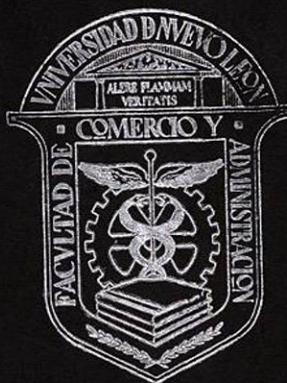


UNIVERSIDAD DE NUEVO LEÓN
Facultad de Comercio y Administración



BREVE ESTUDIO ADMINISTRATIVO
AL CAPITAL DE TRABAJO

T E S I S

que para obtener el título de
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

presenta

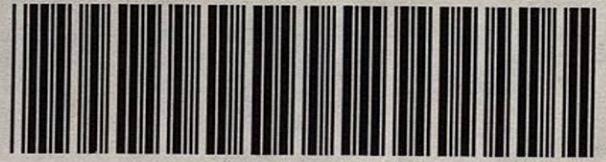
Raúl Pier Cantón

Monterrey, N. L., Mayo de 1968

T
HF5681
.C25
P5
c.1

Raúl Pieter Cantón

Tesis Profesional



1080084851

73032

UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON
Facultad de Comercio y Administración



BREVE ESTUDIO ADMINISTRATIVO
AL CAPITAL DE TRABAJO

LIC. Y C. P. CANDELARIO A. DE LEON RIOS

TESIS

que para obtener el título de

CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR

presenta

Raúl Pier Cantón

Monterrey, N. L., Mayo de 1968

T
17F5681
.C25
P5



A MIS PADRES:

Dr. José Luis Pier

y

Sra. Araceli C. de Pier

Como una muestra de agradecimiento
por los esfuerzos realizados para_
encauzar mi vida.

A MIS HERMANOS:

José Luis Pier Canton

Antonio H. Pier Canton

A MIS HERMANAS:

Araceli P. de Cedillos

Marta Pier C.

Por el estímulo y ayuda_
recibidos en el desarro-
llo de mi formación, así
como de este trabajo.

A MIS MAESTROS

A MIS COMPAÑEROS
Y AMIGOS

HONORABLE JURADO EXAMINADOR

C.P. Enrique Lozano Guerra	Presidente
C.P. José Renato Mena González	Primer Vocal
C.P. Juan Zamudio Camacho	Segundo Vocal
Lic. Carlos Aréchiga Rivera	Tercer Vocal
Lic. y C.P. Candelario A. de León Ríos	Secretario
C.P. Ramiro Soberón Pérez	Suplente
Lic. Raúl S. Montoya Retta	Suplente

I N D I C E

	<u>Pag.</u>
INTRODUCCION	I

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION	1
2.- QUE ES EL CAPITAL DE TRABAJO	6
3.- QUE DEBE ENTENDERSE POR ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	6
4.- TIPO DE GERENCIA COMUN EN LOS NEGOCIOS	6
a) Gerencia Tradicional.	7
b) Gerencia Científica	9
c) Gerencia Media.	9
5.- RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACION	11
a) Responsabilidades ante la Sociedad.	12
b) Responsabilidades ante los Inversionistas	15
6.- PRINCIPALES ASPECTOS QUE AFECTAN LA ADMINIS- TRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO	17
a) Problemas Financieros	18
b) Problemas de Resultados	19

CAPITULO II

EL MOVIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES

1.- COMENTARIOS DEL MOVIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.	21
---	----

- II -

	<u>Pag.</u>
2.- PROBLEMAS FINANCIEROS.	23
a) Bancos.	24
b) Cuentas por cobrar.	29
c) Inventarios	33
d) Pasivo Circulante	37
3.- PROBLEMAS DE RESULTADOS.	40
a) Las Cuentas de Resultados y el Movimiento del Capital de Trabajo.	40
b) Las Variaciones de las Cuentas de Resulta <u>dos</u>	41
1.- Variaciones de Ventas	41
2.- Variaciones de Costos	42
3.- Variaciones de Gastos	43

CAPITULO III

ANALISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO

1.- OBJETIVO DEL ANALISIS.	44
2.- METODOS DE ANALISIS.	46
a) Clasificación de los Métodos.	46
b) Su Aplicación e Información	48
c) Consideraciones para su Aplicación.	50
3.- ASPECTO GENERAL DEL ANALISIS DE RESULTADOS .	51
a) Ventas.	52
1.- Las Ventas y el Objetivo de la Empre <u>sa</u>	52
2.- Relación entre Producción y Ventas. .	53

- III -

	<u>Pag.</u>
3.- Variaciones de Ventas y el Control de sus Causas	55
b) Costo de Producción y Costo de Ventas . .	57
1.- Relación entre Costo de Producción y Costo de Ventas	58
2.- Los Costos y el Rendimiento	58
3.- Los Costos y el Volumen de Producción	62
4.- Juicios Erróneos de la Eficiencia del Administrador por la Disminución de Costos.	63
5.- Forma de determinar los Costos para la Administración Industrial.	64
c) Gastos de Operación	68

CAPITULO IV

ADMINISTRACION CIENTIFICA

1.- EL CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRADO	70
a) La Eficiencia de la Administración y las Técnicas Relacionadas	70
b) Importancia del Estudio del Mercado . . .	70
c) La Administración Científica y los Recursos	71
2.- ALGUNOS INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA	72
a) La Estadística en la Administración Científica.	72

	<u>Paq.</u>
b) Contabilidad.	75
c) Organización y Control.	76
d) Costos y Presupuestos	76
e) Auditoría	77
3.- LA PREPARACION TECNICA Y LA ADMINISTRACION - CIENTIFICA	77
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFIA	81

INTRODUCCION

Debido al constante crecimiento de las actividades comerciales e industriales, ha hecho que la Administración de las Empresas sea cada día más compleja y requiera de la intervención de personal capacitado dando así gran importancia a nuestra Profesión por su preparación adecuada a estas necesidades. En el desarrollo de este trabajo se tratará de establecer la relación que tiene el Contador con el campo de la Administración, en especial con el capital de trabajo, ya que es el reflejo financiero y administrativo de las operaciones normales de las Empresas y debe prestársele mucha atención porque de ello depende su fluidez y prosperidad o éxito.

Primeramente se tratará el aspecto general de la Administración, asentando en él, lo que se entiende por esto y por el capital de trabajo, los tipos de Gerencia que hay y la forma como comúnmente se encuentra en la actualidad; las responsabilidades que se derivan de ella y los problemas, que separados en dos grandes grupos en la forma que se presentan, habrá de resolver el administrador.

Después se expondrán los problemas del capital de trabajo, primeramente en su nacimiento y luego en la localización por medio del análisis de las varia

ciones que en tal movimiento se presentan y le permiten lograr su objetivo.

En el capítulo de "el movimiento del capital de trabajo para el desarrollo de sus actividades" se comentará en qué consiste, cómo se presenta, las cuentas que normalmente intervienen y su relación con los problemas financieros por los desajustes en su manejo, finalmente su repercusión en los resultados.

En cuanto al análisis, comprendido en el capítulo III llamado "Análisis del Capital de Trabajo" no se profundizará en lo que se refiere al estudio de los métodos más comunes, porque, debido a lo amplio que sería un estudio de ellos, desviaría la finalidad que se desea obtener, limitándose tan sólo a su mención y desarrollando el análisis en la localización de las causas que provocan las variaciones comprendidas en el capítulo anterior y su clasificación como instrumento para medir las responsabilidades y tomar decisiones.

Para el desarrollo del análisis se han de seguir los mismos lineamientos formados para los problemas generales y en que se trata el movimiento del capital de trabajo, o sea no perdiendo de vista el financiamiento y los resultados obtenidos.

Finalmente se comenta la Administración cien

- III -

tífica como el objetivo a que trata de llevar el administrador su empresa, logrando la coordinación de todos sus elementos que le permitan obtener el máximo rendimiento posible.

Por ser tan importante la preparación técnica en este tipo de administración y el punto de coincidencia del Contador Público dentro de esta función, se harán algunos comentarios de los diversos aspectos de la preparación y su relación con el trabajo de esta técnica.

Conscientes de no haber tratado el tema muy elevado, sino breve ya que es un estudio desarrollado siendo pasante de la carrera, espero la benevolencia en la revisión de este trabajo del H. Jurado y considerando que el tema es de mucha importancia intento seguir estudiando para superar las deficiencias de que adolezca.

RAUL PIER CANTON

Abril de 1968

CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION DEL
CAPITAL DE TRABAJO

1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

La administración es una técnica que adquiere gran importancia con el constante desarrollo de la vida moderna y ha sido objeto de mucho interés para algunos tratadistas, pero al exponer sus definiciones, como se trata de una materia tan nueva, no han logrado unir su criterio impidiéndonos contar con una definición por todos ellos reconocida, limitándose en cada caso a exponer lo que para ellos significará en el desarrollo de su trabajo y que consideran como su definición.

Se ha tomado lo que definen como administración tres de los tratadistas que se han dedicado a esta materia considerando que ellos han estudiado anteriormente lo expuesto por otros autores en el mismo campo.

De las tres definiciones se tratará de hacer un comentario para así analizar sus diferencias y semejanzas para poder, no definir lo que se entiende por este concepto, sino tan sólo obtener una base para nuestro trabajo.

Gilberto R. Cabrera la define "como la línea superior de jerarquía industrial o comercial responsable de la planificación, organización, coordinación, dirección y control de todos los elementos físicos y mentales, con el propósito de obtener el objetivo establecido por la junta de directores" (1).

Para George R. Terry, PH. D. es en una forma sencilla, de la siguiente manera: "Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno" (2).

Y Agustín Reyes Ponce presenta su definición en tres aspectos: 1.- "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social", 2.- "Es la técnica de la coordinación" y por último dice que "Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa" (3).

De los aspectos de la definición de Reyes Ponce, se puede observar que trata de llegar a una última, pasando por dos etapas, primero, una que es ori-

-
- (1) Fundamentos Básicos de Administración Industrial.- Capítulo I.- Pag. 13.
 - (2) Principios de Administración.- Cap. II.- Pag. 39.
 - (3) Administración de Empresas.- (Teoría y Práctica).- Cap. I.- Pags. 26-27.

ginada por el resumen de los elementos que intervienen en la administración y que también se podría llamar primer intento; luego tratando de sintetizarla, se tiene una que puede considerarse incompleta por ser tan sólo una igualdad entre administración y coordinación; finalmente de estas dos anteriores llega a su tercer definición que utiliza para la Administración de Empresas.

El comentario de las tres definiciones antes mencionadas se hará utilizando los siguientes puntos:

- 1.- ¿Qué es la administración?
- 2.- ¿Cuál es su finalidad?
- 3.- ¿Cómo se obtiene? (los medios).

Para Gilberto R. Cabrera será:

- 1.- La línea superior de jerarquía.
- 2.- Obtener el objetivo establecido.
- 3.- Por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de todos los elementos físicos y materiales.

Para George R. Terry:

- 1.- No lo comenta.
- 2.- Lograr un objetivo predeterminado.
- 3.- Mediante el esfuerzo ajeno.

Para Agustín Reyes Ponce:

- 1.- Es una técnica.
- 2.- Obtener la máxima eficiencia.
- 3.- Por la coordinación de personas y cosas.

De la comparación anterior se observa que; - en el primer punto, los autores no obstante de no tener la misma idea no se oponen, ya que si Cabrera se refiere al plano en que se considera situada la administración dentro de toda la estructura de la empresa, Reyes Ponce afirma que es una técnica basándose en que debe ser un conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia de la coordinación.

En el segundo punto, o sea su finalidad, los autores están de acuerdo pese a su diferencia de expresión, porque obtener el objetivo establecido por la junta de directores o el lograr un objetivo predeterminado es igual y si ese objetivo es el máximo rendimiento tendremos que también será igual a la obtención de la máxima eficiencia.

En el último punto, que es cómo se obtiene la administración, o sea los medios para lograr el objetivo antes mencionado, se tiene que: Cabrera y Reyes Ponce lo tratan si no en igual forma sí parecida ya que para el primero, entre los elementos que enumera como necesarios incluye la coordinación y para el se-

gundo, la coordinación de personas y cosas es el medio de administrar basándose en que es un elemento que interviene en todo momento de la función administrativa y con una importancia tal que de ella depende la eficiencia de los resultados, porque si para obtener un fin único o determinado intervienen diversas personas, cosas y medios deben ser coordinados simultánea y armónicamente.

Para Cabrera, la coordinación es "El proceso de unificar armoniosamente todos los esfuerzos necesarios para obtener un objetivo común y de beneficio para la sociedad" (1).

Siendo la coordinación un elemento que interviene en las dos definiciones tratadas y que sus autores entienden lo mismo por ella, podrá decirse que Cabrera la amplía con la planeación, organización, dirección y control, los que pueden considerarse como funciones que tiene la administración desde que empieza hasta que termina la empresa y son indispensables para poder coordinar correctamente.

A diferencia de estos dos tratadistas, Terry la obtiene mediante el esfuerzo ajeno tratando de hacer una separación de la función de administrar y la -

(1) Cabrera R. Gilberto.- Fundamentos Básicos de Administración Industrial.- Cap. I.- Pag. 18.

Capital de trabajo es el capital invertido en
las funciones de producción

== Capital líquido

Reglas f/tables - los indicadores de una
Empresa:

- a). Líquido corriente en cuenta los
activos de la Empresa.
- b). El tiempo de proceso de prod.
- c). Rentabilidad del capital de
trabajo.
- d). Facilidad de realización del
activo.
- e). Relaciones financieras

*Ver
Conclusiones*

realización en sí de los planes para ejecutar y controlar los objetivos.

2.- QUE ES EL CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo es la diferencia que resulta de deducir a todo el activo circulante el pasivo circulante, por lo que para poder hacer el estudio de una diferencia se tendrá que conocer los elementos que la forman y que en este caso, son las cuentas del activo circulante y pasivo circulante.

3.- QUE DEBE ENTENDERSE POR ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Siendo nuestro propósito un breve estudio Administrativo del Capital de Trabajo y tomando como administración la coordinación de capacidades humanas y elementos materiales con el fin de obtener el mayor rendimiento de un capital en toda empresa; y como capital de Trabajo la diferencia que resulta de deducir a todo el activo circulante el pasivo circulante, nuestro estudio será: La coordinación de capacidades humanas y las cuentas que forman el activo circulante y el pasivo circulante con el fin de obtener el mayor rendimiento del capital de la empresa.

4.- TIPO DE GERENCIA COMUN EN LOS NEGOCIOS.

A medida que crece el desarrollo Industrial

y Comercial, se presenta la necesidad de perfeccionar los sistemas de su manejo por lo que se encuentra uno con la gerencia desde su forma primitiva denominada — tradicional, hasta la basada en principios científicos y teóricos.

Pese a la insistencia en los estudios de investigación y publicación constante de experiencias obtenidas en este campo, se encuentra (principalmente en las nuevas empresas y de pequeña o mediana capacidad) — depositada en personas de inadecuada preparación para el desempeño de su función.

Al decir que se trata de una persona inadecuada, no se quiere decir que hay una persona única — que puede desarrollar ese cargo, sino que dicha persona deberá tener la preparación y experiencia adecuada para poder conducir la empresa a la obtención de su objetivo.

La gerencia en la actualidad puede encontrarse principalmente en tres formas diferentes que se han denominado como: a) tradicional, b) científica, c) media.

a) Gerencia Tradicional.

Es la que principalmente se considera depositada en una persona inadecuada para tal cargo y lo más común en la nueva o pequeña empresa.

Su origen lo encontramos en la empresa familiar, en la que él ordena y es responsable de los resultados, haciéndolo con base en tradiciones y los cambios que intenta son para expectativa o cumpliendo un capricho de su voluntad.

Actualmente estas empresas confían su destino a un socio, familiar o el propio dueño por las siguientes razones: Las remuneraciones del puesto, desconfianza y el conocimiento del objetivo.

Siendo el gerente el responsable del manejo de la empresa y su rendimiento y esta responsabilidad es remunerada en su medida, el gerente puede ser el mejor remunerado y tratando de beneficiar con dicho puesto y remuneración a determinada persona se le entrega sin reunir los requisitos necesarios.

En otros casos, la causa es la simple desconfianza a una persona ajena, pensando en cuidar el capital con que cuente, la forma de distribuirlo o aplicarlo y honradez en su manejo, o prescindiendo de personas que no tengan interés en la empresa para que no conozcan los programas, documentos, fórmulas o demás datos que son de gran importancia para ellos y deberá conocer la gerencia.

Al iniciar una empresa, ya sea sociedad o una persona en particular, el propietario, tienen cono

cimiento o idea del producto que han de elaborar y se creen las personas más indicadas por ser su idea la más completa y quién mejor que ellos que la han creado, por lo que no se necesita de más personas para llevarla a cabo.

b) Gerencia Científica.

Está fundamentada para su desempeño en la técnica más adecuada, resultado de la investigación y experiencias y de estudios y prácticas por lo que se considera la más apropiada para subsistir y obtener el mejor rendimiento en la empresa.

c) Gerencia Media.

Puede considerarse como tal a una gerencia en que se encuentran características de las dos anteriores, una en que el gerente es un socio, el dueño o persona que se ha querido beneficiar, pero que carece de la preparación adecuada y que al mismo tiempo cuenta con la ayuda de otras personas que sí tienen esa preparación y que son en realidad los que le indican qué es lo que debe ordenar o hacer y son realmente estas personas las que dirigen la empresa por conducto de una que tiene sólo un puesto representativo, pero como queda a disposición de esa persona emitir las disposiciones, ésta puede cambiarlas según su iniciativa o deseo resultando por esto un manejo tanto con bases

técnicas como tradicionales.

Desgraciadamente se puede observar que en la actualidad la gerencia más común es la tradicional y la media, encontrando la científica en las grandes empresas y algunas de mediana capacidad y eso se puede deber a que su importancia requiere de esa preparación desde que inició sus operaciones o que debido a su preparación se ha llegado a tal magnitud, mientras que las otras dos si bien obtienen resultados para subsistir, no será el máximo deseado estando en grave peligro de fracasar.

Para ilustrar mejor esta idea, a continuación transcribimos lo expuesto por George R. Terry en su libro: "Principios de Administración", así como también una lista de las causas y porcentaje de los fracasos en las empresas.

"Las estadísticas nos demuestran que durante los últimos años, de cada 100 nuevos negocios, aproximadamente 50, o sea la mitad, fracasan en el curso de los dos primeros años. A los cinco años, sólo una tercera parte de los 100 iniciales permanece aún en operación. La historia de los negocios nos enseña que de esa tercera parte que logra sobrevivir después de cinco años, es de donde salen las grandes empresas del futuro; es razonable suponer que sólo aquellos negocios que tienen una buena administración pertenecen a este

último grupo.

¿Cuáles son las principales causas de fracaso en los negocios?

En el año de 1954 se hizo un estudio que demostró que nueve de cada diez fracasos se deben a mala administración. En la lista siguiente se aprecian las faltas más frecuentes y su porcentaje" (1).

Incompetencia	49.4%
Experiencia desequilibrada	18.2
Falta de preparación teórica	12.4
Falta de experiencia práctica	<u>10.2</u>
Total.....	90.2%

5.- RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACION.

Desde el momento que se inicia una empresa - adquiere derechos y contrae obligaciones y es la administración de éstas, la encargada de hacer valer esos derechos y dar cumplimiento a las obligaciones necesarias para la realización del objetivo deseado.

El encargo que se ha hecho al administrador de ejecutar las operaciones le genera una obligación y como resultado de la misma el nacimiento de una responsabilidad.

(1) Principios de Administración.- Importancia de la Administración.- Pag. 22.

Para un mejor entendimiento se puede decir — que para que exista la responsabilidad es necesario — que antes exista la obligación que la origina, por — ejemplo, toda persona por el solo hecho de vivir en la sociedad que nace debe observar las normas de conducta social y moral, haciéndolo responsable de su comportamiento.

La responsabilidad del manejo de la empresa_ está depositada principalmente en el gerente y para su estudio se puede dividir en dos grupos atendiendo a — sus obligaciones.

- a) Responsabilidades ante la Sociedad.
- b) Responsabilidades ante los Inversionis- - tas.

a) Responsabilidades ante la Sociedad.

El gerente es el responsable de la realiza— ción del objetivo de la empresa, pero para la realiza— ción de dicho objetivo es necesaria la intervención de los servicios de otras personas que trabajen en ella,— esto da origen a una serie de responsabilidades para — el gerente como la de conservar bien las relaciones — que prevalezcan entre los trabajadores, factor muy im— portante para velar porque siga existiendo y mejorando la fuente de trabajo ya que todas las personas que le_ dedican su tiempo y esfuerzo han depositado su confian_

za en el gerente.

Si la administración está en manos de una — persona que no posea la suficiente preparación para el desempeño de la gerencia, puede descuidar las relaciones existentes entre trabajadores por considerarlo de poca importancia comprometiendo no tan sólo el rendimiento de dichas personas en la producción, ventas, o cualquiera que sea su trabajo, sino también disminuyendo el ingreso a tal punto que es peligroso para la subsistencia de la fuente de trabajo por incosteabilidad o quiebra.

Así mismo otro aspecto que presente este — desinterés en las relaciones laborables, es la presencia de huelgas, paros y otras manifestaciones de inconformidad que en vez de mejorar y garantizar su duración la conducen a su fracaso.

El descuido a este concepto, primero por considerarlo de poca importancia y posteriormente por entender mal el significado del objetivo que se le ha encomendado (obtener el máximo rendimiento) sin considerar para tal caso el riesgo que debe ser el menor posible, encontrándose frecuentemente la situación en que se trata de obtener ese rendimiento por medios equivocados o sea una explotación física en vez de lograrlo mediante la coordinación de ellos y sus elementos, o — sea la comunicación, dirección, supervisión, etc., y —

así se obtendría el mismo o mayor rendimiento, incitando al trabajador por medio de incentivos ya sea por su trabajo directamente o por la obtención de mejores - - puestos o los dos al mismo tiempo, que por la presión, no importando cual sea la que se haga sobre ellos, y - al mismo tiempo vemos que en el primer caso el riesgose reduce por haber una disposición y buen ambiente en las relaciones de trabajo, pero no así en el segundo - en que el trabajador se siente forzado a rendir y es - un peligro constante porque trata de rendir lo menos - que sea posible y está dispuesto a causar problemas - por su misma inconformidad con sus superiores o jefescompañeros y la idea de que está siendo explotado.

La sociedad no sólo está compuesta por las - personas que laboran en determinada empresa, por lo - que la responsabilidad ante ella no se puede limitar a tales personas, sino que también existe una responsabilidad de mantenerla por el papel que desempeña en la - economía del lugar.

La desaparición de una empresa puede afectar grandemente el nivel económico de una región, primeramente por la desocupación y disminución de la capacidad de compra de esas personas, pero también por la - disminución del consumo de materias primas, refacciones o cualquier compra que dejará de hacer en el futuro lo cual será en efecto perjudicial para sus provee-

dores los que en algunos casos se establecieron para dar servicio a esa empresa y también tendrá que desaparecer.

Si el producto de esa empresa era consumido en la misma zona, el consumidor también puede ser afectado con su desaparición ya que al no contar con sus productos en el mercado tendrá que comprarlo a mayores precios, traerlo de otros lugares o tratar de encontrar algún sustituto que si es traído de otra zona, una buena parte del dinero que paga el consumidor por él, sale a incorporarse a la capacidad económica de esa otra zona.

Si toda empresa comercial o industrial se establece para comprar, transformar y vender según sea el caso pero con ello obtener ingresos, pagar utilidades, sueldos, honorarios, productos, dando con ello origen al pago de impuestos así como los que por su existencia tenga que pagar contribuyendo con ello a la colaboración en los gastos públicos, su fracaso disminuye también la capacidad de acción por la falta de recursos y si esa contribución es de importancia en la totalidad de los ingresos públicos, de gran consideración será el desequilibrio que le cause tal desaparición de la fuente de ingresos.

b) Responsabilidades ante los Inversionistas.

La responsabilidad ante los inversionistas -



UNIVERSIDAD DE NUEVO LEON

FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

CIUDAD UNIVERSITARIA DE NUEVO LEON

MONTERREY, N. L., MEX.

Oficio Núm.-----

Exp.-----

- | | |
|------------------------------------|----------------|
| C.P. Enrique Lozano Guerra. | Presidente. |
| C.P. José Renato Nena González. | Primer Vocal. |
| C.P. Juan Zamudio Canacho. | Segundo Vocal. |
| LIC. Carlos Arechiga Rivera. | Tercer Vocal. |
| ✓ C.P. Candelario A. de León Ríos. | Secretario. |
| C.P. Ramiro Soberón Pérez. | Suplente. |
| LIC. Raúl S. Montoya Rotta. | Suplente. |

En virtud de que ese H. Jurado tuvo a bien aprobar la Tesis Recepcional denominada: "BREVE ESTUDIO ADMINISTRATIVO AL CAPITAL DE TRABAJO", presentada a esta Facultad por el Sr. RAUL PIER CANTON -- y cubiertos cubiertos por el interesado todos los requisitos previos -- dispuestos por la Ley Orgánica de la Universidad el Reglamento General de la misma y el Reglamento Interior de esta Facultad, esta Secretaría a mi cargo de acuerdo con el Presidente del Jurado, tiene a bien comunicarle que el Examen Profesional tenga lugar el día jueves 6 del próximo mes de junio a las 19.00 horas en esta Facultad.

El Caso Práctico será puesto puesto por el Sr. C.P. Candelario A. de León Ríos, y deberá ser entregado al interesado el viernes 51 del presente mes de mayo a las 19.00 horas para ser resuelto -- en un plazo de setenta y dos horas y devuelto a esta Facultad, para -- ser entregado a los miembros del Jurado.

En espera de su puntual asistencia, reitero a usted las seguridades de mi atenta y distinguida consideración.



"ALERE FLAMMAM VERITATIS"
 Monterrey, N. L. Mayo 30 de 1968.
 FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION.
 EL SECRETARIO.

FACULTAD DE
 COMERCIO Y
 ADMINISTRACION

[Handwritten Signature]
 C.P. Luis H. González Cantú.

LNCC/pol.

nace desde el momento en que éstos depositan en el gerente la confianza considerándola la persona indicada para manejar su empresa.

En el desarrollo del trabajo diario de la gerencia se presentan gran cantidad de problemas que él debe resolver pero para obtener los resultados deseados, no se debe contentar con sólo resolver esos problemas, sino que se verá en la necesidad de plantear otros nuevos que tendrá luego que resolver como son la disminución de gastos eliminando los innecesarios, buscar formas de aumentar la producción, aumentar las ventas para llegar a obtener el máximo rendimiento. El gerente también cuenta con otros problemas externos y que por el hecho de no presentarse dentro de la empresa no puede decir que no le afectan, tales como son los de relaciones, mercados, etc.

Al tratar las responsabilidades ante la sociedad, se puede apreciar que hay tanto factores internos como externos, éstos deben ser coordinados en la forma más eficiente para poder obtener el máximo rendimiento deseado, objetivo encomendado por los accionistas, o sea que para poder responder a los accionistas de sus funciones es necesario responder primeramente a la sociedad ya que si no puede cumplir con esta obligación, menos podrá obtener su objetivo, pues las deficiencias ante la sociedad se reflejan en mermas del

rendimiento como son, menor rendimiento del trabajo, - menores ventas por falta de calidad, seriedad ante el consumidor, dificultad en la obtención de créditos con los proveedores y en fin, toda una serie de problemas por no operar en buena relación con la sociedad que repercutirá en el rendimiento encomendado por los due- - ños.

6.- PRINCIPALES ASPECTOS QUE AFECTAN LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Al tratar en nuestro punto número dos de este capítulo el tipo de Gerencia común en los negocios, dejamos asentando que de cada diez empresas nuevas fracasan nueve por su mala administración, entendiéndose -- por fracaso no tan sólo las que dejan de producir o -- vender sus productos, que cierran sus puertas al público, sino que también se entiende por fracaso de éstos el traspaso, o la venta de las mismas a otras personas con nuevos recursos para tratar de obtener el objetivo que la administración anterior no pudo lograr o logró en una cantidad menor de la esperada, resultando incosteable a los inversionistas seguir formando parte en esa empresa. Podemos decir por lo tanto, que la empresa traspasada o vendida, ha fracasado y que los inversionistas que han recibido el traspaso o la han comprdo, están iniciando una nueva, con nuevos recursos y - asignando una nueva administración.

Por problemas generales se tratarán los que conducen a las empresas al fracaso como se ha dicho en el párrafo anterior, y no a los innumerables problemas que se le pueden presentar al administrador en el desarrollo diario de sus operaciones porque siendo motivo de un estudio más amplio le veremos en capítulos posteriores.

Para su desarrollo será dividido en dos grandes grupos por su forma de presentarse en la empresa.

- a) Problemas Financieros.
- b) Problemas de Resultados.

a) Problemas Financieros.

Al tratar los problemas financieros, dejaremos asentando primeramente lo que entendemos por la función financiera de las empresas y así facilitar la comprensión de los problemas que esto origina.

La función financiera de las empresas consiste en la obtención de fondos suficientes para lograr las metas establecidas con el menor costo y mínimo riesgo posibles, pues como la obtención de fondos siempre está en relación con la aplicación de los mismos por ser en donde se refleja su falta, diremos que es la forma como la empresa se hace de fondos y los aplica para la obtención de la meta establecida.

De ese modo, el administrador obtiene los re

cursos necesarios para que el flujo de las operaciones se realice normalmente siendo indispensable para ello mantener los saldos que presentan en los renglones del balance de acuerdo al volumen de sus operaciones, esto es, obtener recursos para evitar que bajen dichos saldos o disminuir los elevados, que como veremos más adelante, impiden el movimiento normal de operaciones.

Las consecuencias de un mal financiamiento se presenta cuando ya no hay modo de obtener recursos para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo o sea que es insolvente y la insolvencia conduce a la quiebra.

b) Problemas de Resultados.

Los resultados de las empresas son las utilidades o pérdidas que resulten en el desarrollo de un ejercicio económico.

Si las empresas comerciales e industriales se forman con la finalidad de obtener un máximo rendimiento de su inversión, el resultado deberá ser una utilidad superior al interés o rendimiento que pagan los bancos y financieras.

En caso de obtener una utilidad en cantidad inferior a la que se considera necesaria para remunerar la inversión y compensar los riesgos de producción, venta, financiamiento y del propio capital en comparación con la seguridad que ofrecen las instituciones de crédito, sería incosteable mantenerla por lo

que tendrán que cambiar de administración, clausurar o vender la empresa.

El gerente deberá tener presente que para garantizar la subsistencia de la empresa es necesario — que ésta rinda el beneficio esperado y él es el responsable si dicho rendimiento no es logrado. En caso de encontrarse que el rendimiento está reduciendo poniendo en peligro el margen de utilidad, deberá incrementarla por el aumento en el volumen de ventas en unidades, o de sus precios (si es posible tomando en cuenta los precios del mercado), reducir sus gastos o utilizarar los dos medios combinados.

Los problemas financieros y de resultados, — pueden presentarse en tres formas, sólo el problema de resultados; el problema financiero o los dos problemas juntos en la siguiente manera; una empresa puede estar al corriente de sus pagos por lo que no tendría el problema financiero, pero no obtener utilidades; tener — utilidades pero no ser solvente y por último no tener utilidades y ser insolvente. En el primer caso la terminación de la empresa sería por voluntad de los inversionistas, pero en los dos restantes no sería por la — voluntad de ellos, sino por una disposición legal ya — que el resultado sería la quiebra, pero en los tres casos el administrador es el responsable ante la sociedad y ante los inversionistas de su fracaso.

CAPITULO II

EL MOVIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO PARA

EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES

1.- COMENTARIOS DEL MOVIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Al iniciar las operaciones de una empresa, — ésta deberá contar con el dinero necesario para com— —prar los materiales que utilizará para elaborar el pro— ducto (empresas industriales), o los artículos termina— dos para su venta (empresas comerciales).

Ese dinero normalmente está representado por la cuenta de bancos considerándose aquí el comienzo — del movimiento del capital de trabajo por su salida.

El dinero es utilizado para la compra de ma— teria prima que ha de utilizarse en la elaboración de— los productos que piensan vender, transformándose así— en el inventario de materias primas, productos en pro— ceso y productos terminados (industria) o simple com— pra de mercancías para vender representada por el in— ventario de mercancías (comercio).

Las compras de materias primas o de artícu— los terminados se hacen primero con dinero, es difícil que al iniciar una empresa sus operaciones cuente con— crédito por parte de sus proveedores, pero a medida — que demuestra su solvencia por el cumplimiento oportu—

no de sus obligaciones, es posible obtener esos productos a crédito, iniciando por lo tanto el movimiento de capital de trabajo en la cuenta de Proveedores.

Los productos terminados o mercancías convertidos en dinero nuevamente por medio de su venta al contado o en cuentas por cobrar que después de vencido el plazo de crédito concedido al comprador se obtiene el dinero.

A este cambio de dinero en productos terminados y de éstos en dinero nuevamente por medio de las compras y ventas, en las empresas comerciales Fig. No. 1; o compras, transformación y ventas en la industria, Fig. No. 2; se le denomina movimiento del capital de trabajo.

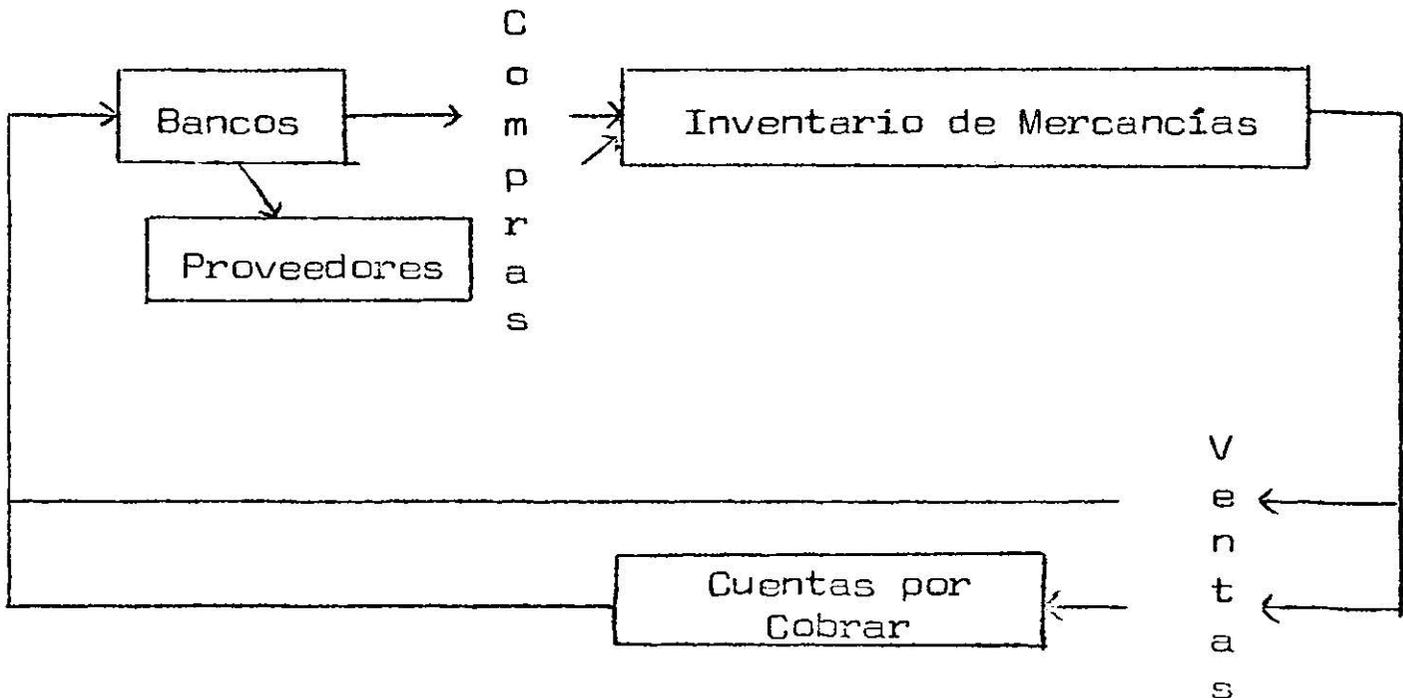


Fig. No. 1.- Movimiento del capital de trabajo en una empresa comercial.

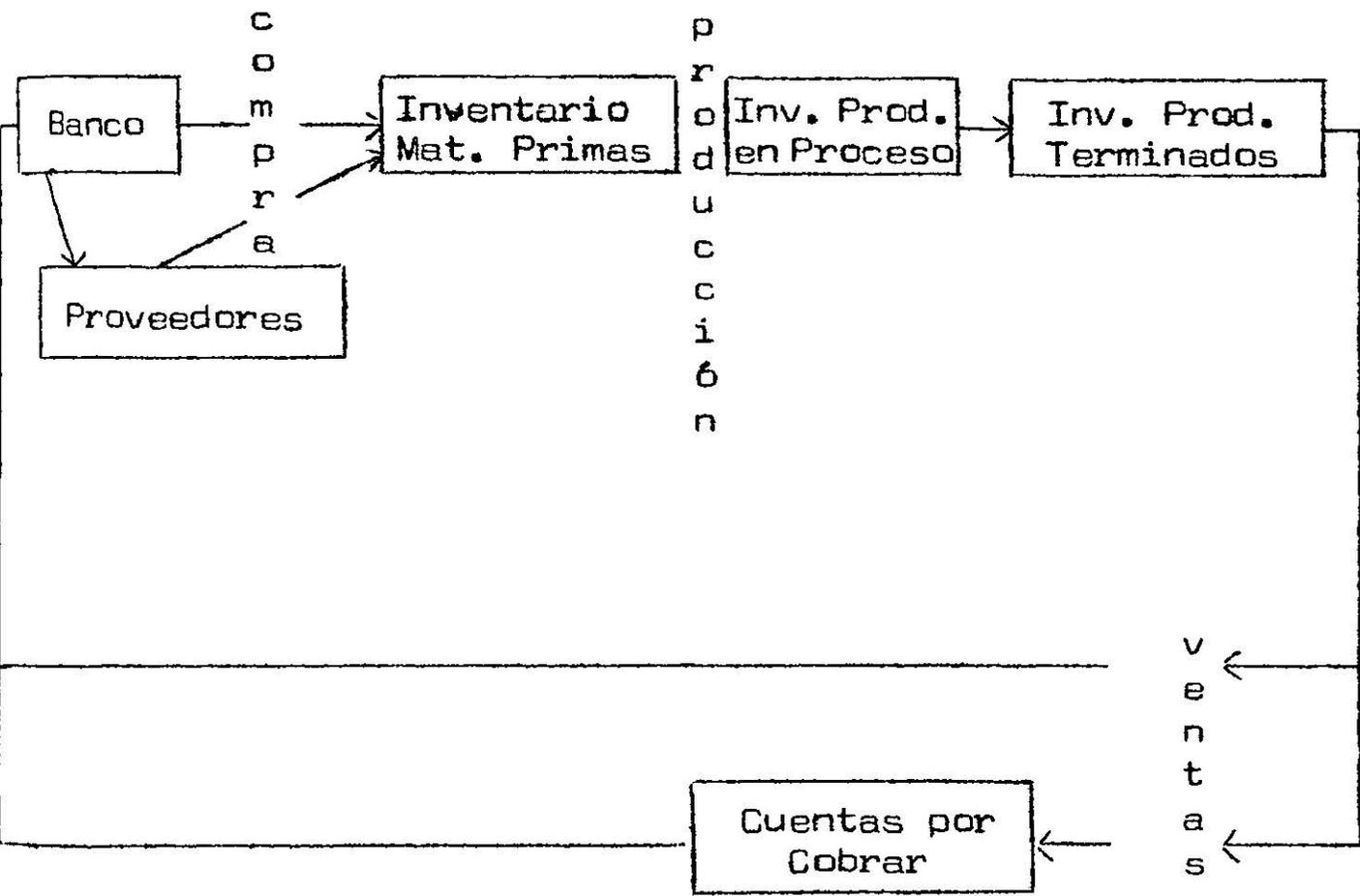


Fig. No. 2.- Movimiento del capital de trabajo en una empresa industrial.

2.- PROBLEMAS FINANCIEROS.

Los problemas financieros que se presentan en el movimiento del capital de trabajo, son aquéllos que a causa de un mal control del saldo que deben tener las cuentas que en él intervienen y que como vimos en el primer punto de este capítulo son:

- a) Bancos.
- b) Cuentas por Cobrar.

c) Inventarios.

d) Pasivo Circulante.

Al tratar los problemas financieros dentro de los más comunes en las empresas (punto 6) y de explicar qué se entiende por financiamiento y la función del administrador con respecto a éste, se expuso que, debe obtener los recursos necesarios para que el flujo de las operaciones se realice normalmente, siendo indispensable para ello, mantener los saldos que presentan los renglones del balance (en este caso los bancos, cuentas por cobrar, inventarios y pasivo circulante) de acuerdo al volumen de sus operaciones, por lo que, los elementos al perder esa relación ya sea por una sobre inversión o un saldo bajo impiden un buen finciamiento causando también la disminución de rendimientos en los resultados.

Se tratará de hacer un estudio de cada una de las cuentas que intervienen en el movimiento del capital de trabajo para así ver los efectos que producen las variaciones en cada caso.

a) Bancos.

Esta cuenta representa el efectivo disponible de inmediato que tienen las empresas, puede ser llamada también cuenta corriente o de cheques.

Al decir que las cuentas pueden estar mal —

controladas y presentar una inversión excesiva o deficiente. Esto hace pensar de inmediato en una cantidad determinada, que como ya quedó expuesto, deberá ser de acuerdo al volumen de sus operaciones correctas, fijar una cantidad como base común para todas las empresas - será difícil ya que cada una tiene su propio tipo de - operaciones, volumen, productos, formas de pagos, - - etc., y siendo diferentes sus necesidades también tendrán que serlo sus programas para cubrirlas.

Para obtener el saldo correcto en esta cuenta, el administrador necesita tomar en consideración - sus obligaciones a cubrir en un plazo aproximado de - quince días, o en su defecto el que su experiencia le aconseja por la facilidad o dificultad de obtener el - dinero para cubrirlas en su oportunidad.

En caso de contar el administrador con un - programa de egresos, esto le puede ser de mucha utilidad para conocer sus compromisos y determinar el saldo que debe conservar en bancos, pero si no cuenta con - él, deberá solicitar se le formule una relación de pagos, tales como rayas, rentas, luz, teléfono, impuestos, proveedores, y documentos por vencer y así poder - conservar en el banco el dinero necesario para hacer - frente a esos compromisos en su oportunidad.

Antes de iniciar el estudio de la cuenta de - bancos, o sea dinero en efectivo y para poder compren-

der mejor la pérdida de rendimientos por su mal mane-
jo, veremos lo que se entiende por el costo del dine-
ro.

El dinero puede considerarse como cualquier
otra mercancía o producto en el mercado, se puede pres-
tar mediante un rendimiento o pago de su costo por el
uso, o como dicen Junt Pearson, Williams Charles M. y
Donaldson Gordon; "El dinero tiene un costo y rara vez
se encuentra en la disposición de las empresas en can-
tidades ilimitadas, las decisiones que se adoptan en
las empresas en relación con sus necesidades de fon-
dos, tiene que tener en consideración los costos y pro-
blemas involucrados en la obtención de fondos y ponde-
rarlos en relación con las utilidades añadidas u otras
ventajas que puedan lograrse a través del uso del dine-
ro agregado" (1).

La cuenta de bancos que como se vió al ini-
ciar su estudio es la que representa el dinero en efec-
tivo depositado en cuenta corriente o de cheques, pre-
senta una doble pérdida del rendimiento en la empresa
al conservar cantidades superiores a las necesarias pa-
ra la operación normal, esa doble pérdida, por la so-
bre inversión es: el rendimiento que deja de percibir

(1) Financiación Básica de los Negocios (Texto y Ca-
sos).- Introducción.- Pag. 4.

por el excedente ya que las cuentas de cheques no producen utilidades y la disminución de capacidad productiva por estar concentrado el dinero en el banco y estar haciendo falta ya sea en compras, producción o ventas, disminuyendo el flujo de las operaciones.

Las causas que conducen a la elevación de esta cuenta son: el desconocimiento de las necesidades - de dinero, (o sea lo que vimos por el saldo correcto), que lleva al depósito en forma ilimitada y el desconocimiento de las necesidades en otros puntos tales como los problemas de producción o ventas, en los que la - falta de inversión de esos recursos impide aumentar su capacidad de operación.

La sobre inversión de efectivo puede presentar los mismos efectos que su escasez, como se verá a continuación, ya que sí se cuenta con dinero para operar pero está concentrado en los bancos, es como si se careciera de él.

Los saldos bajos, a diferencia de la sobre - inversión, se presenta cuando no se conserva la cantidad necesaria de efectivo disponible para la realiza- ción normal de las operaciones y obtener el rendimien- to deseado.

Esta deficiencia es causada normalmente por el desconocimiento de las necesidades y por lo tanto, -

el depósito de cantidades insuficientes, el retiro de fondos en forma ilimitada, o un mal sistema de cobranza para convertir en efectivo las cuentas por cobrar.

Al no tener el efectivo suficiente la empresa tiene problemas por la pérdida de rendimiento, ya que, como se vió al estudiar el movimiento del capital de trabajo, es en esta cuenta donde se inicia o en la cuenta de proveedores y al no contar con el dinero suficiente disminuye su capacidad productiva.

Así mismo se tiene el problema con la cuenta de proveedores, a los cuales se les paga con el efectivo en bancos pero siendo éste insuficiente y al no poder solventar tales compromisos se convertirá en una empresa insolvente, dificultándosele por esto la obtención de créditos.

La existencia de dinero en cantidades insuficientes, también obliga a limitar las compras en algunos casos impidiéndole obtener precios más bajos por volumen o descuentos especiales por pagos de contado.

Para poder mantener el movimiento normal de operaciones y evitar la pérdida de rendimiento por las causas antes mencionadas, el administrador puede obtener dinero agregado, o sea un préstamo para subsanar la deficiencia mediante el pago de su costo, gasto que significa una merma del rendimiento así como los gas—

tos que se tengan que hacer para la obtención del mismo.

El dinero agregado es una forma práctica y muy usual de salir de un apuro por la falta de dinero, pero la administración debe tener presente que esa manera de obtenerlo tiene un límite, que está constituido por la forma como pueda garantizar el dinero ajeno, la solvencia y el riesgo que tiene en quedar en manos de los acreedores.

b) Cuentas por Cobrar.

Bajo esta cuenta se encuentran agrupados los saldos a favor de la empresa, cuentas de clientes, documentos por cobrar, o cualquier otro adeudo necesario para el funcionamiento normal.

Tanto las cuentas corrientes de clientes como los documentos por cobrar originados por las ventas, son el principal objeto de este inciso y que a continuación sólo se denominará: Cuentas por Cobrar.

El movimiento normal de esta cuenta presenta dos problemas al administrador que son:

La cantidad que puede permanecer invertida,
y

El tiempo que puede permanecer esa inversión.

La cantidad que puede tenerse destinada a --

las cuentas por cobrar que está en función a su importe con respecto a las operaciones normales, deberá ser calculada por el administrador y será la menor posible pero necesaria para obtener las ventas deseadas, sin que se refleje en una disminución del flujo de las operaciones.

Al determinar el límite a que puede llegar esta cuenta para lograr las ventas deseadas, se sabe que no se dispone de esa parte de el capital porque permanecerá invertido en cuentas por cobrar, pero si se exceden, se están destinando más recursos de los que puede soportar el movimiento correcto dejando consigo un desequilibrio en las operaciones y pérdida en su rendimiento, problema que quedó explicado con la cuenta de bancos al ver la insuficiencia de dinero.

Esta sobre inversión puede ser causada por el otorgamiento de crédito en forma ilimitada o la falta de cobro en su cartera vencida.

El otorgamiento de créditos en forma ilimitada es ocasionado por una política equivocada de ventas deseando obtener la mayor cantidad de ventas posible y no atendiendo al mayor rendimiento de las ventas esperadas, o por cambios en el medio del mercado, tales como la presencia de una competencia o el deseo de ampliación del mercado.

Cuando no se cuenta con un eficiente sistema de cobranza se forma la cartera vencida, o sea, las — cuentas de los clientes que no cubren sus adeudos oportu—
namente pero como la empresa no puede dejar de ope—
rar ni desatender a los que sí cumplen sus obligacio—
nes se ve obligada a seguir vendiendo a crédito y uni—
das sus cuentas a las vencidas se refleja una sobre in—
versión por la concentración de mayor cantidad de re—
cursos de los que se han destinado a esa cuenta, o co—
mo dice Roberto Macías Pineda: "Excepción es, que se —
presente separado el exceso de la inversión en clien—
te, del cobro inoportuno de las cuentas; ambos hechos—
coexisten" (1).

El tiempo que puede permanecer la inversión, o sea el plazo que se le da al cliente para su pago — también deberá tener su límite.

La fijación de ese plazo depende principal—
mente del producto que se está vendiendo por lo que no es igual el plazo para vender un automóvil al de una —
refacción, pero en todos los casos la rapidez con que—
se efectúa el cobro se refleja en el mantenimiento del monto total evitando que se acumule más de lo permiti—
do por las operaciones o dando lugar a la sobre inver—

(1) El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas, Cap. XIX.— Pag. 166.

sión.

Al no poder efectuar el cobro en su oportunidad se presenta la sobre inversión del plazo, esto se refleja en un desajuste por la falta del dinero esperado para el pago de sus obligaciones forzando la administración a recurrir a la obtención de dinero agregado o a la venta de mercancías a menos precio, obteniendo así el dinero sacrificando parte del rendimiento.

La disminución de los límites tanto en su monto como su plazo son poco comunes, en caso de presentarse deben ser motivo de un detenido estudio en las causas que lo han provocado, tales como la disminución de ventas a crédito, una mejor situación económica (más dinero en movimiento del mercado), mayor demanda del producto en ventas de contado, o cualquier otra causa que acelere el movimiento del inventario de productos terminados a cuentas por cobrar y ésta a ban-
cos.

La causa que origina la disminución puede ser en forma transitoria o permanente, en tal caso es muy importante tratar de conocer su duración ya que si se hace un ajuste en el límite que se había considerado como máximo necesario a una cantidad inferior al de saparecer esas causas provoca un desajuste por presentarse la sobre inversión, mientras que si es permanente, sí podrá hacer uso de esa disminución, permitiéndolo

le fijar un nuevo límite y utilizar el remanente en el aumento de sus recursos para trabajar y si esa causa es motivada por una innovación, o mayor demanda del producto le permitirá también a seguirla explotando o aumentando para seguir reduciendo el límite y dando mayor rapidez al movimiento de las operaciones.

La pérdida de rendimiento por sobre inversión en tiempo o el importe de cuentas por cobrar, se pueden enumerar como: 1.- Pérdida por la disminución de operaciones, 2.- Costo del dinero agregado, 3.- Aumento de gastos de cobranza.

c) Inventarios.

Por medio de las compras se transforma el dinero o el crédito recibido de los proveedores en mercancías que pueden ser materias primas para elaborar sus productos (industria) o de productos terminados para su venta (comercio).

Para evitar una doble explicación del inventario por ser la diferencia entre las empresas comerciales e industriales y viendo que el inventario de mercancías es igual al de productos terminados, sólo se hará el estudio con el movimiento de las empresas industriales, o sean las cuentas comprendidas entre las compras y ventas.

El orden en que se presentan los inventa-

rios, es normalmente el que se vió en la figura que representa el movimiento del capital de trabajo en las industrias (Fig. No. 2) o sea materias primas, productos en proceso y productos terminados y que representa el importe de la inversión en materiales para elaborar el producto en el momento de terminar el ejercicio de operación.

Estas cuentas tienen una relación directa con las ventas por ser el objetivo de la producción y las compras por satisfacer las necesidades de elementos para obtener el producto, una variación en cualquiera de los dos se refleja inmediatamente en los inventarios.

Para coordinar el movimiento de los inventarios y las operaciones relacionadas con él, será necesario conocer la cantidad en que deben permanecer dichas cuentas, o sea la cantidad de inversión necesaria para obtener el rendimiento deseado.

La determinación del saldo correspondiente a estas cuentas, estará siempre en función de las ventas pero para ello será necesario invertir el orden de presentación dando por resultado que las ventas determinen la cantidad de productos terminados, así como el tiempo en que deberán estar listos, por lo que en otra cantidad o tiempo será insuficiente, innecesario o oportuno provocando el desajuste y la pérdida de rendi-

miento.

La existencia de productos terminados a su vez indicará lo que ha de producirse y en qué tiempo deberá estar terminado el producto o a qué capacidad de producción se tiene que trabajar.

Siguiendo el orden anterior se obtiene la cantidad que se necesita de materiales para la producción que deberá hacerse, el tiempo en que ha de comprarse y las cantidades para obtener los mejores resultados.

Las deficiencias en el control de los inventarios se presenta tanto por una sobre inversión como por la escasez o saldo bajo de existencia y es aquí donde más se observa la repercusión en otras cuentas de su mal manejo.

Las principales causas para una sobre inversión son: las compras excesivas, deseo de una producción superior a la necesaria, o las ventas insuficientes.

En muchas ocasiones por tratar de obtener un descuento en la compra de materia prima, se hace en una cantidad tan elevada que hace que se invierta gran parte de los recursos destinados a esta cuenta y evitando que se puede tener la suficiente existencia de otros materiales, provocando paros en la producción y

disminución de los productos terminados o adquirir -- esas mercancías a precios más elevados o invertir más_ dinero del que se ha considerado como suficiente res-- tándosele a otras cuentas del movimiento causando dese_ quilibrios.

Al hacer mal la programación de producción -- deseando tener mucha existencia y no tomar como base -- las requeridas por ventas al almacén de productos ter-- minados obliga a efectuar compras de materiales más -- elevados, invertir más en producción y finalmente más_ productos terminados.

La inversión en inventarios se calcula de -- acuerdo a las ventas necesarias para obtener el rendi-- miento esperado por lo que una disminución de las ven-- tas causará la acumulación de productos y materiales.

En estas cuentas sobre la inversión es un po_ co más perjudicial ya que no sólo disminuye el movi-- miento correcto por el estancamiento de recursos y ha-- ce evitar la falta de los mismos en otras cuentas por_ el pago del costo en la obtención del dinero faltante, sino que crea la necesidad de contar con departamentos especiales o bodegas para su conservación, pagar más -- personal para su cuidado y manejo y el peligro de que_ esos materiales o mercancías se afecten por mermas, de_ terioro y obsolescencia.

La inversión insuficiente en estas cuentas — es muy perjudicial en el rendimiento de la empresa, ya sea en uno de ellos o en los tres.

Las causas que provoquen los saldos bajos — pueden ser: la escasez de materiales, que se refleja — en la disminución de producción, reflejándose también — en la falta de productos terminados, o el aumento de — ventas haciendo insuficientes las compras y producción programadas.

d) Pasivo Circulante.

Al tratar la función financiera en el capítu lo anterior en el punto 6 y dentro de los problemas fi nancieros (inciso a) se dejó asentado lo que es el fi nanciamiento en "la forma como la empresa se hace de — fondos y los aplica para la obtención de la meta esta — blecida".

Para que los fondos con que se cuenta para — el desarrollo de las operaciones sea suficiente, deben hacerse las compras de algunos materiales a crédito au mentando así sus recursos por medio de las cuentas de — Proveedores o Documentos por Pagar a corto plazo.

La cuenta de proveedores es el medio menos — costoso de incrementar los recursos por la obtención — de los elementos necesarios para producir sin tener — que hacer el pago en ese mismo momento, sino hasta la —

fecha en que vence el plazo del crédito, de este modo, en vez de utilizar sus fondos para hacer la compra, -- estará utilizando los del proveedor sin pagar intere-- ses por su uso.

Tomando en cuenta que es el modo mas económico de financiamiento en las empresas, deberá ser aprovechado en su máximo posible.

Para poder determinar la cantidad máxima enque puede comprometerse la empresa, es necesario conocer primeramente la forma como podrá hacer frente a -- sus obligaciones en el tiempo de su vencimiento, cuidando así su solvencia y seguridad, por lo que para conocer el total de sus obligaciones a corto plazo, deberá sumar la cuenta de proveedores, los documentos y -- otras cuentas por vencer y compararla con sus posibilidades de pago y movimiento del trabajo por su rendimiento y necesidades.

El deseo de obtener más recursos por el malmovimiento de el límite máximo posible o el incremento de recursos en exceso por desconocer dicho límite, provoca la sobre inversión y al llegar la fecha del pagoen muchos casos no se han utilizado los materiales nise cuenta con los fondos para liquidar su obligación, -- provocando el desequilibrio del movimiento forzando acubrir su saldo sacrificando recursos que se debían -- utilizar en otras cuentas o agregando dinero ajeno.

La falta de aprovechamiento de esta cuenta a su máximo posible, o sea conservar un saldo inferior al que corresponda con su movimiento y sus posibilidades de pago impide también obtener el máximo rendimiento deseado al destinar de inmediato sus fondos al pago de mercancías en vez de utilizarla en la obtención de un mejor movimiento y pagar al vencimiento del crédito.

Los saldos bajos pueden ser causados por el desconocimiento del límite de aprovechamiento correcto o el deseo de no contraer esas deudas por el temor de no poder responder con su pago oportunamente.

Durante el estudio de las cuentas anteriores del movimiento del capital de trabajo se ha tratado con insistencia, que la forma de evitar mayores pérdidas de rendimiento por el desequilibrio con el manejo de las mismas, obliga a la obtención de dinero ajeno o agregado.

Esta forma de obtener fondos para mantener el movimiento correcto disminuye el rendimiento por el costo que se paga por el uso que se hace del mismo, pero es aquí donde el administrador debe comparar lo que se entiende por el menor costo y mínimo riesgo posible, ya que el rendimiento que se obtiene del funcionamiento de la empresa debe ser superior al del costo del dinero agregado, por lo mismo será menor la merma

por el pago de intereses que por la disminución o mal funcionamiento de sus operaciones.

El dinero agregado es uno de los medios a que la administración recurre para obtener fondos necesarios en un momento de desajuste, pero si el capital con que cuenta fué considerado suficiente para las operaciones normales y estos fondos eran innecesarios deberán ser reducidos al mínimo.

El pago de estas cuentas normalmente se hace a corto plazo, ya que sólo se utiliza por el tiempo en que se consigue eliminar el desajuste y el movimiento regresa a su normalidad.

3.- PROBLEMAS DE RESULTADOS.

a) Las cuentas de resultados y el movimiento del Capital de Trabajo.

La transformación de los recursos de efectivo en satisfactores y cuentas por cobrar para ser nuevamente efectivo, se lleva a cabo por las funciones de compras, producción y ventas, funciones que al presentarse en los resultados tienen un papel muy importante ya que las ventas se representan en una cuenta que deducidas las compras e inventarios de producción que intervienen en la determinación de los costos, así como de los gastos que son necesarios para poder realizar correctamente esas funciones, de administración, ven-

tas, producción y financiamiento nos muestran la utili-
dad o pérdida.

b) Las variaciones de las cuentas de resultados.

Estas cuentas, al igual que las que regis- -
tran los elementos que intervienen en el movimiento --
del capital y trabajo, están sujetas a la presencia de
variaciones por desajustes que también representan el_
desperdicio del rendimiento.

Las variaciones de resultados pueden ser cla_
sificadas en tres grupos para simplificar su tratamien_
to, siendo así: 1) Variaciones de ventas, 2) Variacio-
nes de costos y 3) Variaciones de gastos.

1) Variaciones de Ventas.

En las cuentas de resultados se presentan --
las variaciones por el aumento o la disminución de los
mismos a las cantidades que se consideran como correc-
tas para el buen funcionamiento, sólo que a diferencia
de las cuentas del financiamiento, éstas tienden nor--
malmente a presentar la desviación hacia un solo lado.

Para poder considerar la cantidad correcta -
para las ventas, son necesarios algunos estudios o el_
conocimiento de factores complementarios como el merca_
do, la capacidad de la Empresa y sus recursos, y ade--
más todos aquéllos que de algún modo ayudan a conocer_
mejor la situación para las ventas y poder determinar-

lo.

Al fijar la cantidad el Administrador con su mira ambiciosa, ha marcado el punto máximo posible que se propone lograr porque así se lo deben permitir los elementos con que cuenta.

Al disminuir las ventas tienen una repercusión en los resultados por disminución también, independientemente de los trastornos que pueden provocar en el movimiento ordinario y buen funcionamiento de las operaciones.

El tratar de superar la cantidad de ventas sin tener en cuenta el límite que se ha determinado por la capacidad y circunstancias en que se opera, puede producir también un efecto perjudicial. El Departamento de Ventas toma en este caso pedidos en forma ilimitada que la Empresa se encuentra finalmente imposibilitada para surtirlos, originado por su incumplimiento que se llegue a la pérdida del cliente, o al tratar de surtirlo, tendrá que alterar todo el movimiento por el aumento de elementos requeridos para tal incremento que en la mayoría de los casos es a mayores costos, reflejándose en menores rendimientos.

2) Variaciones de costos.

Para el cálculo de los costos o su estimación, se consideran los únicamente necesarios para ob-

tener el producto, tratando a su vez que éstos sean en la menor cantidad posible, por lo que a la inversa de las ventas, sus variaciones se presentan por el aumento y no por su disminución.

En el movimiento del capital de trabajo, - - cualquier alteración de sus funciones de compras, o - - producción se reflejan en los costos, como son los aumentos de precio de las materias primas, desperdicio, - - de tiempo en la producción, etc., siendo difícil encontrar con disminuciones, pero en caso de presentarse, se reflejarán en beneficio para el rendimiento y no - - así como los aumentos que representan merma en el margen de utilidad.

3) Variaciones de gastos.

Los gastos de operación presenta, al igual - que los costos, desviaciones benéficas y perjudiciales ya sea por la disminución o el aumento de las mismas - reflejándose así en el resultado como mermas o incre- - mentos.

CAPITULO III

ANALISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO

1.- OBJETIVO DEL ANALISIS.

Al terminar cada período de operaciones, el administrador recibe los estados financieros, informes que muestran en forma cuantitativa los resultados obtenidos de las funciones desarrolladas, ya sea mensual, trimestral, semestral o como convenga a los intereses de la propia administración facilitando su estudio y proporcionando una idea más correcta de los datos que se desean obtener, reflejando al mismo tiempo la eficiencia o deficiencia de su actividad.

Tomando en cuenta que las empresas viven un presente en el cual el administrador debe resolver los problemas que se presentan en el desarrollo ordinario de sus funciones y están orientados a un futuro que está representado por el objetivo o los objetivos que trata de llegar a obtener, deberá cuidar de resolverlos no tan sólo como un remedio para poder trabajar y obtener algún rendimiento, sino viendo que ese rendimiento sea el máximo que le permita lograr el objetivo y al mismo tiempo conducirla a su fortalecimiento económico y crecimiento, garantizando así su subsistencia, en vez de tener un estancamiento o el desastre por el desperdicio de rendimiento.

Para resolver los problemas el administrador toma la decisión que considera más correcta, pero al - terminar el período y recibir los estados financieros, deberá analizarlos o sea hacer "la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer - sus principios o elementos" (1), así podemos ver las - deficiencias y aciertos que ha tenido en la resolución de los problemas presentados en cada momento de su actuación, encontrándose por lo tanto, en la posibilidad de conducir mejor a la empresa corrigiendo las defi- - ciencias que encuentre en la formulación de nuevos programas de trabajo para el siguiente período o modificando los existentes.

Para resolver los problemas financieros y de resultados, se fijarán los límites de inversión en las cuentas de modo tal que al finalizar el período y analizar el resultado obtenido es necesario observar si - cada una de esas cuentas ha conservado su límite o enqué forma ha contribuido a la disminución del rendi- - miento.

Para conocer el origen de la disminución o - el aumento y poder tomar medidas que corrijan tal situación o la aprovechen e incrementen, será necesarioo

(1) Macías Pineda Roberto.- El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas.- - Cap. IV.- Pag. 33.

ver el porqué de la variación y así se tiene, porqué - aumentan los costos y llegar a saber porqué no se ha - obtenido el máximo rendimiento.

2.- METODOS DE ANALISIS.

a) Clasificación de los métodos.

Los métodos con que cuenta en la actualidad_ la persona que ha de hacer el análisis del informe de_ una empresa, son clasificados generalmente como:

Métodos de análisis vertical.

- 1) Método de reducción de los estados financieros a porcentos.
- 2) Método de razones simples.
- 3) Método de razones estándar.

Métodos de análisis horizontal.

- 1) Método de aumentos y disminuciones.
- 2) Método de tendencias.
- 3) Método de control de presupuesto.

La clasificación de los dos grandes grupos - se debe a las comparaciones en función a los períodos_ que se emplean en los estados financieros, de donde el vertical consiste en la utilización de documentos pertenecientes a un solo período y los horizontales a varios períodos.

Dentro de cada uno se encuentran a su vez -

tres grupos que atienden al tipo de comparación.

En el primer grupo se encuentran los métodos de reducción a porcentos, razones simples y razones estándar.

La reducción a porcentos consiste en tomar el total presentado en un grupo o una de las cuentas del estado financiero como el 100% y los que lo forman con la proporción que participan, teniendo así como el total la suma del activo y las partes, los grupos del circulante, fijo y definido, o en el estado de Pérdidas y Ganancias a las ventas y las partes el costo, los gastos y la utilidad.

Las razones simples son comparaciones entre cuentas relacionadas con el fin de conocer su estado o movimiento, así tendremos que por ellos se puede conocer el rendimiento, la liquidez o el tiempo que tarda una cuenta en su movimiento.

Las razones estándar son la comparación de las cuentas o determinados resultados contra un objetivo considerado como patrón o molde.

En cuanto a los métodos de análisis horizontal, el de aumentos y disminuciones permite hacer la comparación con el pasado y ver sus variaciones ya sea en cuentas o en resultados de razones simples o porcentajes.

El método de tendencias consiste en adelantarse a los resultados basándose únicamente en los datos históricos de los estados que período con período se han ido preparando en forma regular teniendo así las bases a que pretende llegarse o sea que viendo la proporción en que han ido aumentando sus ventas tienden a aumentar en el próximo período a determinada cantidad, de igual modo los costos y de ellos la tendencia de utilidad.

El método de control de presupuesto opera en forma parecida al de tendencias, sólo que su base no es sólo el resultado de la historia, sino el presupuesto que se formula con estudios más completos incluyendo factores o circunstancias que se han o irán presentando.

b) Su aplicación e información.

El empleo de estos métodos depende principalmente del objetivo que se pretende lograr del análisis, así como de la documentación con que se cuenta y la información que contiene.

La información que se obtiene de estos métodos es en muchas ocasiones insuficiente para la administración, ya que sólo le presenta un indicio o revela la presencia de un mal haciendo el análisis más amplio a base del estudio factorial, que consiste en la

separación y estudio de cada uno de los factores que intervienen en el funcionamiento de la empresa y la obtención de sus resultados para conocer la medida en que han contribuido.

Para mejor claridad de la función que tiene el objetivo, se presenta a continuación un ejemplo en el que se tratan objetivos diferentes en un estudio.

Al terminar su ejercicio de operaciones y preparar los estados financieros, una copia es entregada a la institución bancaria con que opera para la obtención de líneas de crédito para el financiamiento de sus operaciones y otra a la administración para su estudio y programación de operaciones futuras o cambios en los planes preparados. Para el Banco, será suficiente hacer su estudio a base de la comparación, ya sea vertical, horizontal, o de ambos según estime más conveniente y así formarse una idea de la situación, buena o mala sin que sea ésta el máximo, sino la suficiente para garantizar sus intereses y el hecho de que existan desperdicios por uno u otro lado para ellos no tiene importancia, pero para el administrador, su estudio no termina en el conocimiento superficial que se obtenga del indicio de la existencia de alguna deficiencia o algún beneficio que afecte sus resultados, porque considerando que el método empleado "es un medio y no un fin; sólo puede proporcionar indicios, pro

vocar insinuaciones y sugerencias" (1), iniciándose — con ellos lo que se puede llamar análisis de las cau— sas favorables o desfavorables, (o sea el origen de — las variaciones).

c) Consideraciones para su aplicación.

Para utilizar los métodos de análisis como un instrumento para localizar las variaciones, deberán tenerse en cuenta las bases generales para tener eficiencia en su empleo, tales bases deben ser, la relación entre los elementos utilizados, simplicidad y uso práctico de las cifras.

La relación entre las cifras con que se trabaja consiste en que pueden ser las cifras de una sola cuenta o de dos cuentas diferentes, pero que por su — funcionamiento o características guardan entre sí, una relación de efecto directo o contrapuesto, de donde se tendría primero una situación como la de las ventas — comparadas entre sí por varios períodos, después, las_ ventas comparadas con sus costos, y finalmente, los — costos con la utilidad. De esta relación deberá obtenerse un resultado lógico y no tan sólo una cifra que_ lejos de ayudar a la localización de deficiencias, com_ plica el estudio confundiendo a sus lectores.

(1) Macías Pineda Roberto.- El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias de la Empresa.- - - Cap. XV.- Pag. 133.

La simplicidad y el uso práctico de las comparaciones debe tenerse en cuenta para no incurrir en la preparación de todas las comparaciones posibles y tener más resultados de los necesarios ya que un estudio tan amplio no tan sólo sería inútil en muchos casos sino que al mismo tiempo muy costoso y tardado, por lo que ha de seleccionarse el método y las pruebas que han de aplicarse en cada caso, cosa que sólo puede lograrse con la preparación técnica y la experiencia resultando así en la forma más sencilla clara y correcta.

El tiempo como cualquier información de este tipo desempeña un papel ya que si el estudio se hace muy largo o lento a la hora de terminarlo, puede ser un esfuerzo inútil y un gasto innecesario a pesar de ser muy correcto y completo.

3.- ASPECTO GENERAL DEL ANALISIS DE RESULTADOS.

Al tratar los resultados, utilidad o pérdida que representa el rendimiento obtenido del funcionamiento de las empresas en un período, hace pensar de inmediato en el estado financiero que los muestra, estado de pérdidas y ganancias.

Este informe tiene importancia tanto para el inversionista, por el deseo de saber si ha obtenido el rendimiento deseado su capital, como para el adminis-

trador para ver si ha cumplido su cometido.

En los dos casos, el deseo de saber si el resultado significa el máximo rendimiento posible, es necesario analizarlo y considerando el análisis como la separación y distinción de las cuentas que intervinie-
ron para su determinación o sea el estudio aislado y -
relacionado de las cuentas de:

- a) Ventas.
- b) Costo de producción y costo de venta.
- c) Gastos.

De este análisis, el administrador podrá sa-
ber e informar a los inversionistas cuál o cuáles han si
do las causas que han impedido lograr el resultado -
deseado, permitiéndole al mismo tiempo utilizar esta -
base para aplicar medidas de corrección a las deficienci
as encontradas.

a) Ventas.

1.- Las Ventas y el Objetivo de la Empresa.

La función de ventas es tan importante en --
las actividades de las empresas que en muchos casos el
administrador dedica la mayor parte de su atención a -
esa función y a la de producción por estar íntimamente
relacionada con ella.

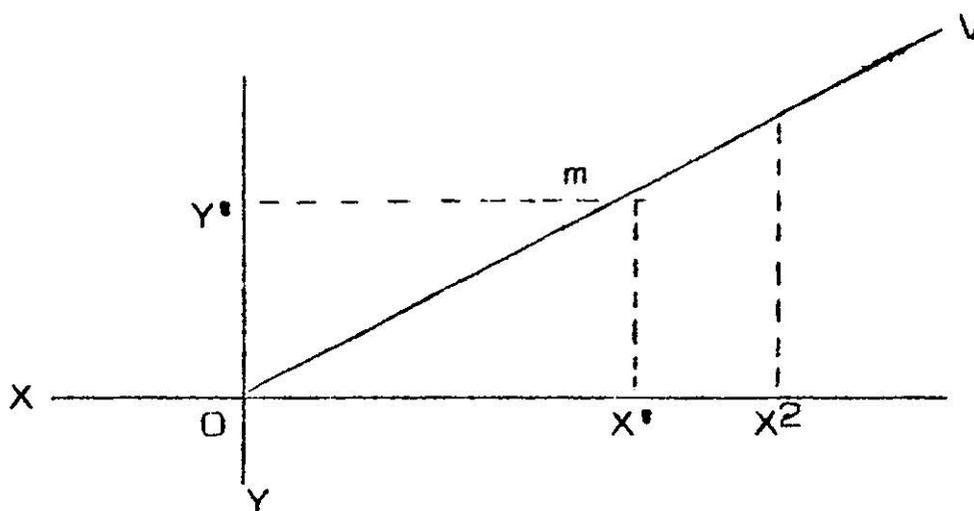
La causa principal de que exista la confu- -

sión de las ventas y el objetivo propio de la Administración consiste en que se ha formado la idea de que, si cada unidad que se vende está compuesta por dos partes que son el costo del producto y la utilidad, intentan realizar la venta del mayor número de unidades. Es de gran importancia por lo tanto, distinguir entre en objeto de la Empresa que deberá ser al que se apeque el Administrador y el objetivo de la función de ventas.

2.- Relación entre Producción y Ventas.

Para poder determinar el objetivo a que ha de encauzarse esta actividad y de este modo tratar de lograrlo, es necesario conocer la capacidad de producción, esta capacidad puede conocerse en dos formas, capacidad teórica, que es la que calculan los fabricantes de la maquinaria utilizada y que es conocida desde que ésta es adquirida, y la capacidad práctica, que es la que atendiendo a los factores y elementos con que ha de trabajar la empresa, o sea como su capital de trabajo, capacidad máxima de rendimiento del personal, obteniendo así el punto máximo al que deberán orientarse las ventas.

Haciendo una representación gráfica para el desarrollo de este punto tendremos:



X =	Producción.	Y-Y'	Ingresos.
x-x'	Producción práctica.	V	Línea de Ven <u>tas</u> .
x-x ²	Producción teórica.	m	Punto máximo de ventas. (objetivo)

De la gráfica anterior puede apreciarse el - objetivo a que se encauzan las actividades de ventas, - y las de producción, que al mismo tiempo, deberán ser - únicamente las necesarias para satisfacer los deseos - de ventas.

Es difícil que una Empresa que inicia sus - operaciones tenga satisfecho el objetivo por haber lo- grado llegar al punto (m) máximo de ventas y así estar produciendo a su capacidad (x') práctica, puntos que - normalmente se logran a medida que se perfeccionan la - coordinación de los elementos y funciones de produc- -

ción y se logra difundir el producto en el mercado.

Al encontrarse con variaciones en la trayectoria que se sigue ocasiona que se investigue tratando de localizar las causas del desajuste para aprovecharlo si es favorable o aplicar medidas correctivas si es perjudicial.

El problema de la capacidad de ventas está resuelto en cuanto se logra el punto máximo y no se presentan disminuciones o aumenta la capacidad de producción.

En caso de haber llegado al punto antes mencionado y no obtener el rendimiento deseado, el problema ya no será de la capacidad de ventas, sino de costo (que será tratado más adelante) o el precio de la misma.

El precio de venta puede ser tan bajo que no permita el margen necesario entre éste y el costo para lograr el rendimiento deseado, el aumento de ese precio se refleja en la elevación del punto (m) por elevar los ingresos (y').

3) Variaciones de Ventas y el Control de sus Causas.

Las variaciones de las ventas pueden ser el indicio de una deficiencia o una eficiencia y en ambos casos es necesario tratar de determinar sus causas pa-

ra corregirlas o aprovecharlas.

Las causas que provocan la variación pueden ser clasificadas desde tres puntos de vista diferentes: uno respecto a la Empresa, dos respecto al tiempo que se estima su duración y tres respecto a la relación de los factores y el movimiento de operaciones.

La primer clasificación o sea tomando en cuenta la Empresa como una parte de todo al grupo que forma el lugar o entidad en que se opera, obliga a conocer cierta variación, si esta variación es por factores internos o externos, en tal caso sería, deficiencias en el personal, insuficiencia de producción, o deficiencia de la misma, costos muy elevados, y por lo tanto, precios de venta elevados también, en fin, todos aquéllos que tienen su origen en el interior de la Empresa, o competencia de nuevas empresas que trabajan productos similares, mala situación económica general de la zona del mercado en que se opera, etc.

Conociendo la causa de variación y su ubicación, es necesario determinar o estimar el tiempo que ha de durar, dando origen a la clasificación de causas temporales o permanentes (al menos durante algunos períodos de operación), teniendo en estos casos situaciones como la deficiencia de personal, que por medio de entrenamiento se puede mejorar, disminuciones de producción por falta de materia prima, pero que al llegar

ésta se normaliza nuevamente; o el establecimiento de la empresa que opera con productos similares y que tiende a seguir haciendo la competencia por algún tiempo, una baja situación económica que tardará mucho en recuperarse.

Finalmente se trata de identificar si está relacionada con el movimiento, o sea que son ordinarias o extraordinarias siendo éstas, tales como la descompostura de maquinaria para producir, falta de existencia en productos terminados, o el deterioro de una línea de agua en el almacén de esos productos, provocando mermas y daños, causa de la insuficiencia de existencias.

Todas esas causas son previsibles y controlables, ya sea con medidas de corrección, control de su manejo, medidas de seguridad, (seguros contra incendio, robo, inundación, etc.) garantizando el mayor rendimiento posible del capital.

Al encontrarse con variaciones favorables, se analiza su origen utilizando la misma forma que se ha descrito para lo desfavorable, sólo que en este caso es para encauzar sus operaciones al mayor aprovechamiento de esos factores.

b) Costo de Producción y Costo de Ventas.

1.- Relación entre Costo de Producción y Costo de Ventas

Al hablar de dos tipos de costos en este punto, hace pensar de inmediato que existe entre ellos alguna relación y para evitar malas interpretaciones, antes de iniciar el contenido de análisis de los costos para efectos de la administración, se dejará expuesto qué se entiende por cada uno de ellos, y unificarlos para justificar su estudio.

Los costos de producción, son el resultado que por tal concepto obtiene la empresa en un período y que dividido entre las unidades producidas proporciona el costo unitario del producto, posteriormente, al efectuar la venta de unidades, habrá que sacar el costo de lo vendido y que se logra de la multiplicación del costo unitario del producto por el número de unidades vendidas. *amb*

Por tratarse del mismo costo unitario del producto sólo que primero se refiere a las producidas y luego a las vendidas, y tratando de no duplicar su tratamiento, se verán solamente como costos y haciendo algunas aclaraciones solamente en cuanto se estime necesario.

2.- Los Costos y el Rendimiento.

Conocer las causas que provocan una varia-

ción en los costos es de gran importancia para el admi
nistrador ya que éstos tienen una relación contrapues-
ta con el rendimiento deseado, o sea que al aumentar -
los costos causan una disminución en el rendimiento, y
al disminuir éstos, provocan el aumento que debe con-
tribuir a que sea el máximo rendimiento.

Tomando en cuenta que el objetivo que se es-
tá tratando de obtener debe ser el máximo rendimiento_
posible, hace que el administrador se preocupe por vi-
gilar y buscar la manera que sus costos sean en la me-
nor cantidad posibles.

Normalmente se usan dos formas para reducir_
los costos; una, restándole partes al producto, alte-
rando sus características por el uso de elementos de -
inferior calidad, menor cantidad de la correcta en ma-
teriales, tiempo necesario de trabajo, o cualquier - -
otra causa que se refleja en la alteración del produc-
to; y otra, por evitar al máximo el desperdicio de los
elementos tanto materiales como físicos que intervie-
nen para su obtención.

El primer caso es considerado incorrecto, pe
ro normalmente se presenta en los artículos de uso or-
dinario, en ellos se puede observar que al salir al --
mercado tienen unas características que satisfacen per
fectamente su finalidad, en ese momento, tanto en la -
publicidad, como en el uso efectivo, se habla de un --

buen producto o un producto de calidad, al pasar el tiempo, ya que la gente se ha acostumbrado a su uso o consumo, lentamente se le quitan o mezclan factores de inferior calidad, reflejándose en la alteración del producto en cuanto a sus características y no así en su forma o apariencia.

Los resultados que se obtienen por la utilización de estos medios, son la mayoría de las veces muy diferentes a los que se pretendían, ya que no tan sólo logran reducir los costos como se proponían, sino que por tratarse de un engaño al consumidor, a medida que se da cuenta, se reducen también las ventas, el campo que habían logrado en el mercado y la reputación de seriedad en esas empresas.

El segundo, que trata de alcanzar su máximo rendimiento por aprovechar en forma más adecuada los elementos con que opera, porque "es fatal para una empresa, el hecho de que sus directores se conformen con los resultados que en su conjunto parecen satisfactorios y que miren con indiferencia gastos por pequeños que sean, aquí y allá. Tal camino conduce al estancamiento, al desperdicio, a la ineficiencia y finalmente al desastre" (1). Al reducir los costos evitando el

(1) Macías Pineda Roberto, El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias de las Empresas.- - Cap. IV.- Pag. 33.

desperdicio de elementos sin la alteración de sus productos, le permite el reconocimiento de los mismos en el mercado, ayudándolo en su subsistencia y constante ampliación si le es posible, así como la subsistencia de la propia empresa.

En la actividad comercial se simplifica este aspecto por no tener costo de producción, sino tan sólo el costo de ventas, resultado de la suma de los costos de adquisición y los gastos necesarios para que esté en posibilidad de venderse, tales como manejos y acarreos, derechos, o cualesquier otro gasto necesario para la disposición del mismo.

Tanto en la industria como en el comercio se tiene una base a que debe permanecer ese costo, ya sea por estimaciones, experiencias en empresas similares o por la experiencia propia, de tal modo que al presentarse la variación que significa el aumento o disminución de alguno de sus componentes, será necesario hacer el análisis a dicha variación que bien pudo ser en contrada por una simple comparación o por la aplicación de los métodos de ayuda a la demostración de esos desajustes.

El análisis de los costos consiste en identificar el elemento y las causas que han provocado su movimiento, para que, igual que en el caso de las ventas

*Tablas de Producción
Equivalente (en toneladas)*

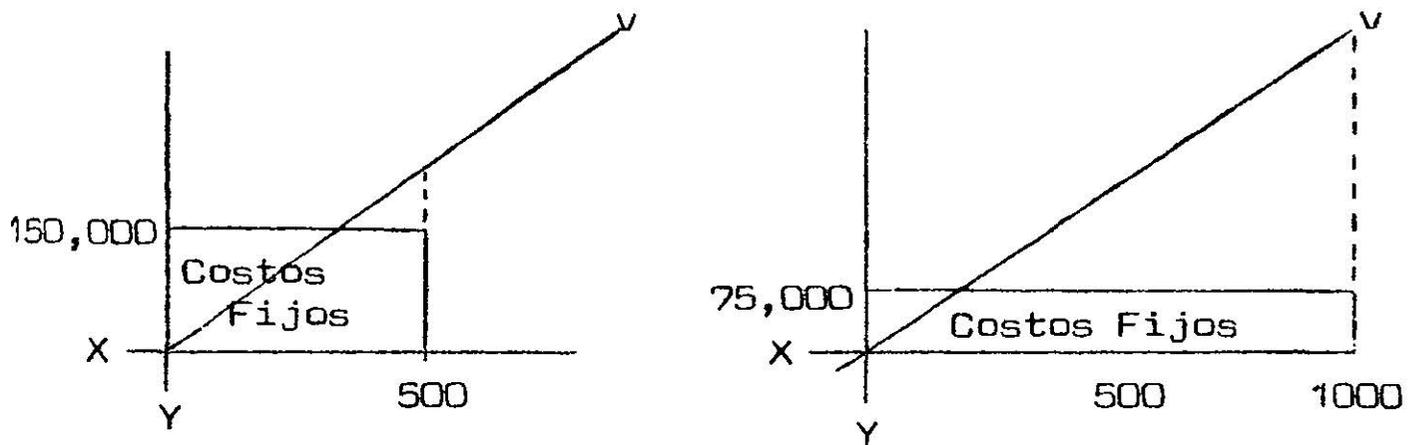
se aproveche si es favorable o se corrija, si es perjudicial, tratando al mismo tiempo su tendencia, duración y efectos que producirá al desaparecer.

3.- Los Costos y el Volumen de Producción.

Para efectos de la Industria, habrá que analizar el volumen de producción por la relación que existe entre ésta y el aumento o disminución de los de los costos, para tal caso, habrá que hacer una separación entre los costos fijos y variables.

Los costos fijos deben ser aprovechados en su máximo posible, ya que éstos no aumentan en proporción a las unidades, sino que permanecen estables dentro de determinados límites de producción, teniendo así por ejemplo, que serían iguales para producir una o mil unidades sólo que al ser éstos repartidos entre dichas unidades, no es lo mismo que lo absorban una o mil unidades dicho costo, por lo que a mayor volumen de producción corresponderá un menor porcentaje en la distribución de los costos fijos reflejándose en la disminución del costo total y un mayor margen de rendimiento por la utilidad.

Haciendo la representación gráfica de una empresa que tiene unos costos fijos de \$150,000.00 y produce 500 unidades o 1000 unidades sin que su situación requiera de aumento entre esos límites.



Representación gráfica de los costos fijos a diferentes volúmenes de producción.

Los costos variables deben ser analizados — atendiendo a los elementos que intervienen en su formación, materiales, mano de obra o gastos, tomando como base sus variaciones para llegar a conocer las causas que tan necesarias son en la valoración de su eficiencia o deficiencia de actuación.

4.- Juicios erróneos de la Eficiencia del Administrador por la Disminución de Costos.

En algunos casos, personas que tratan de conocer la actuación del Administrador, comparan dos estados de costos de producción en períodos subsecuentes y observando que ha logrado una disminución del costo de producción dice que es un buen administrador, sin ver que la causa real es el aumento del volumen de operaciones, y éste a su vez, se debe a un cambio en la situación económica general del lugar (factor externo)

para lo que el no contribuyó, ni conocía tan siquiera, o también podría formarse la idea de que no hay consistencia en los costos del producto por los constantes - cambios en el precio, cosa que tampoco es cierto, ya - que si el costo está en función al volumen de produc-
ción, la obtención de ese factor afecta su movimiento, pero no ha variado la forma de determinarlos, ni el - costo de sus elementos, si no varía nuevamente el volu-
men de producción, el costo permanecerá en ese nivel.

De igual manera podría presentarse la situa-
ción en que la disminución de los costos haga pensar - que la cantidad esperada por el administrador fué mal_
determinada haciendo recaer la responsabilidad en él, - por ser un mal administrador, pero al analizar las cau_
sas y encontrarse con que se debió a una baja del pre-
cio de los materiales en forma inesperada, y que a su_
vez, fué motivada por la competencia entre proveedores
o la existencia de mejores medios de comunicación, que
en el momento de fijar los costos no se tenían en cuen-
ta ni se podían estimar.

5.- Forma de determinar los Costos para la Adminis_ tración Industrial.

Para medir el resultado de sus actividades - con mayor facilidad y al mismo tiempo garantizar el -
rendimiento con que se ha de operar, el Administrador_
ha optado por el empleo de una forma diferente en la -

presentación de la utilidad bruta.

El Administrador necesita conocer para determinar los valores con que ha de trabajar, algunos factores externos, como son los precios que tiene el producto en el mercado (precio al consumidor), los precios que obtendría él como comprador en gran cantidad, (mayorista, representante, distribuidor) y así fijar los precios con que ha de trabajar.

La importancia que tiene conocer los precios a que obtiene el producto es principalmente conocer la diferencia que hay entre el precio de compra en grandes cantidades y el costo que representa producirlas, esa diferencia deberá ser suficiente para compensar el riesgo de la inversión y el trabajo para lograrlo, y así acumulando esa diferencia que realmente es parte de la utilidad en el costo como utilidad industrial, se hace una segregación de parte de la utilidad bruta.

Esta idea se toma partiendo de la base en que, si la diferencia no es suficiente para compensar ese riesgo, más conveniente sería comprarlo, evitándose la necesidad de invertir en maquinaria, otras instalaciones de la industria, tener problemas laborales, o cualquier otro tipo de problemas que se presentan por las características propias de la Empresa.

Para mejor comprensión de la forma como se -

concentra una parte de la utilidad en los costos de —
las empresas industriales, se hace a continuación una_
comparación entre los estados de Pérdidas y Ganancias_
de una empresa de ese tipo y otra comercial con las —
mismas cifras en ventas, mostrando tan sólo, hasta la_
presentación de la utilidad bruta.

"COMPAÑIA INDUSTRIAL"

"COMPAÑIA COMERCIAL"

Estado de Pérdidas y Ganancias

Estado de Pérdidas y Ganancias

del 1o. de enero al 31 de diciembre de

del 1o. de enero al 31 de diciembre de

1967

1967

VENTAS:

\$ 398,000.00

VENTAS:

\$ 398,000.00

Menos:

Menos:

COSTO DE VENTA:

COSTO DE VENTA:

Inv. Inicial de

Prod. Term. \$ 56,727.00

+ Costo de Prod. 198,360.00

Costo previo

\$255,087.00

Compras \$ 246,250.00

Gastos de

Compras 55,580.00

\$ 302,100.00

Inv. final de

Prod. Term. 20,274.50

Dev., Desc.

y Bonif. so

bre compras 25,850.00

Utilidad Indus-
trial.

41,437.50

\$ 276,250.00

Util. antes de la Operación

\$ 121,750.00

Utilidad Bruta

\$ 121,750.00

c) Gastos de Operación.

Los gastos de operación son aquéllos en que tiene que incurrir la empresa para el buen desarrollo de sus actividades administrativas y de venta, deben ser diferenciados principalmente entre gastos fijos y variables, fijos como: los sueldos de empleados en ventas y administrativos; rentas de locales de venta, administrativos, bodegas (no considerados para producción), garages y la depreciación de equipo de entrega, mobiliario, edificios, prestaciones como pago de cuotas de seguro social, pago de primas de seguros, impuestos prediales; y variables como: comisiones sobre ventas, premios, gastos de reparto o entrega cuando se hace en relación a las unidades vendidas, seguros de las mercancías vendidas, impuestos sobre ingresos mercantiles.

Por ser los gastos fijos los que normalmente forman la mayor parte de esas cuentas, su tratamiento en el análisis puede hacerse igual al que se ha visto en los costos, relacionándolos con el volumen de producción y tratando de que éstos sean los mínimos necesarios que permitan operar con eficiencia, pero que no presenten un desperdicio de rendimiento.

Su relación con las utilidades:

Estos gastos también tienen en su movimiento

una mecánica de efecto contrapuesto al rendimiento final, de donde cualquier aumento por pequeño que sea, - se refleja en la disminución del rendimiento y la disminución en un mayor resultado.

CAPITULO IV

ADMINISTRACION CIENTIFICA

1.- EL CAPITAL DE TRABAJO ADMINISTRADO.

a) La Eficiencia de la Administración y las Técnicas - Relacionadas.

Para lograr el mayor grado de eficiencia de las empresas, la administración científica se auxilia de los adelantos logrados por estudios técnicos como son: la mercadotecnia, el análisis, los costos, presupuestos, estadísticas, contabilidad, estudios de organización y control interno, aplicándolos en la medida que se estime necesaria para que se refleje en beneficios y no en cargas muy costosas e inútiles en el resultado.

b) Importancia del Estudio del Mercado.

Es necesario realizar el estudio del mercado para encauzar las actividades con el conocimiento del objetivo determinado y la forma como influyen los factores externos e internos en la contribución o limitación, tales como el área de actividad, consumo del mercado, localización de nuevos mercados, costumbres del consumidor, artículos iguales, similares o sustitutos que existan y sus precios, y la aceptación que se tenga de su producto.

Con los datos obtenidos en el estudio del mercado y tomando en cuenta la capacidad de producción se fijará el monto de las ventas que puede y debe realizar. Conociendo el monto de ventas, se utiliza para la formulación de programas de compras, producción, presupuestos, selección del personal que puede desarrollar determinadas actividades por su capacidad, preparación, o experiencia, y evitar el comprar sin hacer revisión de los precios por no tener tiempo, obtener cotizaciones y haciendo las compras en el momento en que ya no se tiene nada en existencia, trabajar en productos que no tendrán aceptación y dejar de hacerlo en los que si tendrán consumo en el mercado, o simplemente realizar una producción desproporcionada ocupando excesiva mano de obra y materiales para luego tener que detener ese ritmo de producción por la acumulación de productos que no han correspondido a las ventas.

c) La Administración Científica y los Recursos.

Se ha visto como el mercado determina las ventas, éstas la producción, la producción las compras, y de ellas las existencias en inventarios y recursos necesarios para hacer frente al movimiento.

Los recursos, considerados como los medios para subsistir, pueden ser clasificados como recursos propios y recursos ajenos, pero como los propios son en muchos casos insuficientes porque no se dispone de

ellos en grandes cantidades, se presenta la necesidad de recurrir a los recursos ajenos, en la afrontación de algún problema o el aprovechamiento de algún cambio favorable, acudiendo para ello a las empresas (instituciones financieras) especializadas en esa actividad.

Los recursos propios, efectivo en bancos, — cuentas por cobrar, documentos por cobrar y los recursos ajenos, proveedores y líneas de financiamiento a — corto o largo plazo, deben ser coordinadas de tal manera que se obtenga su mayor aprovechamiento, teniendo — así, que si es necesario el aumento de el volumen de — producción, se utilizan los créditos de habilitación — avío y para reforzar o mejorar el equipo utilizado en — el movimiento del trabajo para lograr economía, mayor — volumen de producción o mejor calidad, el préstamo hipotecario o el refaccionario.

La administración científica logra su propósito en el capital de trabajo, cuando llega a coordinar todos los elementos relacionados con él, tanto internos como externos, propios y ajenos, sus funciones, logrando su máxima eficiencia.

2.- ALGUNOS INSTRUMENTOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

a) La Estadística en la Administración Científica.

Las representaciones gráficas y registros es

tadísticos son de mucha utilidad en la administración para ayudarla a localizar con mayor facilidad y menor costo las variaciones que se presenta, así como hacer estudios de los efectos que producirá la variación si se presenta o se motiva.

Una de las gráficas más usuales es la que muestra los gastos y las ventas con el punto en que no se obtiene utilidad ni pérdida en la operación (punto de equilibrio).

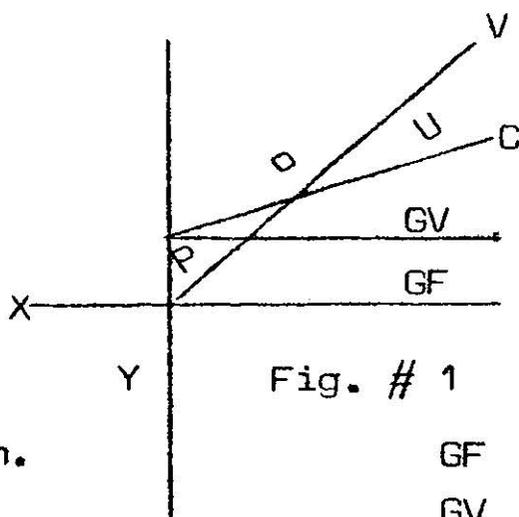


Fig. # 1

x	x'	Producción.	GF	Gastos fijos.
y	y'	Ingresos.	GV	Gastos variables.
P		Pérdida.	C	Costos.
		U		Utilidad.
		o		Punto de equilibrio.

Simplificando la gráfica anterior, pueden presentarse sólo las líneas de costos y ventas, esto permite más claridad en la gráfica y hacer el trazo de otras líneas que representen los posibles cambios y sus efectos, tales como:

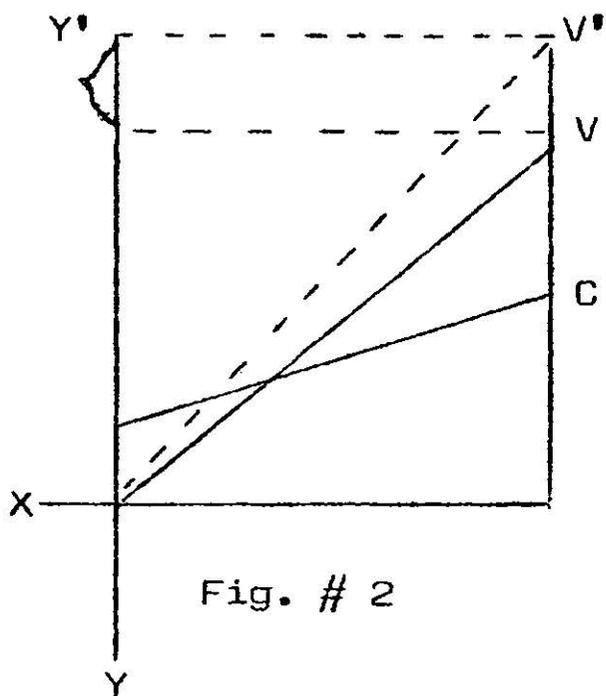


Fig. # 2

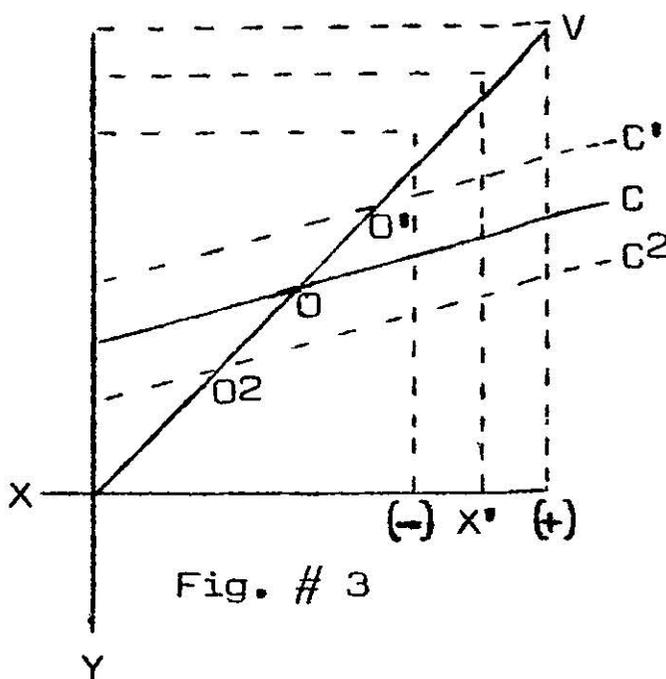


Fig. # 3

La elevación de V a V' por el aumento de precios de venta se refleja en el aumento de Y a Y' y la disminución del punto de equilibrio, sin causar modificaciones a $X - X'$ por no alterar la producción (Fig. # 2), o la repercusión en ingresos de la variación por el aumento de producción o disminución de las mismas, - si P es la producción actual y a la izquierda (-) la disminución y a la derecha (+) el aumento, se reflejarán los cambios de C a C' con la disminución y al mismo tiempo la elevación del punto de equilibrio a O' , - pero con el aumento el cambio será de C a C^2 y la disminución del punto de equilibrio a O^2 por la mayor distribución de los gastos fijos entre el mayor volumen de producción.

De igual manera son de importancia y utilidad las gráficas que se desarrollan con los resultados obtenidos y el movimiento de las cuentas por meses o ejercicios según se obtengan, comparándolas entre sí, o con los programas que se habían elaborado para ese período o ejercicio, los obtenidos en la misma temporada en ejercicios anteriores o con cuentas que tengan relación entre sí.

b) Contabilidad.

El registro contable ha dejado de ser para este tipo de administración un mero requisito exigido por las leyes, al que no daban importancia por carecer de utilidad práctica, se preparaban únicamente para presentar los informes que la ley exigía y en el plazo marcado.

Para la administración científica, ese interés para el cumplimiento legal, ha dejado de ser su objetivo y utiliza de mejor manera la información que ella proporciona, por lo que cada día se toma mayor interés en que esos datos sean presentados oportunamente y reflejen la situación verdadera.

Tanto los informes como los registros de operaciones y la documentación en que queda asentada o da origen a cada operación contable, son la base de las revisiones y preparación de gráficas o estudios para -

conocer los problemas y ventajas que se han presentado o logrado.

c) Organización y Control.

Buscando siempre la mayor eficiencia en registros y operaciones, y para que éstos puedan estar coordinados debidamente de modo tal que permitan que los informes sean documentos de utilidad práctica, es necesario efectuar la organización de todos ellos, haciendo primeramente el estudio de las operaciones, necesidades, registros, personal, y en fin, con todo lo que se cuenta y será necesario para lograr su objetivo, y luego disponer la forma y requisitos con que se hará su manejo.

Posteriormente, el control se debe encargar de que todas las operaciones y relaciones se lleven a cabo como fué dispuesto por el estudio de organización.

d) Costos y Presupuestos.

El estudio y control de los costos de las operaciones proporcionan una ayuda muy grande para el administrador, porque siendo una parte del registro contable, sirve también como base en las revisiones, comparaciones de los elementos que han intervenido para la obtención del producto.

Los presupuestos, estudios de carácter técnico

co, son una guía de las operaciones, que comparados — con los costos en que realmente se ha incurrido facilitan los medios de control y por estar basado en ellos, se ha denominado como control presupuestal.

e) Auditoría.

El administrador está siempre interesado en trabajar en bases firmes y tratando de evitar deficiencias por la falta de seguridad o corrección de sus registros, y lograr por medio de la auditoría la revisión de sus operaciones asentadas en los registros.

Muchas veces, el desarrollo de esta actividad en una empresa se conocen cambios o se obtienen informes que facilitan la corrección de deficiencias, — así como el análisis de los resultados finales.

3.- LA PREPARACION TECNICA Y LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

En el desarrollo de este trabajo, se ha visto con frecuencia que se hace mención a la capacidad — que debe tener el administrador por la preparación de carácter técnico que requiere para el conocimiento, estudio y preparación de informes en el desarrollo de — sus actividades.

Normalmente todos esos informes son preparados por el personal que se ha empleado con ese fin y —

entregados al administrador por conducto del controlador, quien a su vez, es el que encarga de dar las instrucciones al personal que los prepara, pero siempre con las instrucciones y lineamientos que le ha marcado la administración, de donde se obtiene que si las instrucciones principalmente provienen del administrador, éste debe conocer y estar íntimamente ligado con esas actividades, o sea saber hacerlo para poder ordenarlo.

Se ha considerado al contador público, como la persona que por su preparación en este campo, sea la persona indicada para ejercer esa actividad en las empresas modernas, empresas destinadas a ser importantes factores de la economía futura y no tiendan a permanecer estancadas, porque en el desarrollo de sus estudios profesionales, están comprendidas esas materias que tan útiles son para la administración, reuniendo así, el requisito de preparación técnica.

CONCLUSIONES

1.- El trabajo del administrador adquiere mayor importancia a medida que avanza el crecimiento de las actividades desarrolladas en las empresas, tanto - en su volumen como en sus niveles económicos convir- - tiéndose en el puesto en que descansa la responsabili- - dad de su éxito.

2.- La administración del capital de trabajo es la coordinación de capacidades humanas y las cuen- - tas que forman el activo circulante y el pasivo circ- - lante con el fin de obtener el mayor rendimiento del - capital de la empresa.

24-
Pag
4

3.- En el desarrollo de sus actividades la - empresa puede tener problemas de financiamiento origi- - nados por las deficiencias, el de la obtención y apli- - cación de los recursos en la forma más efectiva.

4.- Los problemas de financiamiento poste- - riormente se reflejan en los resultados, causando un - nuevo problema por la disminución de los mismos, evi- - tando obtener el mayor rendimiento posible. Objetivo - de los inversionistas.

5.- La falta de rendimiento puede afectar - además de los intereses de los inversionistas, los de - la sociedad por comprometer la subsistencia de la fuen- - te de trabajo que beneficia tanto directamente a los -

obreros que en ella operan, como a otra gran cantidad de personas que laboran fuera por su contribución al nivel económico general y la participación en los gastos públicos. Así como también las personas que son beneficiadas por el consumo de sus productos.

6.- El análisis consiste en conocer las verdaderas causas que provocan los desajustes en el financiamiento y los resultados para poder aplicar medidas de corrección, medir la eficiencia y responsabilidad del administrador y determinar la diferencia causada por la variación.

7.- La preparación técnica para el desarrollo de la administración en forma científica, que es el tipo de administración que aprovechan los adelantos resultantes de la investigación, estudio y experiencias logradas para obtener los mejores resultados posibles.

8.- Por el conocimiento de las herramientas que se consideran de utilidad en la administración científica y que generalmente son utilizadas por el contador público, se la ha considerado como la persona indicada a ocupar esos puestos.

BIBLIOGRAFIA

- CABRERA R. GILBERTO.- Fundamentos Básicos de Administración Industrial.- Impreso en México, D. F. en enero de 1956.- Editorial Patria, S. A.
- DE LA LLERA AGUSTIN y CARRILLO ZALCE IGNACIO.- Organización y Funcionamiento de Oficinas.- Cuarta Edición.- Enero de 1956.- Editorial Banca y Comercio.- México, D. F.
- DRUCKER F. PETER.- La Gerencia Efectiva.- Buenos Aires.- Editorial Sudamericana, S. A.- En 1966.
- GOMEZ MORFIN JOAQUIN.- El Control Interno en los Negocios.- Cuarta Edición.- México, D. F.- 1963. Fondo de Cultura Económica.
- KNOEPEL R. C.- La Administración Orientada hacia las Utilidades.- Segunda Edición en Español.- México, D. F.- Julio de 1965.- Herrero Hermanos, Sucs., S. A.
- MACIAS PINEDA ROBERTO, C.P.- El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas.- Tercera Edición.- México, D. F.- 1965.- Editorial Cultura, T. G., S. A.

REYES PONCE AGUSTIN.- Administración de Empresas.- Teoría y Práctica.- Primera Edición.- México, - D. F.- 1966.- Editorial Limusa-Wiley, S. A.

TERRY R. GEORGE, PH. D.- Principios de Administración. Cuarta Edición.- México, D. F.- Agosto de — 1963.- Editorial Continental, S. A.

