgo podrá llevarlos en cualquier momento a la quiebra.

xvii. Graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones. La falta de definición del problema, o lo que es más grave aún, su no detección, el no detectar las causas del mismo, la incapacidad para generar soluciones factibles, y la falta de capacidad para su puesta en ejecución, lleva en primer lugar a no solucionar los problemas, o a solventar momentáneamente sólo los síntomas, o bien, al no dar solución a los mismos, estos persistirán en el tiempo y se agravarán. En la actualidad, todas las empresas deben de ser flexibles ante los cambios y el tiempo, ya que los mercados y su demanda nos exigen tomar decisiones rápidas y efectivas. (Heizer & Render, 2004). Una gran mayoría de los empresarios actúan por impulso, intuición o experiencia, careciendo de un método sistemático para dar solución a los problemas y adoptar decisiones de manera eficaz y eficiente. Ello es algo que también debe ampliarse a una gran mayoría de los profesionales que los asesoran.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

La falta de conocimiento en las técnicas de cómo resolver problemas, tomar decisiones adecuadas, y poder llevarlas a la práctica, es perjudicial para el buen funcionamiento de la empresa.

Tarea que corresponde a los niveles más altos de la empresa y que depende de ellos el funcionamiento adecuado.

La toma de decisiones en los negocios puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, por tal razón, quien tome decisiones en donde se encuentra en juego una gran cantidad de dinero, es necesario que lo haga con la mayor información posible para minimizar el riesgo y los errores que puedan surgir mas adelante.

xviii. La resistencia al cambio. Aplicable ello tanto a empleados y directivos, pero sobre todo al propietario, quién subido al podio por sus anteriores triunfos cree que los logros del pasado servirán eternamente para conservar su cuota de mercado y satisfacer plenamente a clientes y consumidores de manera eficaz. Debido a los cambios constantes en el ambiente externo de las organizaciones, se requiere realizar cambios igualmente dentro de la organización.

La resistencia al cambio por parte de los miembros de una organización es una de las problemáticas más comunes, mas sin embargo debemos hacer todo lo posible para que ellos se adapten rápidamente a los cambios que puedan surgir en consecuencia a los cambios externos.

Cuando una empresa lleva a cabo un cambio en una determinada área de la organización, es para el mejoramiento de la misma, por tal razón tanto los miembros de la organización como los clientes deben adaptarse a dicho cambios.

Para las pymes que pretenden sobrevivir, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Para lograr triunfar deberán continuamente revisar la validez de los objetivos del negocio, sus estrategias y su modo de operación,



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

tratando siempre de anticiparse a los cambios y adaptando los planes de acuerdo a dichos cambios. (Lefcovich, 2007).

xix. Incapacidad para consultar. Vinculado al punto anterior, es la posición del propietario o directivo quien creyendo saberlo todo no consulta o lo hace a quién no corresponde. Así se tiene al propietario consultando de todo y para todo a su contador, se trate de política de precios, procesos internos, logística o marketing.

En la toma de decisiones el análisis no depende exclusivamente de una persona en cuestión, ella debe consultar a otros directivos acerca del problema, pero debe saber bien a quien consultar para evitar problemas por si algo sale mal en el futuro.

xx. Excesiva centralización en la toma de decisiones. En este caso el directivo o propietario se convierte por falta de delegación y ante los tiempos que tarda en adoptar decisiones críticas en un verdadero "cuello de botella" para la organización. Esta conducta además desmotiva al personal, alejando a este del compromiso. Cabe recordar al respecto que "no hay compromiso sin participación". (De Gyvés, 2004).

En toda organización existe una jerarquía de funciones y labores más importantes. Cuando se centraliza la toma de decisiones en una sola persona, se comete un grave error, que traerá consecuencias desmotivadoras para el resto de la organización, y estrés para el que toma decisiones, por tal razón las decisiones no deben ser demasiado centralizadas.

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



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Cuando se realiza algo de forma eficiente y eficaz es porque hemos hecho un buen uso del tiempo. Lo cual nos permitirá resolver aquellos problemas, que podrían surgir en el transcurso de las operaciones.

En los negocios, la administración del tiempo es de vital importancia, el aprovechar cada segundo es inteligente, y puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso.

xxii. Mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez. Contraer deudas de corto plazo para inversiones de largo plazo, o la adquisición de mercaderías, o bien depender de líneas crediticias no adecuadas para financiar la cartera crediticia, suele terminar de manera nefasta para la marcha de la empresa. (De Gyvés, 2004). Debe tenerse muy en cuenta la real capacidad de venta sin caer en excesos de optimismo, de igual forma no deberán realizarse grandes inversiones sobre la base de financiación bancaria, siendo lo correcto ampliar las capacidades sobre la base de la reinversión de las ganancias generadas, o bien, mediante la participación de nuevos socios. Debe tenerse muy en cuenta qué cambios en los ciclos económicos con la aparición de prolongadas etapas recesivas, harán caer las ventas de manera que la situación de liquidez pasará por graves zozobras, en caso de poseer deudas con entes financieros. También es común el caso de aquellos empresarios que viendo la posibilidad de concretar grandes negocios aprovechando bajos precios de productos de reventa o insumos, adquieren grandes cantidades con financiación bancaria. En el mercado de insumos y productos terminados suele ocurrir algo muy parecido a lo que acontece en el mercado bursátil, los operadores que ven a tiempo la llegada de la recesión o caída de la demanda, liquidan de la manera más rápida posible sus stock (existencias) y cancelan sus deudas, quedándose los menos informados con stock y deudas. De igual forma deberá controlarse de manera estricta los flujos de fondos, verificando que la velocidad de ingresos de fondos sea siempre superior como promedio a la velocidad de egresos de los mismos. Establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, y adoptando los ajustes periódicamente es fundamental, no hacer ello implica hacer caer a la empresa en un estado de incapacidad para continuar operando. Debe siempre guardarse una correcta



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

relación entre la financiación de los activos con capital propio y con créditos comerciales y financieros.

Se debe ser realistas de la situación de la organización y no tratar de ignorar los problemas, si no más bien buscar las soluciones, es decir, las deudas que se adquieran para gastos o inversiones innecesarias, será fatal para la liquidez anual de la empresa, es necesario para evitar caer en problemas de liquidación, analizar los cambios en el entorno de la organización, y evitar deudas con entes financieros, mientras esto ocurra será lo mejor.

xxiii. Mala gestión de los fondos. En este punto en particular, se hace mención a la utilización de fondos ajenos, cuyos costos son superiores a la rentabilidad conseguida con su inversión, o bien a la utilización de fondos propios en proyectos con niveles de rentabilidad inferiores a sus costes de oportunidad. (De Gyvés, 2004)

Cuando se realiza inversiones en donde los ingresos son menores que los egresos, se está realizando una mala gestión del dinero, lo que traerá como consecuencia altas pérdidas para el empresario, por tal razón es necesario llevar a cabo una investigación previa acerca de la factibilidad del negocio.

En la actualidad hay empresas que se precipitan a ciegas en el mercado, sin conocer nada sobre el mismo, cuyo final está pronosticado, el cierre de sus operaciones.

xxiv. Sacar del negocio mucho dinero para gastos personales. Gastando a cuenta, o bien sobre utilizando los ingresos generados en momentos de bonanza, la falta de ahorro, y la fijación de un costo de oportunidad para si mismos, superior a lo realmente factible, lleva ineludiblemente a la empresa a su destrucción. (De Gyvés, 2004)

Cuando se esta empezando, y apenas se esta adquiriendo para solventar la inversión inicial, y se toman de ellas para gastos personales y otros que no tiene que ver con la



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

empresa. La empresa se verá en una situación muy penosa, al ver que se tiene poco dinero.

xxv. Mala selección de socios. No encontrar socios con iguales intereses y objetivos, hasta en algunos casos carentes de ética o moral, y no dispuestos a trabajar duro, sumados a una auténtica química de grupo, genera más temprano que tarde dificultades para la continuidad de la empresa. (De Gyvés, 2004)

En los inicios del negocio se debe conocer lo más que podamos a los que serán nuestros socios, poder saber que son personas honestas y trabajadoras y que están dispuestas a dar todo por el éxito de la empresa, es de vital importancia, debido a que si no los conocemos lo suficiente, se creará un riesgo que traerá consecuencias inevitables.

xxvi. No conocerse a sí mismo. Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal, de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene. Todos poseemos un enorme potencial para desarrollar nuestras habilidades y destrezas. Pero dentro de nosotros se encuentran energías que poco utilizamos, y que permanecen inertes. (Heizer & Render, 2004).

El no saber como actuaríamos frente a cualquier situación, esto traerá desventajas, el no conocer nuestros propios límites, y el desconocer como actuaríamos frente a una situación bajo presión es de vital importancia.

Hasta hace pocos años la oferta de toda clase de productos servicios era limitada. Esto ha cambiado radicalmente. Toda nueva empresa debe investigar el mercado al que pretenden ingresar, estudiar los competidores y hacer anticipadamente predicciones y objetivos de sus ventas. (Pereira, Jorge E.2004)



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

xxvii. Dejarse absorber por las actividades agradables. Ello lleva al empresario a dar preferencias a los factores técnicos o comerciales en deterioro de los administrativos y financieros, con las consecuencias que ello acarrea. (De Gyvés, 2004). Es el claro ejemplo del mecánico, odontólogo, o dueño de un restaurante que privilegian sus actividades, pero descuidan los aspectos de la cobranza como así también los impositivos.

Es importante que como empresarios no se permita que las actividades agradables absorban el tiempo, y de esta forma descuidar aquellas actividades que pueden considerarse de vital importancia.

Para un empresario con poca experiencia en el campo en el que labora, esta puede ser una problemática que traerá consigo el descuido de aspectos de mayor valor y por ende poner en riesgo a la empresa.

xxviii. No conocer los ciclos de vida de cada tipo de actividad. Llevará a adquirir negocios que están en el techo de su ciclo, o bien a no introducir las mejoras e innovaciones que todo negocio necesita, para evitar caer en sus niveles de ingresos y beneficios. (De Gyvés, 2004).

Tomar en cuenta este elemento es sumamente imprescindible, debemos conocer el ciclo de vida de cada actividad, para enfocar nuestros objetivos en base a los ciclos de vida de las actividades que dirigimos.

xxix. Tener una mala actitud. No poseer una actitud de lucha y sacrificio, sumados a una clara indisciplina y ética de trabajo, impedirá el crecimiento y sostenimiento de la empresa. (De Gyvés, 2004).

La actitud que como líder se tenga será muy importante en la dirección de los recursos humanos, enfocándonos en la motivación de los mismos, delegación de actividades, confianza, lealtad, etc.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las empresas, para liderar en el mercado, es preciso que lo hagan primero dentro de las organizaciones.

xxx. Nepotismo. Dar preferencia o colocar en puestos claves a familiares por el sólo hecho de ser tales, dejando de lado sus auténticas capacidades y niveles de idoneidad, llevan a la desmotivación al resto del personal, como así también a una caída en los niveles de rendimientos. (De Gyvés, 2004).

Cuando se contrata personal solamente porque se trata de un familiar, se comete uno de los más graves errores, ya que no lo son por sus habilidades profesionales, y como se mencionaba en un punto anterior, una de las causas del fracaso de las empresas es el contratar el personal inadecuado.

En las empresas de hoy en día se ve mucho el nepotismo en los cargos gerenciales, puestos allí, no por ser líderes de verdad sino por ser simplemente familiares.

xxxii. Mala gestión del riesgo. Gestionar correctamente el riesgo implica analizar: a) los atractivos de cada alternativa; b) su mayor o menor disposición a aceptar la posible pérdida; c) las posibilidades de éxito o fracaso de cada alternativa, y d) el grado en que juzgue factible, en cada caso aumentar las probabilidades de éxito y disminuir las probabilidades de fracaso, gracias a sus propios esfuerzos. (De Gyvés, 2004) De tal forma en la medida en que evalúe los riesgos debidamente en función a los anteriores puntos evitará caer en una mala gestión del riesgo, lo cual ampliará significativamente sus probabilidades de fracaso.

Cuando la empresa se encuentra en una situación en la que se debe analizar una o varias alternativas en cuestión, debemos hacerlo tomando en cuenta las ventajas y desventajas de cada una de ellas, para seleccionar la más conveniente y minimizar el riesgo de esa alternativa.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las empresas que minimizan el riesgo y tratan de tomar la mejor decisión en base a una información determinada, lo hacen de la mejor forma, y así poder sobrellevar la problemática.

3. FACTORES SOCIO-ECONÓMICOS.

i. Falta de dinero/capital: Los requerimientos de capital de trabajo deben hacerse por medio de un presupuesto. Es muy raro el negocio que los hace. Un pronóstico bien preparado del flujo de efectivo ayuda a decidir cuánto y cuándo se necesitará (Pereira, Jorge E.2004). Es fundamental contar con la suficiente cantidad de fondos que hagan innecesario por un lado la solicitud de préstamos, y por otro, contar con lo necesario para desarrollar las operaciones básicas que la actividad en cuestión requiere. Así, por ejemplo, cierto tipo de actividades necesitan de egresos fijos mensuales, como lo es el caso de la publicidad en diarios por parte de los negocios inmobiliarios, no disponer de los suficientes fondos para amparar dichos egresos hasta tanto las operaciones propias de la empresa permitan abonarlos sin mayores problemas, es de fundamental importancia para ocupar un lugar privilegiado en el mercado.

Cuando se habla de una empresa que trabaja con todo tipo de alimentos de consumo masivo y diario, el movimiento tanto del dinero como de los inventarios es constante, en los supermercados las ventas se dan al contado y esto contribuye a evitar cierto tipo de problemas causados por la iliquidez.

De igual manera haciendo una relación de este aspecto con la situación en la que operaba el supermercado “Las Palmas”, se manifestó que se contaba con el suficiente capital para operar sin mayores inconvenientes, no se necesitó de financiamiento bancario para su apertura, en este caso no fue necesariamente este factor el que en principio precipitara el cierre del supermercado.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

ii. Falencias en materia de créditos y cobranzas. No basta con diseñar buenos productos y servicios, tener buena atención a los clientes y consumidores, producir de manera excelentes los productos o servicios, y venderlos en buen número y buen margen de rentabilidad, es fundamental en caso de vender a crédito seleccionar convenientemente los clientes, sus límites crediticios, los plazos de pago y gestionar correctamente las cobranzas. No hacer correctamente éstos últimos pasos llevará a la empresa a una situación de peligrosa iliquidez. (De Gyvés, 2004). Estos aspectos están directamente vinculados con otras falencias de la empresa como son la falta de sistemas confiables de información interna y la falta de adaptación al entorno.

El hablar de créditos y cobranzas, es hablar de un alto nivel de riesgo para la empresa, ya que en algunos casos muchos de los clientes se retrasan en sus cuotas, fallecen los endeudados, incapacidad de pago, cambios de domicilio, etc. Lo que en materia de cobranzas esto implica e incurre en pérdidas de grandes montos de dinero, pérdidas de clientes entre otros aspectos importantes.

En la actualidad las diversas empresas utilizan este método de venta debido a que a muchas personas se les dificulta poder comprar al contado los diversos productos de uso y consumo, por tal razón la existencia de la cuenta –**créditos y cobranzas**- en donde debido a la alta competencia muchas de las empresas han optado por ofrecer los productos sin prima y sin fiador, lo que ha traído un alto riesgo para la liquidez de las empresas.

iii. Falta o falencias en el control presupuestario y de gestión. La nueva realidad hacen necesario más que nunca hacer un seguimiento constante de la actuación de la empresa mediante un efectivo control de gestión, además de presupuestar convenientemente de manera tal de mantener en todo momento la situación bajo control. Debido a las diferentes estrategias que se pueden adoptar, se debe obtener un plan que satisfaga las restricciones internas de la organización y a la vez mantenga el costo de utilización de los recursos lo más bajo posible. (Heizer & Render, 2004). Dentro de este factor de



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

riesgo, se deben mencionar claramente los errores de previsión. Este puede dar lugar a un exceso de inversión o gastos previendo ingresos o ventas que luego al no tener lugar, ocasionan graves desequilibrios patrimoniales y financieros para la empresa.

Al tener fallas en los controles presupuestarios nos encontramos frente a un riesgo que podrá influir en graves desequilibrios económicos mediante el sobregiro de efectivo, que podría haberse ocupado en otros aspectos relevantes de la empresa. Por el simple error de haberse equivocado en el establecimiento del presupuesto general de la empresa para el determinado funcionamiento en un periodo en particular.

La gestión logística integrada, tiene como meta maximizar el servicio al cliente y minimizar simultáneamente los costos logísticos e incrementar la rentabilidad de la compañía, para ello es necesario "evaluar las acciones e ideas, y el impacto que estas tienen sobre los procesos, sobre los inventarios y sobre los costos de operación. (Heizer & Render, 2004).

iv. El incumplimiento liso y llano de obligaciones impositivas y laborales. La falta de controles internos, de planificación, el descuido o improvisación, sumados a la falta de una correcta organización, como así también el pensar que sólo evadiendo impuestos y trabajando de manera irregular con los empleados, puede generar mayores ingresos en el corto plazo, esto pone en riesgo la capacidad de generación de beneficios sustentables en el largo plazo. (De Gyvés, 2004)

El descuidar las obligaciones legales y laborales, traerá consigo graves consecuencias tanto para nuestro funcionamiento interno como externo, los empleados reclamarán sus derechos, los impuestos por otro lado, lo cual traerá consigo mala reputación para la empresa, lo cual nunca será bueno para ninguna empresa.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las empresas que en la actualidad cumplen con todas sus obligaciones, lo hacen actuando inteligentemente, sabiendo que evitarán problemas futuros.

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



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

i. IMPLICACIONES ECONÓMICAS EXTERNAS.

A continuación se presenta la relación que existe entre las implicaciones económicas externas y las afectaciones que han sufrido las PYMES en los últimos años, y generalmente en la economía nicaragüense.

ECONOMÍA

- Menor crecimiento de las importaciones.
- Menor crecimiento del turismo receptivo.
- Reducción de las remesas familiares.
- Menor ingreso de inversión directa extranjera.
- Menor ingreso de otras fuentes de capital externo.
- Aumento del déficit en cuenta corriente.
- Menor crecimiento de las exportaciones.
- Presión sobre las reservas internacionales netas de los países.
- Presión sobre los tipos de cambio.

PYMES

- Problema en obtener divisas para importar.
- Menos turistas vendrán a utilizar servicios de Pymes.
- Pymes dependientes de remesas, tendrán menor flujo.
- Resentirán reducción en posibilidades de inversión.
- GON tendrá problemas al proporcionar recursos a la Pymes.
- Mercados internacionales contraen importación de productos de Pymes.
- GON priorizará asignación de recursos.
- Tipo de Cambio, hasta el momento no amenazador.

Fuente: Roger Arteaga Cano, Impacto de la crisis en las pymes, 2009.

Las perspectivas económicas para Nicaragua no son muy alentadoras, producto de la crisis financiera mundial por la que se está atravesando, dentro de la cual el país se encuentra en el último lugar de la fila, lo que significa que será el último país del área en salir de esta problemática, esto está afectado grandemente a todos los sectores del país; las importaciones han disminuido, el crecimiento del turismo se ha limitado, las remesas



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

familiares se han reducido y tan solo la inversión extranjera se ha mantenido, aunque no como en años anteriores.

La recesión económica en Nicaragua se espera continuará aun más aguda de lo anticipado en el 2009, según el presidente de la república que predijo una reducción en las exportaciones, en las remesas familiares y en la cooperación externa, producto de la crisis financiera mundial.

Se sabe que Nicaragua es un país que cuenta con muchos recursos, los cuales no han sido valorados ni explotados seriamente, lo cual ha mantenido estacado al país durante muchos años, dependiendo de la inversión extranjera y de otras fuentes de capital privado.

El aumento de las inversiones se mantuvo en los años recientes a pesar del impacto de la recesión económica mundial, aunque para el año 2009, han disminuido considerablemente. Lo cual puede acarrear efectos negativos que afectarán los diversos rubros de la economía en el país, y el proceso de crecimiento que paulatinamente se observa.

La carencia de liquidez de las empresas (públicas o privadas), hace que recurran a las fuentes de financiamiento, para aplicarlos en ampliar sus instalaciones, comprar activos, iniciar nuevos proyectos, ejecutar proyectos de desarrollo económico-social, etc. En ese sentido, las afectaciones para las empresas son considerables, debido a las altas tasas de interés que las financieras cobran por los préstamos.

Todo financiamiento es el resultado de una necesidad, tanto para las empresas que desean mantenerse con vida en el mercado, como para la población que va en creciente aumento, y que cada día demanda y exige servicios de calidad a bajos costos.

Se espera que Nicaragua continúe creciendo en todos los sectores económicos, y más aun en aquellos rubros que representan un porcentaje importante para el crecimiento del



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

país con relación a sus exportaciones y nuevas inversiones en infraestructura y desarrollo, y por supuesto en aquellos sectores más vulnerables que representan las pymes, y que a su vez son las que proporcionan y generan mayor empleo en el país. Aunque el crecimiento se observa paulatina y gradualmente se deberán adoptar medidas que fortalezcan la inversión nacional y extranjera en el aprovechamiento de los recursos que Nicaragua posee, así como las facilidades para las pequeñas empresas en la obtención de recursos para la estabilidad económica y generación de mayores empleos.

La disminución en el crecimiento de las exportaciones y las facilidades en las importaciones, ha influido en los sectores más vulnerables del mercado, lo que ha fomentado la desaparición de nuevas y pequeñas empresas en lapsos cortos de tiempo, es fundamental tomar medidas que contrarresten las amenazas que surgen de las desviaciones en las relaciones de los diferentes mercados de la región.

Nicaragua es un país que importa más de lo que exporta, este es un problema desde siempre, lo cual ha mantenido una alta dependencia de productos extranjeros, y otras necesidades como en materias primas, etc. Al igual que la disminución en las divisas que se requieren para importar tecnología, el turismo, el cual ha sido un rubro de vital importancia y que ha proporcionado a Nicaragua grandes ingresos para el desarrollo de nuestro país, ha disminuido considerablemente sus niveles porcentuales, esto no es en nada bueno para la economía nicaragüense, ni para la de ningún país, lo cual obliga a tomar medidas proactivas que amortigüen el golpe, para no sufrir las consecuencias tan directamente en el establecimiento de nuevas empresas y otras inversiones.

En la actualidad las posibilidades de nuevas inversiones se han disminuido considerablemente, ya que las pequeñas y medianas empresas se enfocan en la supervivencia, es decir, se conforman en la obtención de ingresos que solventen sus gastos y el obtener unos pocos márgenes de utilidad.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las pymes requieren del abastecimiento de recursos financieros, esta ha sido una de las problemáticas que han tenido que enfrentar y que les ha afectado en la creación de nuevas inversiones, ya que han disminuido las posibilidades de adquirir préstamos a largo plazo y a bajos intereses, por lo que su crecimiento se ha estancado.

Otra de las afectaciones que en la actualidad enfrentan las pymes, es en la posibilidad de exportar sus productos, ya que el mercado internacional ha reducido sus importaciones, disminuyendo de esta forma la posibilidad de expandirse hacia nuevos mercados.

Es muy difícil que una pequeña y mediana empresa pueda exportar de manera directa. Pero sí puede hacerlo indirectamente, a través de otras empresas de mayor capacidad y tamaño.

Es de vital importancia que las diferentes empresas puedan enfocar sus esfuerzos en la búsqueda y el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado ofrece, para ir de la mano con las necesidades de la comunidad y del avance tecnológico que ha crecido de manera impresionante.

Igualmente las pymes deberán minimizar las diferentes problemáticas que surgen en sus operaciones diarias, debido a que los pequeños problemas pueden ocasionar problemas mayores, que son capaces de llevarlos al cierre de sus operaciones. Recordando que no hay que evitar los problemas, sino, aprender a resolverlos.

El orientar sus empeños y esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, es esencial para lograr el éxito en sus labores y encauzarse en una línea y en un enfoque bien definido.

Las empresas deben centrarse en factores claves tales como: la gestión empresarial, la productividad, la capacidad para innovar, el acceso tecnológico, la comercialización al exterior, y la calidad en la producción.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Actualmente el tipo de cambio con relación a la moneda extranjera no ha sido un elemento amenazante, pero posiblemente en el futuro pueda traer algunas implicaciones.

ii. IMPLICACIONES DE LOS SECTORES ECONÓMICOS

A continuación se presenta la relación que existe entre los diferentes sectores económicos y sus cambios, y las afectaciones que ha tenido en las pequeñas y medianas empresas.

ECONOMÍA

- Menor inversión privada.
- Menor crecimiento de los sectores económicos.
- Bajaré el desempeño de los sectores líderes:
 - Construcción.
 - Transporte.
 - Finanzas.
- Podría ser negativo el rendimiento de otros sectores.
- Menor generación de empleo.

PYMES

- Menos inversionistas interesados en invertir en Pymes.
- Menos demanda de bienes y servicios de Pymes.
- Todos los sectores económicos serán afectados.
- Menos acceso a financiamiento en empresas de infraestructura y transporte.
- Por efecto domino, otros sectores serán impactados.
- Al final, los empresarios deberán de reducir planilla.

Fuente: Roger Arteaga Cano, Impacto de la crisis en las pymes, 2009.

Nicaragua es un país atractivo para la inversión, esto es atribuido a diferentes características que posee, como por ejemplo: la ubicación geográfica, recursos naturales,



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

seguridad social, mano de obra barata, entre otros, por lo que este es un punto que nos favorece en la atracción de nuevas inversiones al país, debido a que Nicaragua no tiene la capacidad de generar los recursos internos para cubrir todas sus necesidades, como cualquier país en desarrollo, Por lo tanto, es absolutamente necesaria la colaboración financiera externa para que el país pueda moverse hacia delante. La inversión privada siempre va a tener gran impacto en la producción, la generación de empleos y las exportaciones.

El crecimiento económico es una de las metas de toda sociedad, y el mismo implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos de una sociedad. Existen muchas maneras o puntos de vista desde los cuales se mide el crecimiento de una sociedad, se podría tomar como variables de medición: la inversión, las tasas de interés, el nivel de consumo, las políticas del gobierno, o las políticas que promuevan el ahorro personal, familiar y empresarial; todas estas variables son herramientas que se utilizan para medir este crecimiento. Y este crecimiento requiere de una medición para establecer qué tan lejos o qué tan cerca se está del desarrollo.

Al bajar el desempeño de los sectores líderes como son: construcción, transporte y finanzas, traerá con ello una baja en los niveles de producción y generación de empleos.

Las perspectivas de futuro y viabilidad de Nicaragua, se pueden echar a perder si no se crean las condiciones necesarias para crear empleos suficientes y de calidad para la población que anualmente se va incorporando a la edad laboral. Este es un punto de vital importancia ya que la viabilidad del país depende de la generación de empleos.

En ese sentido, la disminución en la generación de empleos conducirá a una baja en la productividad del país.

Además del alto nivel de desempleo y subempleo que existe, Nicaragua tiene al menos al setenta por ciento de los trabajadores en labores de poca productividad, que genera bajas remuneraciones.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las mujeres y los jóvenes representan los dos grupos con más problemas para encontrar empleo en nuestro país, lo cual es un problema que trae serias consecuencias y debilita el crecimiento que en conjunto podemos asegurarnos.

El objetivo central del gobierno debe ser asistir en la implementación de proyectos asociativos, para mejorar el desempeño de la empresa, para aumentar las capacidades en la generación empleos, sin perder la capacidad de dirección del negocio o la organización.

Una de las problemáticas más agudas que en la actualidad están afectando a las pymes es el desinterés por parte de los inversionistas en trabajar e invertir en ellas, lo cual les ha traído graves y serias complicaciones, por lo que las empresas han tenido que salir adelante por medio de sus propios esfuerzos, sin tomar en cuenta que se ven obligados a los préstamos financieros que los lleva a pagar grandes cantidades de dinero en intereses.

Otra de las problemáticas que enfrentan las pymes es la disminución de la demanda de los bienes y servicios por parte de los consumidores, lo cual las ha llevado a un nivel estancado de crecimiento, generado por la recesión económica actual todos los sectores se están viendo afectados de una u otra forma.

En el caso de empresas de infraestructura y transporte se han visto más afectadas con relación al financiamiento que requieren.

Los principales problemas que enfrentan las pymes se relacionan con la necesidad de invertir y la falta de capital o financiamiento para realizar dichas inversiones, además de la dificultad que significan los costos de los créditos para las inversiones.

Lo que se debe hacer entonces para amortiguar los cambios que afectan la economía de la empresa, es darle una mayor prioridad a la recaudación de los recursos para la cancelación de cuotas de préstamos y pago a proveedores, como parte de todos los



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

compromisos que la empresa tiene. Logrando así solventar y minimizar la dependencia de las financieras.

Otro aspecto de las problemáticas desde el punto de vista financiero, es el alto nivel de endeudamiento de las organizaciones, que generalmente se resume a la falta de ahorro y a la falta de autofinanciamiento, lo que las ha llevado a un nivel de alta dependencia.

Con ello se concluye que entre menos utilidades genere una empresa, mayor será el nivel de endeudamiento, debido a que en ocasiones se generan deudas. "No es que sea malo, sobre todo cuando las organizaciones están creciendo, sin embargo, aquí podemos ver que el endeudamiento en la mayoría de las veces, es para el capital de trabajo y no para realizar grandes inversiones o para que la empresa crezca, entonces evidentemente hablamos de que el nivel de utilidades que tienen las organizaciones es la que determina la capacidad de ahorro de la empresa, y esto a su vez define la tasa de autofinanciamiento.



iii. IMPLICACIONES DEL SECTOR FINANCIERO

Las finanzas representan para cualquier país la base principal para que el sector empresarial pueda mejorar cada vez más. En este contexto, la estabilidad en ellas puede representar el tropiezo más grande para el desarrollo de todos los sectores, se analizarán en este punto las implicaciones de este sector en la pequeña y mediana empresa en Nicaragua.

ECONOMÍA

- Menor acceso al financiamiento internacional, retorno de inversiones que se encontraban en el extranjero.
- Menor crecimiento de los depósitos.
- Necesidad de aumentar tasas de interés.
- Necesidad de hacer más estrictos los criterios para otorgamiento de crédito.
- Riesgo de que aumente la cartera en mora.
- Aumento de la vulnerabilidad del sistema financiero regional.

PYMES

- Menor acceso al financiamiento y créditos a las Pymes.
- Reducción de disponibilidad para financiamiento a Pymes.
- Crédito más caro para las Pymes. (Tasas de interés más altas).
- Menos Pymes clasificarán como sujetos de créditos.
- Bancos serán más estrictos en las concesiones de créditos.
- Bancos disminuirán su exposición al riesgo. (más conservadores).

Fuente:

Roger Arteaga Cano, Impacto de la crisis en las pymes, 2009.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

La situación que atraviesa el sector financiero nacional repercute directamente en la estabilidad de la microempresa en general, son este tipo de negocios los que más recientes el deterioro del sistema bancario en Nicaragua.

Es del conocimiento de todos que la situación política del país, y el desacuerdo que existe entre el gobierno y los representantes de los organismos internacionales que son cooperantes de diferentes maneras en el país, ha provocado el retiro de la ayuda monetaria de algunos de estos organismos para con Nicaragua. Muchos de los recursos de estas donaciones estaban enfocados en brindar financiamiento a la microempresa. Al no contar con estos recursos, el financiamiento al sector de la pequeña y mediana empresa ha disminuido considerablemente; por otra parte las políticas crediticias de las instituciones bancarias representan una brecha para acceder al crédito, además de los altos intereses que se manejan en estos momentos y que debido a la recesión económica tienden a aumentar.

Todas estas situaciones limitan cada vez más las posibilidades de subsistencia de la pequeña y mediana empresa en el país. El sistema bancario del país concuerda con que el nivel de depósitos a disminuido y en el mejor de los casos se ha a mantenido sin variaciones, debido al aumento en los precios de las materias primas y por ende en los procesos productivos de las pymes, se ha vuelto prácticamente imposible ahorrar.

Cada día son menos las pymes que clasifican como sujetos de crédito para las instituciones bancarias, ya que la mayoría tienen créditos pendientes con el sistema, o no cuentas con las garantías prendarias que las financieras y los bancos solicitan. Por otra parte existe una desconfianza de parte de estas instituciones, provocada por el surgimiento de los llamados movimientos no pago.

Los miembros de los movimientos que promueven la no cancelación de los préstamos adquiridos con las instituciones bancarias, aducen tasas de interés muy altas y usura de parte de estas. Han desestabilizado aun más al sistema, lo que además ha provocado que



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

los bancos y financieras sean más estrictos en la concesión de créditos, con el objetivo de disminuir el riesgo de que aumente su cartera en mora.

Otra de las implicaciones que se observan con respecto a los créditos, es que debido a las disminuciones en el poder adquisitivo de los consumidores, las ventas de las pymes han bajado considerablemente, lo cual dificulta el cumplimiento de los pagos de las cuotas a los bancos, de esta manera caen en mora y se vuelve cada vez más difícil la cancelación del crédito, esto a su vez crea desconfianza en las instituciones, que en el afán de recuperar el capital prestado, hacen uso de sus recursos legales, llevando a sus deudores al punto de la quiebra total, y el embargo de sus bienes.

En un momento se llegó a pensar que las exportaciones eran el impulso que llevaría a las pymes a salir de la crisis en la que todo el país se encuentra, esto no es de todo cierto puesto que los otros países no están comprando la misma cantidad de productos que antes, y tratan de disminuir al máximo sus importaciones, ya que sus habitantes también compran menos debido al creciente desempleo que se está enfrentando.

Otro de los puntos que afecta al sector financiero y a las pymes, es la constante devaluación del córdoba frente al dólar, la cual aumenta cada día. La creciente dolarización en las transacciones de compra y venta de productos o servicios, deteriora la estabilidad de las empresas.

Las instituciones bancarias otorgan sus créditos en dólares, y las empresas operan siempre con la moneda nacional, el córdoba, con lo que mes a mes las cuotas de los créditos son más difíciles de recaudar, y es ahí donde no queda otra opción que cerrar y declarar la bancarrota.

La inestabilidad del precio del petróleo, es otro factor externo que mantiene en jaque a la pequeña y mediana empresa, y de igual manera a todos los sectores del país, de lo cual tampoco se ve libre el sistema financiero nacional.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

iv. IMPLICACIONES PARA LA POLÍTICA FISCAL

Las recaudaciones representan en Nicaragua la principal arma del gobierno para la realización del presupuesto general de la república de una manera en la que se pueda abastecer a todos los sectores de los recursos para seguir operando, es por ello la importancia que tiene este sector par el sostenimiento de las pymes.

ECONOMIA

- Menor crecimiento de la recaudación tributaria.
- Mayor gasto público corriente.
- Menor focalización de la política social.
- Menor inversión pública.
- Mayor déficit fiscal.
- Mayor endeudamiento público y tasas de interés más altas.

PYMES

- El gobierno intentará aumentar recaudaciones cobrando más impuestos.
- Carga del estado quitará recursos que hubieran sido destinado a las Pymes.
- Menos recursos para inversión pública relacionada a las Pymes.
- Crédito más caro para las Pymes.

Fuente: Cano Arteaga Roger, Impacto de la crisis en las pymes, 2009.

Las estadísticas más recientes de recaudación tributaria comenzaron a reflejar la desaceleración económica que vive la región, y que se muestra en una caída del comercio exterior de las remesas familiares, y en un menor dinamismo en el mercado laboral, variables relacionadas con el ingreso por impuestos indirectos, tales como los aranceles, los impuestos sobre ventas de bienes y servicios, y otros impuestos al consumo. Es importante recordar que los ingresos tributarios juegan un papel primordial en el financiamiento de los presupuestos de 2009, por lo que la caída en los mismos



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

provocará un vacío en el financiamiento que será necesario llenar incurriendo en más endeudamiento interno y externo o reduciendo el presupuesto de egresos.

La calidad del gasto público en términos de guardar la estabilidad y promover el crecimiento económico, ha sido tema de preocupación en el mundo durante las últimas dos décadas. Mucho se ha asociado el deterioro de la balanza de pagos y del tipo de cambio con el déficit fiscal, sobre todo cuando éste es provocado por un exceso del gasto público que no influye en el crecimiento económico.

Sin embargo, son más conocidas las políticas de ajustes del gasto para mantener la estabilidad de las economías, que aquellas ligadas a la reactivación económica. Los programas de ajuste han enfatizado mucho sobre este aspecto en América Latina, la deuda externa y las crisis financieras han sido elementos importantes que han alterado el gasto público en muchas economías del mundo en los últimos años. Sin embargo, problemas políticos, de corrupción y estructurales, también han contribuido al manejo inadecuado de éste, con las consecuencias de un aumento recurrente del déficit fiscal.

Nicaragua no es la excepción en cuanto a este tema, en los últimos años se ha venido observando un aumento en el gasto público, que no se traduce en mayor crecimiento económico del país. Este fenómeno se ve reflejado en las constantes reducciones en el presupuesto general de la república, que ha afectado a los sectores más vulnerables del país, como son la educación, la salud y la disminución de los recursos destinados a financiamiento para las pymes.

El déficit fiscal en Nicaragua ha incrementado este año con relación al año pasado, pues el gobierno manifiesta no haber alcanzado los niveles de recaudación esperados para este año. Esto se traduce en menos recursos para la inversión pública relacionada a las pymes, y los recursos que serían para financiamiento para las mismas, deberá ser empleado para la alta deuda externa que tiene sobre sus espaldas Nicaragua.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

v. IMPLICACIONES SOCIALES

Nicaragua esta atravesando por una situación política y social que no favorece la estabilidad del país, esta situación tiene consecuencias directas sobre las inversiones, y a su vez graves complicaciones para el sector de las pequeñas y medianas empresas.

ECONOMIA

- Aumento del desempleo y del empleo informal.
- Aumento de la pobreza y de la pobreza extrema.
- Aumento de la presión para migrar.
- Mayor inestabilidad social.

PYMES

- Mayor mano de obra disponible.
- Más competencia del sector informal.
- Menos capacidad de compra de bienes y servicios de Pymes.
- Posible menor mano de obra calificada para las Pymes.
- Ambiente desfavorable para las Pymes.

Fuente: Cano Arteaga Roger, Impacto de la crisis en las pymes, 2009.

El mercado laboral en Nicaragua ha sido un escenario en el cual se han mostrado cambios en materia de reformas salariales y convenios. Con los cambios económicos y socio-políticos experimentados en los últimos tiempos, se presenta una estratificación ocupacional que no favorece la movilidad social ni tampoco una mejor distribución de los ingresos.

El crecimiento de la población económicamente activa se ha dado en parte por el crecimiento de la población en su conjunto, pero además debe considerarse que los problemas de ingresos en las familias nicaragüenses han inducido a estas a incorporar más miembros de su grupo familiar al mercado laboral en especial mujeres y jóvenes.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

La pobreza persistente y generalizada sigue siendo una de las mayores debilidades de Nicaragua al ser acompañada de desempleo, desnutrición, analfabetismo, una baja participación social de la mujer, riesgos ambientales, mortalidad materna e infantil así como el acceso limitado a los servicios básicos de salud, educación y vivienda.

El último informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ubicó a Nicaragua en el sexto lugar de países con mayor desempleo de toda Latinoamérica. Según el informe, el desempleo ha crecido vertiginosamente como consecuencia de la contracción económica.

Estas alarmantes estadísticas representan uno de los factores que afectan directamente a las pymes, pues la mano de obra disponible es mayor que los puestos de empleos, sin contar con la alta competencia que existe del sector informal, lo cual se traduce en una menor capacidad de compra de bienes y servicios por parte de los consumidores.

El desempleo por otra parte provoca aumento en las migraciones y una inestabilidad social. Para las pymes esto representa menor mano de obra calificada para la producción de bienes y la prestación de servicios.

El desempleo trae como consecuencia una disminución en la calidad de vida de las personas y en el peor de los casos lleva a las familias hacia la extrema pobreza. Esta situación que enfrenta Nicaragua repercute directamente en el ambiente en el que se desenvuelven las pymes, el aumento en la pobreza provoca la baja directa en las ventas de las empresas, y por esta razón se les dificulta cumplir con las obligaciones que tienen con los proveedores y las instituciones bancarias, además de afectar el proceso de producción por falta de materias primas y mano de obra calificada, al no tener con que pagarla. Todos estos factores son los que en su conjunto orillan a las pymes al cierre de sus operaciones.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

VIII. DISEÑO METODOLÓGICO:

ENFOQUE DE LA INVESTIGACION:

La presente investigación tiene un enfoque de tipo cualitativo, ya que para dar respuesta al problema nos basamos en una diversidad de conocimientos teóricos, y los instrumentos de recolección de datos no son de carácter matemático o cuantitativo, aun cuando obtuvimos datos numéricos específicos en el transcurso de nuestra investigación, ya que sirvieron únicamente de base para un análisis mas detallado y profundo del caso en cuestión.

TIPO DE INVESTIGACION SEGÚN SU APLICABILIDAD:

La investigación según su aplicabilidad es de tipo aplicada, ya que se partió de información ya existente sobre el fenómeno a investigar y el trabajo se enriqueció con estos datos, pero es de sumo interés la aplicación y utilización de estos conocimientos para dar respuesta al problema.

TIPO DE INVESTIGACION:

Este estudio es de tipo descriptivo, ya que con la presente investigación se analizó cómo es, y cómo se manifiesta el fenómeno del cierre del supermercado “Las Palmas” y sus componentes, y el tipo de investigación descriptiva permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

TIPO DE INVESTIGACION SUGUN EL ALCANCE DEL ESTUDIO DEL FENOMENO:

El presente trabajo es de tipo longitudinal, ya que el estudio del fenómeno se dió en la totalidad de este, y no en una parte determinada, pues se trata de una situación específica a la que se quiere dar respuesta.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

SELECCIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACION:

Por el tipo de estudio que se realizó, el diseño del trabajo es una investigación no experimental, ya que ésta se efectúa sin la manipulación intencionada de variables, lo que aquí se realiza es la observación de fenómenos en su ambiente natural.

PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOPIACION DE DATOS:

✓ **Entrevista:**

Se realizaron una serie de preguntas al ex gerente propietario del supermercado “Las Palmas”, para que a través de esta entrevista se pudiera obtener toda la información concerniente al manejo que se dió en el ambiente interno de la organización, para así determinar cuales fueron los factores internos que pudieron influir en el cierre de la empresa.

✓ **Encuestas.**

Las encuestas se aplicaron a algunos de los clientes de supermercado “Las Palmas,” para poder conocer de esta manera los factores a nivel externo que pudieron estar afectando a la empresa y que repercutieron en su desaparición.

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO:

El universo en la investigación es una sola empresa, pues lo que se pretende con este estudio, es encontrar las causas que provocaron el cierre del “**Supermercado Las Palmas**”, siendo esta el objeto de universo de estudio.

DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN:

La población del total de los cuatro barrios, donde fué situado el supermercado. (11,950 habitantes)



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Los Habitantes de Los barrios, El cementerio, Reparto Sandino, Primero de Mayo y La Virgen son: 11,950 en total. (Fuente: Departamento de Población y Censo de la Alcaldía Municipal de Matagalpa.)

Obtuvimos la siguiente muestra:

$$n = \frac{N \times p \times q}{(N-1) \times D + P \times q}$$
$$n = \frac{11950 \times 0.5 \times 0.5}{11950 \times 0.000625 + 0.5 \times 0.5}$$
$$n = \frac{2987.5}{7.72}$$

n = 386 habitantes a encuestar

Donde:

N: población.

n: muestra.

p: parámetro de probabilidad de acierto.

q: parámetro de probabilidad negativo.

D: constante que involucra error.

FUENTE: Sequeira Valinda, 1997.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Las variables del estudio fueron:

1. Causas del cierre del supermercado “Las Palmas” con respecto al mercado.
2. Causas administrativas del cierre del supermercado.
3. Causas socio-económicas del cierre del supermercado.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

IX. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

La encuesta fué aplicada a pobladores de los barrios: Primero de Mayo, Reparto Sandino, Barrio El Cementerio y Barrio La Virgen. Segmento de Mercado hacia el cual estaba dirigido a atender el supermercado.

Los instrumentos aplicados para la recopilación de la información de la presente investigación fueron la encuesta y la entrevista.

La encuesta se aplicó a los clientes del supermercado “Las Palmas”, con el objetivo de conocer la percepción que tenían del servicio que esta empresa brindaba, y que permitiera determinar algunas causas que influyeron en el cierre de sus operaciones. Lo cual nos permitió conocer a ciencia cierta que se hizo bien y que se hizo mal en las operaciones del negocio. Esta información se contrastó con los resultados de la entrevista realizada al ex gerente propietario del supermercado “Las Palmas”.

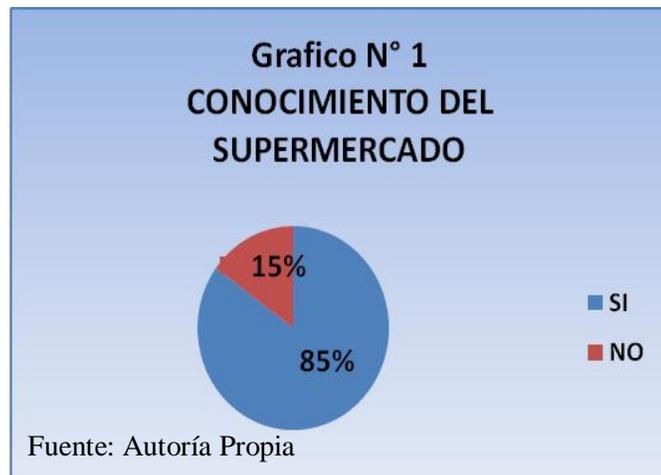
A continuación la siguiente información sobre la encuesta:

La primera pregunta del cuestionario fué:

¿Conoce usted el supermercado “Las Palmas”?

Las opciones de respuesta eran SI y NO, para ese apartado

obtuvimos que un 85% de los encuestados conocieron del supermercado, y que un 15% dijeron no conocerlo.



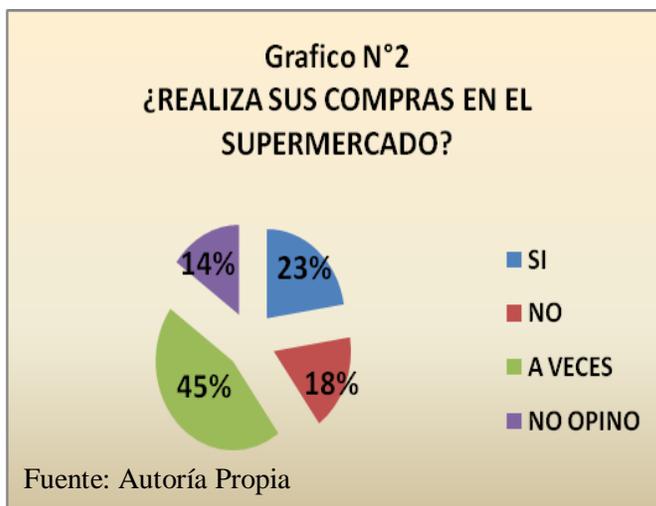
Como se mencionaba anteriormente, esta encuesta se hizo solo con pobladores de los barrios que se encuentran en los alrededores al supermercado, y en este caso se observó, que una gran parte de la población de los cuatro barrios que fueron encuestados, conocían de la existencia del negocio, lo que indica que sí hubieron esfuerzos



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

encaminados por dar a conocer el supermercado, lo cual para todo tipo de negocio es vital el invertir en publicidad, ya que es la única forma de darse a conocer a la población. Igualmente se pudo observar que un pequeño porcentaje de los encuestados desconocían del supermercado, lo que indica que los esfuerzos debieron ser mas fuertes, más cuando se esta empezando un negocio como es el de un supermercado. El hacer uso adecuado de los recursos publicitarios es vital para que las empresas al ingresar al mercado puedan posicionarse de una manera duradera en la mente de los consumidores.

Desde este momento se observan ciertas deficiencias al momento de la introducción de la empresa en el mercado, lo cual puede ser una de las causas que llevaron a la rápida quiebra del supermercado.



La segunda interrogante del cuestionario se refería a que si los encuestados realizaban sus compras en el supermercado “Las Palmas”, a lo que obtuvimos que el 45% dijo que A VECES, el 23% dijo que SI, y el 18% dijo que NO compraba allí, y un 14% no opinó.

La mayoría de los encuestados realizaban sus compras en el supermercado, únicamente de manera ocasional, el porcentaje de los consumidores que realizaban sus compras siempre ahí son los que viven muy cerca del supermercado, los que no compraban ahí también viven relativamente cerca pero nos manifestaron que los precios de “Las Palmas” eran muy altos, y que preferían caminar un poco más, pero ahorrar un poco de dinero.

Uno de los problemas que perjudican la competitividad de precios en las empresas nuevas, son los altos costos. Por otra parte también se da la mala elección de los proveedores. Para que las empresas puedan mantener el ritmo de la competencia hasta

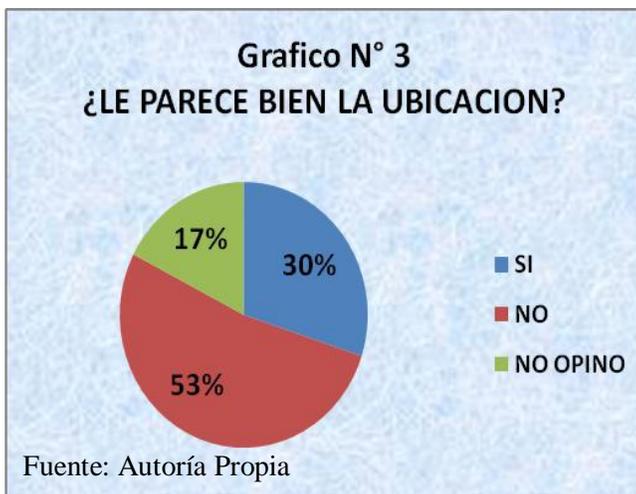


Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

tratar de sobrepasarla, debe tratar de disminuir sus costos al máximo, sin sacrificar claro la calidad del producto o servicio en este punto, los proveedores juegan un papel muy importante, por eso se debe obtener la mayor información posible sobre el giro al que la empresa va a dedicarse, ya que es esto, lo que permite evitar, tomar malas decisiones a la hora de elegir a quienes nos venderán. (Koontz Harold, Heinz Weihrich, 1994)

Para las empresas que están incursionando por primera vez en el mercado, es necesario, que puedan ser competitivas, y el precio para la mayoría de los consumidores es lo más importante a la hora de elegir donde comprar, mas cuando se trata de productos alimenticios, que son los insumos de mayor demanda. He aquí otro factor que se descuidó, y que puede resultar fatal para cualquier negocio.

Luego se pregunto sobre la ubicación geográfica del supermercado, si esta era la adecuada. A esto el 53% dijo que NO, el 30% dijo que SI, el restante porcentaje no opinó o no conoce la ubicación.



La ubicación suele ser un factor no tenido debidamente en

cuenta a la hora de comenzar determinadas actividades. Ella tiene suma importancia en cuanto a la facilidad de estacionamiento para los clientes, las características del entorno, las especialidades propias de la zona, los niveles de seguridad del lugar, la cantidad de personas que pasan por el lugar, los niveles de accesibilidad, entre otros. Ubicarse en el lugar incorrecto en función de la actividad constituye desde un principio un problema. Ubicarse en el mejor lugar comporta mayores gastos en concepto de alquiler y menores niveles de gastos en publicidad; razones éstas, como las anteriormente mencionadas deben evaluarse convenientemente a la hora de evitar inconvenientes para el desarrollo de las futuras operaciones de la empresa. (De Gyvés, 2004)



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Se puede observar que la mayoría de los encuestados coinciden en que la ubicación del supermercado no es muy adecuada y que no estaba en un lugar estratégico en el que todos los barrios estén en la misma distancia, este supermercado se encontraba ubicado de los semáforos del familiar 3 cuadras al sur 1 cuadra al oeste, en la esquina, pero la infraestructura, y la ubicación de la entrada principal no permitían que se viera que se trataba de un supermercado, mas bien parecía una casa de habitación, además no se colocó un rótulo que lo identificara, en su lugar se puso una manta colocada en la parte alta del edificio, la cual no se veía muy bien.

En el mercadeo se plantean los cuatro elementos más importantes para lograr un correcto y duradero posicionamiento y que la empresa sea competitiva, se conocen como las cuatro Ps del mercadeo. (www.infomipymes.com, elementos del mercado)

En las cuatro Ps por su inicial, los elementos son: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCION. Como se puede ver, la plaza es uno de los elementos que son cruciales para que un negocio pueda sobrevivir en el mercado. La plaza se refiere a cómo ponen las empresas a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención, en o referente a los servicios o productos, debido a que siempre se le ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos; pero por ser elementos físicos requieren de

inversiones grandes de dinero, es por eso que cuando vamos a elegir el lugar donde nos ubicaremos hay que hacerlo bien.



De igual manera se preguntó a los encuestados si se encontraban todos los productos que necesitaban en el Supermercado “Las Palmas”, las opciones a marcar fueron; TODOS,

CASI TODOS, y MUY POCOS, a esto, el 33% de los consumidores dijo que



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

encontraban casi todo lo que necesitan, el 30% dijo que muy poco de lo que necesitaban se encontraba allí, y un 20% no opinó, y tan solo un 17% dijo que encontraban todos los productos que necesitaban.

Al parecer también se dieron debilidades en este punto, ya que al elegir los productos a ofertar se debe hacer de manera que sean los de mayor necesidad para los clientes, he aquí la importancia de los estudios de mercado para las empresas, solo este tipo de estudio le darán la certeza a la hora de invertir de manera correcta.

Es de vital importancia conocer cuales son aquellos productos que la población demanda, más aun cuando se trata de un supermercado, en el que se ofertarán un sinnúmero de productos de todo tipo.

Un supermercado es un comercio de autoservicio dividido en departamentos; son el tipo de tienda minorista que predomina en la venta de alimentos en muchos países. Un supermercado mediano maneja miles de artículos alimenticios, incluyendo carnes, frutas y verduras frescas, productos del día, artículos de panadería, alimentos enlatados de lujo y ultra congelados. Algunos incluso venden pescados y licores. Entre los bienes no perecederos que pueden comprarse en un supermercado se incluyen productos de limpieza, higiénicos, de belleza y artículos de papelería y para el hogar (Pereira, 2004).

Un punto de vital importancia para los negocios es la diversificación de los productos, y más en este caso que hablamos de un supermercado. Los consumidores cuando escuchan hablar de un supermercado, esperan encontrar todo lo que necesitan en este lugar.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”



En la quinta pregunta de la encuesta, se abordaba la satisfacción de los consumidores en cuanto a los precios que tiene el supermercado “Las Palmas”, el 45% manifestó estar satisfecho, contra el 35% que opina que los precios son muy altos, el 20% no opinó.

En este caso no es la gran mayoría de los consumidores los que están insatisfechos con el precio de los productos, por lo que esto no representa mayor problema, pero tampoco es un porcentaje muy alentador.

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las empresas de consumo como para las de servicios. En un estudio hecho en 1989, a unas 40 empresas medianas se detectó que el precio, en opinión de los ejecutivos, era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing. (Harold Koontz, Heinz Weihrich, segunda edición, Administración una perspectiva global).

Nicaragua está pasando por tiempos de recesión económica, y ese punto debe ser tomado en cuenta por los empresarios. Una forma inteligente de mantener a todos satisfechos, es comprar el mismo producto, pero de diferentes marcas, y con diferentes precios, de manera que cada consumidor pueda llevar lo que necesita de acuerdo a su alcance y presupuesto.

Como ya se abordaba anteriormente, los proveedores juegan un papel determinante en el establecimiento de los precios, aunque esto también tiene que ver con los costos, la



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

competencia, el mercado, factores económicos como la inflación, devaluación, poder adquisitivo de los consumidores etc.

Para el supermercado “Las Palmas”, resultó muy difícil competir en precios (con relación a otros supermercados) por diversos factores; los altos costos de operación de la empresa es uno de ellos, a eso habría que agregarle, la existencia de la mayor competencia: Supermercado “La Matagalpa”, y supermercado “Pali”, en el caso del segundo. Es más difícil, ya que Pali, esta posicionado a nivel centroamericano, y realiza sus compras a gran escala, por lo que sus costos disminuyen, y sus precios se vuelven mas competitivos.



La siguiente pregunta, está relacionada con la atención al cliente, en cuanto a esto el 45% opina que la atención es muy buena, el 27% que es regular, un 25% no opinó, y un 3% decía que la atención era mala.

Según lo que se pudo conocer al aplicar esta entrevista, la mayoría de los consumidores estaban muy satisfechos con el servicio que les brindaban los empleados del supermercado, se referían a este servicio como muy bueno.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes, tendrá una existencia muy corta. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia el cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. (www.infomipymes.com, atención al cliente)

No todo en las organizaciones es deficiente, y en este caso, una de las fortalezas más notables que tenía durante su funcionamiento el supermercado “Las Palmas”, era la buena atención a los clientes, se concluye entonces que este no fué una de las causas que originó el fracaso de este negocio, pero desgraciadamente, con un buen servicio no es suficiente para mantener una clientela fiel que le provea al negocio las ventas necesarias para su mantenimiento en el mercado.

El problema que influyó fue que, los clientes no compraban lo suficiente que un supermercado requiere obtener en ventas, es decir, los consumidores compraban en pocas cantidades, como lo harían en una pulpería, y el supermercado no podía solventar los costos de operación que en el transcurso del mes deben ser cubiertos. Esta situación tuvo como consecuencia la reducción de personal, sin embargo cabe mencionar que ya existía un excedente de personal, ya que para el tamaño del negocio y para la cantidad de clientes que en el negocio se atendían, 16 empleados es demasiado.

Las últimas dos preguntas de la encuesta se elaboraron de forma abierta, con el fin de obtener información sobre: **Qué productos no encuentra en el supermercado “Las Palmas” y le gustaría que se incluyeran.**

El 20% encuentra todo lo que necesita, el 17% desearía que se incluyeran: frutas, verduras, y legumbres frescas, el 13%, productos lácteos, y un 15% menciona otros productos, y el porcentaje restante no opinó.



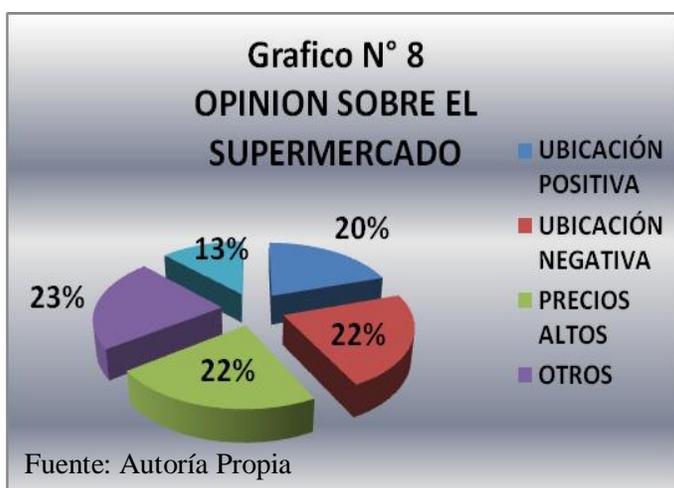


Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Cuando se inicia un negocio como es el de un supermercado, es necesario poder hacer una lista de aquellos productos que se ofrecerán, tomando en cuenta todos aquellos productos de primera necesidad, productos sustitutos, abarroterías, carnes, golosinas, etc. Analizando el tipo de mercado, sus gustos y preferencias, cultura, niveles de adquisición, demanda, etc.

Para poder crear fidelidad en los clientes, en primer lugar se debe conocer qué requiere un cliente de nuestra empresa, antes de elegir qué tipo de productos se van ofertar, igualmente se debe conocer a qué segmento del mercado se va a atender. En el caso específico del supermercado “las palmas”, lo ideal era diversificarse lo mas posible, ya que los productos alimenticios son consumidos por todas las familias, pero cada una tiene preferencias distintas, ya sea en cuanto a marca, tamaño, presentación, envase u otros aspectos.

La calidad en los productos, es de suma importancia, para mantener la fidelidad de los clientes, ya que ellos buscan seguridad en los productos, por lo que muchos están dispuestos a pagar el precio de la calidad en productos más frescos, así como en la seguridad de que estas recibiendo un buen producto a cambio del valor pagado.



Se quiso Conocer la opinión que tenían los consumidores acerca del supermercado “Las Palmas”

A esta pregunta el 22% pensaba que la ubicación del supermercado fué una decisión no acertada, otro 22% opinaba de que los precios son demasiado altos, y un 20% dijo que la ubicación estaba bien.

De manera reservada un 13% decía que el supermercado les parece regular en todos los sentidos, y el porcentaje restante no opinó.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Se observa que la mayoría de los clientes del supermercado no están de acuerdo con la ubicación del supermercado, piensan que si estuviera en otro lugar sería un negocio más productivo para la comunidad, esta es una de las mayores inquietudes de los clientes. La otra opinión que más prevaleció, fue sobre los precios altos, se mostraba bastante inconformidad en este punto, y era esto lo que provocaba que los consumidores prefirieran caminar un poco más para ir a cualquier otro supermercado, para ahorrar un poco de dinero.

Posteriormente a la aplicación de la encuesta, se realizó la entrevista al gerente propietario del “Supermercado Las Palmas”. El señor Hermes Soza.

A continuación se dará a conocer la información obtenida a través de la entrevista aplicada al ex gerente propietario del supermercado “Las Palmas”.

Al preguntar al Gerente propietario ¿Por qué decidió establecer un supermercado y no otro tipo de negocio? Este manifestó: “Fue una idea que surgió de pronto, al ver que en otros lugares este tipo de negocio es muy rentable y tenía el dinero suficiente para poder llevarlo a cabo, decidí establecer un supermercado. Aunque mi trabajo en si es la construcción, yo soy contratista”.

La carencia de experiencia tanto en la administración de empresas, como en la actividad que se ha de desarrollar, comporta un elevadísimo riesgo para los pequeños propietarios. Carecer de experiencia constituye en sí, la base fundamental de todas las demás causas que llevan al fracaso. (De Gyvés, 2004)

Dentro del proceso que se concibe, cuando una persona o un grupo de personas, piensan en la posibilidad de iniciar una nueva empresa, el primer paso es la elección del rubro o giro que tomará dicha empresa, de ahí la importancia de que esta decisión sea la correcta, es por eso que se debe hacer un profundo análisis de los conocimientos y las habilidades con los que se cuenta, para evitar introducirse en un sector económico del que se tenga total desconocimiento.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

A través de la información brindada por el Sr. Soza, se pudo conocer que no realizó ningún tipo de investigación de mercado. Sino que fué una decisión sin mayores fundamentos.

La falta de un estudio de mercado antes de iniciar el negocio, trajo consigo una serie de dificultades e inconvenientes que llevaron finalmente al fracaso de la empresa. Debido a la gran importancia que tiene la investigación previa del mercado en el que se incursionará, todas las personas que crean un nuevo negocio, sin importar cual sea su rubro, deben conocer todos aquellos elementos que se requieren para que una empresa pueda subsistir en un determinado mercado, esto le proporcionará toda la información relevante que le permitirá lograr el éxito en sus funciones.

Elementos tales como: tamaño del mercado, gustos, preferencias de los clientes, competencia, aspectos sociales y legales, situación económica y política, así como todos los impuestos que intervienen en su funcionamiento.

Según lo manifestado por el mismo, el establecimiento de este negocio fué por un impulso, sin estudios previos, que respaldaran la toma de tan importante decisión, como es la de establecer qué tipo de empresa es conveniente iniciar de acuerdo a nuestros conocimientos y capacidades.

Después se quiso saber los obstáculos que el ex gerente propietario del supermercado había encontrado en el transcurso de la puesta en marcha del proyecto. A lo cual el respondió:

- ✓ Recibo de luz excesivamente alta.
- ✓ Tarifas de impuestos altos.
- ✓ Los clientes regresaban el producto porque tenían olor a jabón.
- ✓ Apagones, los que causaban pérdidas en los productos refrigerados.
- ✓ Muchos productos se vencían.
- ✓ La empresa estaba mal ubicada.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

La ausencia o escaso nivel de enfoque constituye uno de las principales causas de fracasos. Querer serlo todo para todos es algo insostenible en el tiempo. Ello está motivado en la incapacidad de atender eficaz y eficientemente todos los rubros y clientes, debido a no contar ni con los recursos humanos, ni materiales, ni dirigenciales para atenderlos de manera óptima (De Gyvés, 2004).

Es claro que en una empresa surgirán problemas que obstaculizarán el funcionamiento óptimo de las operaciones, ya sea de una índole o de otra, sin embargo la administración deberá enfocarse en la solución de los mismos, con el objetivo de que todo en la empresa marche de la mejor manera, e interesarse así en el aprovechamiento de las oportunidades y en el mejoramiento de las funciones y actividades que perfeccionen la calidad del producto o el servicio.

Luego manifestaba el Sr. Soza que el obstáculo que le causó mayor dificultad fué:

“La mala ubicación en la que estaba el supermercado.”

Este tipo obstáculos para una empresa que apenas está ingresando al mercado, suelen ser fatales, ya que impiden de manera directa la penetración al mercado, y cabe destacar que si se hacen los planes correspondientes antes de iniciar operaciones en un negocio nuevo, estos problemas se pueden prever y así tratar de evitarlos.

La percepción del ex gerente del supermercado, es que su mayor obstáculo, fue la mala ubicación, es aquí también donde radica la importancia de un buen estudio de mercado que nos proporcione la información necesaria para elegir el lugar idóneo para la ubicación de nuestro negocio, así como a cuál segmento del mercado podemos dirigirnos, y cuales son los productos o servicios que nos conviene ofrecer.

Continuando con la entrevista se quiso conocer sobre la experiencia en área de administrar negocios que tenía el Sr. Soza, su respuesta fué:

“Ninguna, de hecho nunca me ha gustado, lo mío es la construcción”.

Cuando decidimos llevar a cabo un negocio del cual desconocemos su manejo, y mas aun, si no se está interesado en sus actividades y todas aquellas funciones que se deberán



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

realizar, esto traerá consecuencias que costarán mucho dinero y proporcionarán una mala experiencia.

Es fundamental que el empresario reconozca sus propias limitaciones, capacidades, y sus comportamientos habituales ante determinadas circunstancias. (De Gyvés, 2004) Reconocer ello a tiempo permitirá no sólo evitar errores a la hora de tomar decisiones, sino además actuar de manera tal de poder sobrellevar los momentos difíciles que todo negocio tiene.

Al continuar con la entrevista se le preguntó al ex gerente si contrató algún tipo de personal externo para que le administrara su negocio, a lo cual respondió lo siguiente:

“No ninguno, solo un contador. Mi esposa yo administrábamos el supermercado”

La administración de un negocio no es algo sencillo, es necesario conocer toda aquella información científica que nos proveerá de mayor seguridad a la hora de tomar decisiones importantes.

Es por ello que cuando los interesados en la creación de un negocio carecen de experiencia o de conocimiento en el arte y la ciencia de la administración, se debe recurrir a la contratación de personal calificado en esta área, más aun cuando está en juego mucho dinero, debido al riesgo que implica una administración sin experiencia, la cual traerá inevitablemente consecuencias lamentables para la empresa.

Al preguntar al ex gerente, qué tipo de planes realizó antes de poner en marcha el proyecto su respuesta fué la siguiente:

“Ninguno”.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

Cuando se tienen las aspiraciones y los recursos para comenzar un proyecto empresarial, se debe estar claro que si no contamos con ningún conocimiento y experiencia en la administración de negocios, lo conveniente es contratar a alguien que si los posea, y de esta manera evitamos tomar malas decisiones por falta de conocimiento. No basta con conocer el rubro al cual nos vamos a dedicar, se debe saber planear, establecer objetivos y metas, dirigir, controlar, evaluar y ser capaces de reaccionar a tiempo a los problemas tratando siempre de anticiparse a ellos con la creación de estrategias, planes, políticas y procedimientos que nos ayuden a resolverlos de forma rápida y con el menor perjuicio posible.



X. CONCLUSIONES

En síntesis ratificamos nuestra hipótesis, y concluimos que la principal causa de la desaparición y cierre del supermercado “Las Palmas”, en el año 2008, fué la mala toma de decisiones, sobre la empresa y sus recursos.

Las principales causas que provocaron el cierre y desaparición del Supermercado “Las Palmas” fueron:

-  Los principales elementos del estudio de mercado, que no fueron favorables para el éxito del supermercado “Las Palmas”, fué la falta de realización del correspondiente estudio de mercado, antes de tomar la decisión de iniciar el negocio, e incorrecta elección de proveedores.
-  Las causas de carácter administrativos que incidieron en el fracaso del supermercado “Las Palmas”, fueron: la falta de experiencia del ex gerente en la administración de negocios, y en la actividad económica a la que se estaba dedicando. Poco interés del ex gerente propietario en el manejo del negocio, falta de personal calificado que se ocupara de las actividades que se requerían en el ámbito administrativo y operacional.
-  Los principales factores socio-económicos que influyeron en el cierre del supermercado “Las Palmas”, fueron: la ubicación del local no era accesible para los clientes. los costos y gastos de operación eran muy elevadas, debido a que no existía planeación de presupuesto, y se carecía de conocimientos para administrar los recursos, así como la compra excesiva de activos fijos, e inversiones innecesarias en la infraestructura.
-  Los posibles errores que se deben evitar al momento de iniciar una empresa y en el transcurso de su funcionamiento son: excesiva contratación de mano de obra, deficiente y escasa inversión en publicidad, incorrecto manejo de los recursos, no definir objetivos, carecer de la estructuración de la empresa; planes, políticas, procedimientos y estrategias.



XI. RECOMENDACIONES

Dirigimos nuestras recomendaciones, a todas las personas que tengan la idea, a lo inmediato o en el futuro de iniciar una empresa de cualquier tipo, y a los que ya la han hecho con el fin de evitar caer en errores frecuentes que se cometen al comenzar un nuevo negocio, y que pueden desencadenar en el fracaso rotundo de las empresas.

-  Realizar siempre un previo estudio del mercado y sus factores, para recopilar la información que se necesite para la toma de decisiones.
-  Elegir siempre un rubro en el cual se tenga conocimiento, de lo contrario contratar personal especializado en ese aspecto para que nos asesore.
-  Antes de indicar cualquier operación e inversión, realizar los planes y presupuestos correspondientes.
-  Elegir cuidadosamente, tomando en cuenta, la información de nuestro estudio de mercado, la ubicación de la empresa.
-  En caso de no poseer ningún conocimiento administrativo, contratar a una persona que se encargue de la administración del negocio.
-  Realizar un análisis riguroso de las inversiones, con el fin de evitar el gasto excesivo de dinero en recursos innecesarios.
-  Estudiar muy bien todas las opciones de proveedores que se nos presenten, para elegir la que nos proporcione la mejor calidad, precios justos y beneficios tales como; transporte gratuito, descuento, crédito abierto, etc.
-  Contratar personal capacitado, de acuerdo al tamaño del negocio, de manera que le permita operar con eficiencia.
-  Vigilar de manera continua el estado del negocio ya sea que lo maneje usted mismo, o se haya contratado a alguien para ese fin.
-  No tomar recursos de la empresa para gastos personales, fuera de las ganancias o regalías destinadas para este fin, este hecho conduce a la quiebra de manera rápida.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”

- ☞ Destinar un presupuesto para publicidad, ya que los clientes son la base del éxito de las empresas, y una vez atraídos debemos mantenerlos siempre con nosotros.
- ☞ Tratar siempre de mantener precios competitivos, cuidando los costos de la empresa y el manejo correcto de los recursos, y evitar los endeudamientos.
- ☞ Escoger y conocer muy bien a los clientes que venderemos al crédito, en caso que lo hagamos.
- ☞ Atender de la mejor manera a los clientes, ya que ellos son el motor principal que mueve a las empresas.



XII. BIBLIOGRAFIA:

- 📖 De Gyvés, Esteban (2004) ¿Por qué fracasan los negocios?, www.el-universal.com.mx
- 📖 Gómez, Bernardino, (2009), ¿Que es un supermercado?, <http://bernardinogomez.wordpress.com>
- 📖 Hernández, Roberto, Collado Fernández, Carlos, Batista, Pilar, (2003) Metodología de la investigación, McGraw Hill, tercera edición, 704 P.
- 📖 Jey, Heizer, Barry, Render, Dirección de la Producción (2004), Prentice Hall, Cuarta Edición, 518 P.
- 📖 Koontz, Harold, Weihrich, Heinz, Administración una Perspectiva Global (1994), McGraw Hill, segunda edición, 976 P.
- 📖 Lefcovich, Mauricio,(2007), Economía Kaizen, [http/ www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)
- 📖 Pereira, Jorge E. (2004) Fracaso de las Pymes, [www.mercadeo.com/44- fracaso-
_pymes.htm](http://www.mercadeo.com/44-fracaso-pymes.htm)
- 📖 Sequeira Calero, Valinda, Cruz Picón Astralia, (1997), Manual de investigación, Investigar es fácil, UNAN, Managua Nicaragua, 107 P.



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”



Causas del fracaso y cierre del supermercado “Las Palmas”
