



UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

Instituto de Economía, Administración
y Contabilidad de Haciendas Privadas

SELECCION DE ARTICULOS

BOLETIN N° 7
JULIO DE 1959

MONTEVIDEO
Uruguay

SELECCION DE ARTICULOS

RECOPIADOS POR EL INSTITUTO DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD DE HACIENDAS PRIVADAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION

MONTEVIDEO, JULIO DE 1959

Nº 7

El Instituto de Economía, Administración y Contabilidad de Haciendas Privadas de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, edita este Boletín de Selección de Artículos aparecidos en publicaciones y revistas nacionales y extranjeras sobre temas relacionados con los que integran su especialización.

Se trata de una contribución modesta que tiende a poner en contacto a los estudiosos de nuestras disciplinas con la producción dispersa que se publica en los distintos países.

Cualquier sugerencia que tendiera a aumentar el interés de este Boletín será cordialmente recibida.

DONACION
EN MEMORIA
Cr. AGUSTIN LAXALDE

S U M A R I O

José Gardó. — El estudio analítico de los precios de coste.

C. E. C. — La aplicación de la regla de costo o mercado, el que sea más bajo.

— La estadística en la administración de empresas.

Alexander King. — Las escuelas para la formación de dirigentes de empresas.

— Modernas modalidades del comercio en Suecia.

INSTITUTO JUAN XXIII
SALESIANOS
MERCEDES 1769

PUBLICACIONES DEL INSTITUTO

Estas publicaciones están en venta en la Facultad (Sección Publicaciones)

Boletín Informativo

- Nº 1. — Julio de 1956.
- Nº 2. — Mayo de 1957.
- Nº 3. — Diciembre de 1957.
- Nº 4. — Agosto de 1958.

Selección de Artículos

- Nº 1. — Setiembre de 1956.
- Nº 2. — Enero de 1957.
- Nº 3. — Setiembre de 1957.
- Nº 4. — Diciembre de 1957.
- Nº 5. — Julio de 1958.
- Nº 6. — Octubre de 1958.
- Nº 7. — Julio de 1959.

Cuadernos

- Nº 1. — La Ciencia de la Contabilidad a Mediados del Siglo XX y su Posición entre las Doctrinas Modernas de Economía Hacendal. — Prof. T. D'Ippolito. — 1956.
- Nº 2. — El Plan Contable Unitario Alemán. — Cr. Flavio G Piccioli. — 1956.
- Nº 3. — Estudio de la Situación Económico-Financiera de las Haciendas por medio de Indices. — Cr. Carlos Lecueder. — 1957.
- Nº 4. — Evolución conceptual del balance. — Dr. Juan Rodríguez López. — 1957.
- Nº 5. — Plan de cuentas uniforme italiano. — Cr. F. G. Didden. — 1957.
- Nº 6. — Normas para la determinación de los costos industriales. — Informe del Instituto. — 1957.
- Nº 7. — La estadística en el comercio. — Cr. Víctor O. Popelka. — 1958.
- Nº 8. — Riesgos Bancarios. — Cr. Oscar P. Rovella. — 1958.
- Nº 9. — Algunos estudios de los movimientos y los tiempos. — Cr. Ruben A. Vizziano. — 1958.
- Nº 10. — El contralor en la hacienda mercantil. — Cr. Lutgarda Ríos. — 1958.

EL ESTUDIO ANALITICO DE LOS PRECIOS DE COSTE

Por *JOSE GARDO*

Su utilidad.

No se trata de una idea moderna, ni de un procedimiento reciente, ya que la necesidad de analizar los factores que intervienen en los precios de coste, desde muy antiguo, se ha advertido la conveniencia de conocerlos en detalle para averiguar la manera de reducirlos, pero consideramos que es tan interesante el tema, que siempre resultará de actualidad hacer aunque sea una sintética exposición del mismo.

La verdadera utilidad del conocimiento de los precios de coste industriales no estriba en poder fundamentar sobre los mismos el precio de venta, ni tampoco ir poseyendo datos suficientes para poder seguir al día el rendimiento del negocio; si solamente éstas fueren las finalidades del precio de coste, no necesitaríamos el análisis detallado de los mismos.

Deben conocerse los precios de coste, separados por los elementos que en los mismos intervienen, para procurar su reducción; el precio de venta es siempre consecuencia de la convención entre el comprador y el vendedor, por lo que no es atributo solamente del industrial, si no a la vez de los compradores; el beneficio es consecuencia casi siempre de las condiciones del mercado, y por ello no es de una incumbencia absoluta del productor; puede darse el caso de que una Empresa con pésimo rendimiento industrial alcance beneficios halagüeños, como por el contrario con una perfecta fabricación sean sus resultados mediocres; de la misma manera, con unos costes elevados puede vender sus productos y contrariamente con un precio de coste alambicado en extremo tenga dificultades para desenvolverse.

Por consiguiente, hemos de desterrar la opinión de que el precio de coste interesa se conozca para limitar el precio de venta solamente, o bien para determinar al día el beneficio empresarial.

El precio de coste nos es útil conocerlo para apreciar el rendimiento de todos los factores y obtener de los mismos la máxima productividad. Si en una operación cualquiera se puede lograr el ahorro de una fracción muy pequeña de tiempo, como sea que esta operación se repite incesantemente, es posible hallar al final un resultado de consideración.

Por lo tanto, la utilidad primordial del conocimiento de los costes está en procurar el mayor rendimiento de los factores que integran la producción.

Si solamente nos limitamos a conocer lo que nos cuesta un artículo determinado y una vez lo sabemos nos consideramos satisfechos, solamente habremos cubierto una simple curiosidad, que nos podrá ser útil para la marcha del negocio, pero no compensará el esfuerzo que ha debido hacerse para una determinación de costes exacta.

En cambio, si al saber lo que cada operación ha costado la examinamos con la mayor minuciosidad y estudiamos como puede reducirse el gasto, entonces la determinación de costes y el gasto administrativo que ello representa se pagará a sí mismo.

Pero para llegar a tal resultado no podemos hacerlo de una manera global, sino que hemos de seguir cada una de las fases de fabricación y dentro de ellas los factores que han intervenido.

La utilidad del estudio analítico de los costes, estriba, pues, en que el conocimiento de los factores puede conducirnos a una reducción de los mismos y por ende a lograr un real y positivo beneficio.

Los factores del precio de coste.

La división de los factores del precio de coste, no cabe hacerla de manera general, ya que su número y clasificación dependerá siempre del proceso de fabricación y de los elementos que intervienen en el mismo.

Sin embargo, con el fin de poder exponer unas normas que puedan servir para estudios más detallados, dividiremos los factores del coste en los siguientes grupos:

- a) Materias primas y materiales.
 - b) Mano de obra.
 - c) Maquinaria.
 - d) Gastos de fabricación,
- que estudiaremos someramente.

Algunos de ellos pueden subdividirse, como por ejemplo las materias primas pueden clasificarse en Primeras materias básicas, Primeras materias auxiliares y Materiales; la maquinaria, puede subdividirse en Maquinaria y Fuerza motriz, etc. También pueden agruparse y la Mano de Obra puede ir junto a la Maquinaria, los Gastos de fabricación juntarse a la Mano de obra, etc.

Materias primas y materiales.

Este concepto ha de analizarse separadamente por tratarse de uno de los valores más importantes en el coste de la producción.

Los problemas que presenta su contabilización son el estudio técnico del rendimiento, su coste, su distribución y almacenado.

No toda la materia prima tiene igual rendimiento; es decir, tomando por base el peso, no todos los kilos de materia empleada se transforman en producto; por ello es preciso analizar el rendimiento técnico, para buscar, siempre que sea posible, la materia prima más redituable, o sea, que por el mismo valor nos proporcione mayor cantidad de producción.

Es interesante a este efecto que en las estadísticas de precio de coste pueda consignarse en peso la materia prima invertida y el porcentaje de utilidad de la misma, así como un breve resumen de su procedencia y características.

En manera alguna podemos limitarnos a exponer escuetamente el importe de la materia prima empleada y lo que representa por unidad producida, sino que hemos de presentar datos para estudiar el rendimiento.

La valoración de la materia empleada, es otra cuestión asaz delicada; lo corriente es valorarla aplicándole todos los gastos hasta su almacenado; los transportes, los derechos de aduana, los impuestos directos —especialmente el Impuesto sobre el Gasto— han de incrementar su valor.

Claro que como en todo lo que concierne a la organización administrativa hemos de calibrar los distintos casos que se presenten; cuando los gastos producidos por la materia prima hasta su entrada en Almacén son escasos o tienen poca importancia con relación a su coste, entonces no es menester que se tomen en consideración, pero cuando los transportes y demás gastos adquieren un volumen de cierta magnitud es indispensable que aumenten el precio de la materia prima.

También hay que tomar en consideración el tiempo que la materia prima está en el almacén, ya que insensiblemente produce gastos, como son el interés del capital inmovilizado, el seguro, los gastos de vigilancia y conservación, etc.

No es lo mismo adquirir la materia prima a medida de las necesidades, que comprar para un tiempo largo de fabricación; claro que ello ha de tenerse en consideración en épocas de normalidad del mercado y no es posible tenerlo en cuenta en momentos de carestía.

Por ello relacionamos las circunstancias, para que en cada caso se adapte el sistema que se juzgue más apropiado.

La primera materia o los materiales pueden cargarse a la producción al coste estricto, al coste más gastos, al precio corriente en plaza en el momento de su consumo y a un precio fijo llamado *standard*.

Es recomendable aplicarla al coste estricto cuando los gastos son pocos y pueden ser englobados en los de fabricación; al coste más gastos, cuando éstos adquieren importancia suficiente para hacer variar el valor del pro-

ducto; al precio en plaza cuando haya una cotización que sea hasta cierto punto oficial y al coste *standard* cuando el movimiento en los precios unitarios no sea muy frecuente y el suministro pueda hacerse con facilidad.

Mano de obra.

La mano de obra debe clasificarse en directa e indirecta, o sea la primera, la que en forma destacada se invierte en la producción y pueda determinarse sobre qué parte de la producción ha de gravar; la segunda la que por su carácter general debe ser considerada como aplicable al funcionamiento general de la industria.

Sobre la mano de obra gravan un número considerable de conceptos tales como los seguros sociales, los días que se pagan sin haberlos trabajado, los seguros de accidentes, la Mutuality, las vacaciones, las gratificaciones, las primas, etc. Debe calcularse un valor a la hora útil que cubra todos los indicados conceptos y periódicamente comprobar si el importe aplicado responde a lo que se ha satisfecho en total.

A este fin es interesante llevar dos cuentas: una denominada Mano de obra, en la que se aplicará todo lo que se pague o devengue referente a la misma y otra de Coeficiente mano de obra que tendrá como abono lo que se cargue a costes por el tiempo empleado calculado al precio que previamente se ha determinado; la conjunción de ambas cuentas nos dará a conocer la aproximación con que se ha establecido el cálculo inicial, si bien habrá que estudiar si las cantidades aplicadas a la cuenta de Mano de Obra responden a los conceptos que en principio se tuvieron presentes, y si la cuenta de Coeficiente Mano de Obra lleva el tiempo que previamente se estableció, puesto que la diferencia puede ser motivada por ambas cuestiones.

Estudiamos analíticamente los costes, por lo que es lógico y natural que empecemos por analizar los elementos de los mismos y las cantidades que por ellos hemos aplicado, para tener así la impresión que los costes han sido bien calculados.

La forma de proceder a la contabilización de este concepto dependerá de la producción que la industria lleve a cabo; si se trata de un solo producto bastará con una estadística; si la producción es variada deberemos llevar unas fichas individuales de coste, etc.

Maquinaria.

En la Maquinaria debemos tener en consideración el entretenimiento y la amortización; podemos dar su valor junto con la del productor o productores que cuidan de su manejo y podemos considerar este concepto aisladamente; todo depende del tipo de industria.

Por ejemplo, si se trata de una industria química en la que los aparatos

y las máquinas van haciendo la producción y que el concurso de la mano de obra es escaso y de forma casi independiente del rendimiento, puede establecerse el cálculo llamado de hora-sección, consistente en determinar lo que cuesta la sección por hora de funcionamiento, en cuyo cálculo debe entrar la fuerza, el vapor, la mano de obra, el entretenimiento de los aparatos, su amortización, etc.

Si la industria tiene varias secciones y los productos han de pasar de una a otra sección y aún mejor que los productos de una sección sirven como materia prima para otras, o que los subproductos se transforman en otras secciones dándoles estado de utilidad, el procedimiento de hora-sección es muy interesante.

Como es consiguiente, se deberá llevar para cada sección una cuenta de los gastos que la misma origina y otra del importe aplicado por las horas que ha estado en funcionamiento, para poder controlar periódicamente si el coste del funcionamiento ha sido acertadamente establecido.

Puede, según la clase de industria, calcularse el valor-alquiler de cada máquina y aplicarlo al coste de la producción que haya hecho.

Para determinar la tasa horaria de cada máquina deben tenerse en cuenta el consumo que le corresponde de fuerza motriz, las herramientas que desgasta, las reparaciones que ordinariamente necesita y los gastos de limpieza y demás. Ello formará un concepto que es el que hemos denominado entretenimiento.

Para la amortización deberemos determinar las horas de funcionamiento que por término medio le corresponden anualmente y dividir las por la cantidad que represente el desgaste.

Aquí cabe analizar dos cosas: el valor que ha de aplicarse a la máquina y lo que se considera como desgaste.

El valor —hablamos ahora estrictamente a los efectos de una determinación de los costes— debe considerarse, a nuestro juicio, el que tenga la máquina o la instalación en el momento en que se haga el cálculo, independientemente de lo que le costó a la Empresa. Es lógico sustentar este criterio, ya que se calcula en la actualidad el coste y en manera alguna debe quedar afectado por haber adquirido la maquinaria con anterioridad al tiempo que se utiliza. Este criterio hay que tenerlo tanto si el valor de las inmovilizaciones aumenta como si disminuye; hemos de remarcar que lo calculamos anualmente y que no debemos afectar los costes por la variación diaria que pueda sufrirse.

Consideremos que los costes han de determinarse de una manera constante y que pueden ser comparables con los de otras Emprsas; si es así hemos de tomar como base los valores actuales, ya que no pueden ser distintos los costes por el hecho de que una Empresa lleve más o menos tiempo de existencia.

En el desgaste de la máquina hay que tener en cuenta dos cuestiones: el desgaste físico, o sea, lo que se estropea la máquina por el uso y el desgaste técnico, que es el envejecimiento de la máquina por la aparición de perfeccionamientos. Por ejemplo, una máquina a vapor que no hubiera funcionado en veinte años, no habría tenido desgaste físico por haber sido conservada cuidadosamente, pero habría tenido un desgaste técnico total, ya que hoy resulta antieconómica la fuerza de vapor. El caso de la máquina a vapor, que destaca por su claridad, lo experimentan todas las instalaciones; por ejemplo, en la actualidad parece que la fuerza eléctrica y el motor a explosión son fundamentales en la industria; pero no sabemos si la utilización de la fuerza atómica los desplazará dentro de unos años.

Es difícil calcular la amortización por desgaste técnico, pero hemos de advertir que todo lo que concierne a las amortizaciones se basa en una previsión, que no podemos saber si se realizará, ya que no tenemos elementos matemáticos para establecerla.

Gastos de fabricación.

Hay quien supone que los gastos de fabricación son un anexo a los costes y que hay que aceptarlos como bucnamente salen; no estamos conforme con ello, ya que dichos gastos han de ser objeto de análisis como los restantes elementos, puesto que la reducción de los mismos puede dar lugar a una baja en los precios de coste. Precisamente en la práctica, es en los gastos de fabricación donde hemos hallado más partidas que podían ser suprimidas.

Lo interesante es procurar organizar la administración de forma que se aplique el mayor número posible de conceptos a los costes; por ejemplo, la mano de obra, cuanto más se pueda aplicar directamente mejor; lo mismo sucede con la maquinaria; por ejemplo: una Empresa tiene una instalación transportadora de productos; como su funcionamiento es general en la industria, lo mismo puede cargarse directamente al producto que transporta como considerarla gastos de fabricación; somos partidarios de que se cargue al coste del producto.

Los gastos de fabricación han de ser lo más reducidos posible, comprendiendo únicamente aquellos conceptos que correspondan a la marcha general del taller y no a una producción determinada.

Clasificados en esta forma, un examen de los mismos podrá dar ocasión, seguramente, a su reducción.

Su aplicación se hará a Coeficiente como hemos descrito antes, o sea con una cuenta que indique el gasto real efectuado y otra que recoja el coeficiente aplicado a costes.

La aplicación puede ser sobre el coste estricto del producto, sobre la

mano de obra que se ha invertido, sobre las unidades producidas, etc., buscando siempre el procedimiento que puede proporcionar una mayor exactitud.

El rendimiento de la industria.

Se llama rendimiento de la industria la parte que se utiliza de su capacidad total de producción; por ejemplo, si se instala una fábrica de tejidos que puede producir quinientos mil metros —contando con que no ha habido fallo ninguno, ni paros nor ningún concepto— y la producción anual han sido cuatrocientos mil metros, podemos decir que el coeficiente de rendimiento ha sido de

$$\frac{400.000 \times 100}{500.000} = 80 \%$$

que indicará que hemos aprovechado en sus cuatro quintas partes los elementos de que disponíamos.

Un rendimiento de cien por cien es imposible de lograr; pero cuanto más se aproxime a ello más reducidos serán los costes.

Si pretendemos analizarlos, lo inicial es determinar el rendimiento de la industria y partir del mismo para ver la intervención que en la obtención de los productos ha tenido cada elemento y hasta que punto son susceptibles de modificación en aras de su mayor utilidad.

Esto es, en síntesis, el estudio analítico de los precios de coste, debiendo insistir en que su primordial utilidad es suprimir los factores improductivos y obtener con el mismo esfuerzo un mayor rendimiento, que es la fórmula de la productividad.

(De "Idca", de Barcelona).

LA APLICACION DE LA REGLA COSTO O MERCADO,
EL QUE SEA MAS BAJO,
A LA VALORACION DE LOS INVENTARIOS

Por el *Centro de Estudios Contables*, de Méjico.

Dentro del amplio campo referido a la valoración de inventarios a base de costo histórico, destaca por su importancia el tema que trata de la aplicación de la regla "costo o mercado, el que sea más bajo".

El estudio de la citada regla se discutió en este organismo, siendo el objeto del presente artículo extraer los principales comentarios y conclusiones expresados al respecto.

Fuentes de datos.

Teniendo a la vista las ideas que en relación con el tema expresó el Instituto Americano de Contadores Públicos en su boletín N° 43, se iniciaron las investigaciones sobre diversos libros técnicos que lo abordaran, llegando al acuerdo, de que entre todos los que se consultaron, el *Montgomery's Auditing*, en su octava edición, era el que con mayor claridad lo trataba.

Por lo anterior, uno de los miembros del CEC expuso con amplitud el contenido del libro citado, por lo que hace a su estudio de la regla "costo o mercado, el que sea más bajo", exposición que por considerarla de especial interés, a continuación se concreta en sus principales puntos y se ilustra con el mismo ejemplo, que en relación con el tema, desarrolla el texto *Montgomery's Auditing*.

Exposición del tema.

1. De acuerdo con la regla "costo o mercado, el que sea más bajo", los inventarios deben valorarse al costo, siempre y cuando éste no exceda al valor de mercado.

2. Para determinar el valor de mercado, se debe comparar el "costo de reposición o reproducción" (según se trate de comercio o industria), con el "valor neto de realización", y cuando proceda, la comparación debe

hacerse también con un tercer elemento llamado “valor neto de realización menos utilidad normal aproximada”.

3. Por “costo de reposición o reproducción” debe entenderse en su caso, lo que costaría adquirir o reproducir el artículo de que se trate, a la fecha de los estados financieros.

4. Por “valor neto de realización” debe entenderse el precio de venta estimado menos los gastos de distribución directos, y en el caso de industria, cuando se trate de manufactura en proceso, el costo estimado que faltaría para terminar el producto.

5. Por “utilidad normal aproximada”, debe entenderse en términos generales, el importe de la ganancia bruta que la empresa acostumbra obtener en la realización de los artículos objeto de la valoración.

6. La comparación de los tres elementos que han sido citados, con el fin de determinar el valor de mercado, se sujeta a la siguiente regla:

a) El “valor neto de realización” será el valor de mercado, si resulta inferior al “costo de reposición o reproducción”.

b) Si el “costo de reposición o reproducción” resulta menor que el “valor neto de realización”, se comparará con el tercer elemento, o sea, el “valor neto de realización menos utilidad normal aproximada”. El que resulte más alto de estos dos últimos elementos, será el valor de mercado.

c) Consecuentes con lo anterior, tenemos que el valor de mercado nunca puede ser inferior al tercer elemento comparativo, o sea, el “valor neto de realización menos utilidad normal aproximada”.

7. El ejemplo que se desarrolla en el libro *Montgomery's Auditing* (octava edición), respecto del tema que nos ocupa, es el siguiente:

	1er. caso	2º Caso	3er. Caso	4º Caso
1) Costo	1.00 +	1.00	1.00	1.00
2) Costo de reposición o de reproducción	1.05	.98 +	.99	.94
3) Valor neto de realización .	1.25	1.15	.95 +	1.20
4) Valor neto de realización menos utilidad normal aproximada99	.91	.75	.95 +

(+) = valor que debe asignarse al inventario.

Explicación al ejemplo:

1. El costo es inferior al costo de reposición o de reproducción y consecuentemente se toma el primero para objeto de valoración de inventario.

2. El costo de reposición es más bajo que el costo y que el valor neto

de realización; se compara consecuentemente el costo de reposición con el valor neto de realización menos utilidad normal y por ser MAYOR el primero, se toma para asignar valores al inventario.

3. El valor neto de realización es más bajo que el costo y que el costo de reposición; consecuentemente se toma el primero para asignar valores al inventario.

4. El costo de reposición es más bajo que el costo y el valor neto de realización; por este motivo se compara el costo de reposición con el valor neto de realización menos utilidad normal y por ser este último MAS ELEVADO que el costo de reposición se toma como valor a asignar al inventario.

Para dar mayor claridad a este último caso consideremos lo siguiente:

Si se hubiera asignado el costo de reposición como valor del inventario se hubiera tenido:

a) Un castigo en el año en que disminuyó el costo de reposición a razón de \$ 0.06 por unidad.

b) Una utilidad para el año inmediato siguiente superior en \$ 0.01 en relación con la que normalmente obtiene la compañía.

Como se castigó tomando en cuenta el valor neto de realización menos utilidad normal, la situación es como sigue:

a) Un castigo en el año en que disminuyó el costo de reposición a razón de \$ 0.05 por unidad.

b) Una utilidad para el año siguiente igual a la que la compañía acostumbra obtener normalmente.

Discusión sobre la aplicación de la regla.

Al discutir sobre la aplicación de la regla, se expresaron los siguientes criterios:

“Se considera adecuado castigar los resultados del ejercicio, cuando se compara el costo en libros con el valor neto de realización y éste resulta ser más bajo, y se considera demasiado rigorista la regla, cuando se valora a precio de mercado tomando como base el costo de reposición o reproducción, siendo que el valor neto de realización es mayor que el costo registrado en libros”.

Quienes apoyaron esta opinión expresaron:

1. Se castiga el costo histórico de una mercancía cuando su costo de reposición o reproducción es inferior a él (no obstante que su valor neto de realización sea superior), como si la diferencia entre uno y otro costo representara para la empresa una pérdida efectivamente conocida aun cuando no realizada.

2. No es posible hablar de pérdidas conocidas en este caso, en virtud de que el valor neto de realización muestra que la mercancía se va a vender con utilidad.

3. En el caso de castigar la mercancía siendo el valor neto de realización superior al costo en libros pero el costo de reposición o reproducción inferior a este último, simplemente se traspasan utilidades de un ejercicio a otro, ya que mientras que en el año del castigo se disminuye la utilidad o se aumenta la pérdida, como se puede observar en el ejemplo citado, en el año siguiente se obtiene una utilidad normal.

4. En la situación plantada, no se puede hablar de pérdidas conocidas sino solamente se puede decir que a la fecha en que se realice la mercancía se ganará menos de lo que acostumbra ganar la empresa, pues no indispensablemente una baja de costo de adquisición se traduce en pérdida.

5. En el caso que se comenta, el castigo de la mercancía al costo de reposición o reproducción, ocasiona que la utilidad del ejercicio sea menor y consecuentemente, que el superávit que se muestra en el balance también sea menor, situación que puede ser perjudicial en ciertas ocasiones para los accionistas.

Por contra, quienes apoyaron la aplicación de la regla "costo o mercado, el que sea más bajo", tal como se encuentra expuesta, es decir, tomando en cuenta el costo de reposición o reproducción, hicieron los comentarios siguientes:

1. Puede hablarse de pérdidas conocidas cuando el costo de reposición a la fecha de los estados financieros es menor que el costo de adquisición, en virtud de que en el balance general, en el caso de no castigarse la mercancía, se presentará valorado uno de sus renglones, a un precio superior al que en esta fecha pudiera reponerse.

2. El inversionista que adquiera acciones de una compañía en la que el costo de los inventarios no ha sido castigado hasta ser igual al costo de reposición o reproducción, estaría pagando, quizás, mayor cantidad por las acciones, si se toma como base de la operación el capital contable ya que se le vende un activo a un precio mayor del que pudiese adquirir en la fecha de operación.

Como resultado de obtuvieron las siguientes:

Conclusiones.

1. La aplicación de la regla resulta conservadora pero adecuada, cuando el castigo del costo se hace tomando en cuenta que el valor neto de realización de una mercancía es inferior al costo histórico.

2. Cuando se toma como base para valorar los inventarios el costo de reposición o reproducción por ser inferior al costo histórico, aun cuando este último es más bajo que el valor neto de realización, se puede llegar a

una situación en extremo conservadora que puede ser perjudicial para los accionistas de una empresa.

3. El Contador público al llevar a cabo la auditoría de estados financieros, y con objeto de normar su criterio respecto a lo adecuado o inadecuado que pueda resultar el castigo de inventarios al valor de mercado, debe tomar en consideración los precios a que se ha realizado la mercancía en el lapso comprendido entre las fechas de balance y la de su dictamen, así como la tendencia de precios que esperan los funcionarios de la empresa para fechas posteriores a las citadas.

Eduardo Dosal de la Vega.

Guillermo Gómez Aguado.

Alberto de Icaza.

Alberto Núñez, C.P.T.

Juan Olmedo, C.P.T.

Juan Orozco, C.P.T.

Rolando Ortega, C.P.T.

Alberto Parás, C.P.T.

Eduardo Straffon, C.P.T.

Héctor M. de Uriarte, C.P.T.

Sergio M. de Uriarte, C.P.T.

Fernando Vilchis, C.P.T.

(De "Finanzas y Contabilidad", de Méjico).

LA ESTADISTICA EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Aunque el uso del análisis cuantitativo en la administración de las empresas como base de la formulación de decisiones y control no es un acontecimiento nuevo, durante los últimos años la estadística ha experimentado un impulso especial. Crecientemente se observa que es posible sustituir la experiencia humana por métodos cuantitativos en la formulación de decisiones y en el control de las operaciones, con el logro de mejores resultados. El mayor uso de la estadística se debe a tres acontecimientos recientes: (1) la introducción de los calculadores electrónicos que mediante su velocidad y bajos costos unitarios, han reducido los obstáculos de tiempo y costo en el análisis de problemas complejos tales como planeación a corto plazo de la producción y control de inventarios; (2) el descubrimiento de nuevas técnicas matemáticas, tales como la programación lineal, la teoría de "las colas" y la teoría de los juegos, que prometen implicaciones importantes para los negocios; y (3) la aceptación creciente, por parte de administradores, de las técnicas estadísticas como instrumentos de análisis y la utilización de registros especiales de costos e ingresos para determinar los probables futuros sucesos.

Algunos consideran la estadística como simple numeración mientras que en el otro extremo se le considera una rama abstracta de las matemáticas elevadas. En realidad, la estadística incluye elementos de los dos extremos; se puede describir como el arte y la ciencia de formular decisiones sobre la base de datos o un conjunto de métodos para facilitar la formulación de decisiones inteligentes frente a incertidumbres.

En función de instrumentos de administración, los problemas estadísticos caen en dos grupos principales. El primero se refiere a la selección de las medidas estadísticas adecuadas al problema tratado, es decir, las que sean de mayor utilidad en la formulación de decisiones de administración; y el segundo se refiere al grado de exactitud y confiabilidad de las medidas estadísticas utilizadas.

Medidas estadísticas adecuadas.

Casi todos los usos de la estadística involucran comparaciones, por ejemplo, entre distintas empresas de una misma rama o en distintos tiempos. Las comparaciones deben interpretarse con cautela puesto que pueden reflejar no sólo diferencias reales sino también cambios de la constitución.

Por ejemplo, en el caso del costo promedio por día de pacientes de un sanatorio, una mayor proporción de pacientes con altos costos puede reflejarse en un aumento en el costo promedio para toda la institución aún cuando el costo para cada clase de pacientes haya permanecido igual o haya disminuído. Los promedios son útiles porque proporcionan un cuadro general y suprimen variaciones de poca importancia que sin embargo distraen atención del fenómeno esencial. Sin embargo, un promedio útil no debe esconder variaciones críticas que afectan de manera significativa las interpretaciones y las decisiones basadas en los datos.

El uso de relaciones o *ratios* también es común e implica proporcionalidad en las variaciones, aunque este no es siempre el caso. Una cantidad no siempre aumenta en estricta proporción con otra: por ejemplo, costo total para el sanatorio con duración de la estancia de los pacientes o costo total del pasaje en un avión con la distancia viajada. Esta consideración es muy importante donde haya economías de escala.

Las medidas estadísticas utilizadas y en especial su interpretación deben ser cuidadosamente ajustadas al propósito específico del caso. A veces los procedimientos estadísticos pueden hacer más daño que bien si son aplicados de manera rutinaria, mientras que el análisis estadístico bien hecho es superior al sentido común, puesto que incluye este elemento.

Hay varias medidas que pueden ser correctas según el caso de que se trate. Por ejemplo, una medición de la utilización de la capacidad es el número de día-camas ocupadas en comparación con el número de día-camas disponibles. En la comparación del mejoramiento en esta relación entre dos sanatorios, se observa que en uno la relación ha mejorado de 50 a 60 y en el segundo, de 80 a 90. En ambos casos se observa un aumento de 10 puntos, pero ¿cuál es la medida adecuada del mejoramiento? ¿Se podrá decir que los dos han mejorado igualmente? Algunos dirán que un aumento de 50 a 60 es un mejoramiento relativo de 20 % mientras que de 80 a 90 es solamente de 12.5 %. Otros dirán que el primer sanatorio redujo la proporción de sus camas no ocupadas de 50 a 40, una disminución del 20 %, mientras que el segundo lo redujo de 20 a 10, una disminución del 50 %. La selección de una de las tres medidas como la más adecuada, depende del propósito de la medición y no hay ninguna medida en especial que pueda decirse siempre que es la medida estadísticamente correcta. Tampoco hay manera especial de preparar los datos para usos puramente estadísticos, puesto que los métodos estadísticos dependen de los propósitos administrativos o científicos específicos. En un estudio financiero el cambio en los puntos puede ser la medida más útil. Para evaluar la eficacia administrativa, probablemente es de más utilidad alguna de las dos medidas de cambio relativo. Sólo la consideración cuidadosa del objetivo puede determinar cuál sea la medida estadística más adecuada para cada caso.

Grado de exactitud y costo de los datos.

El problema de la confiabilidad de las medidas estadísticas utilizadas está estrechamente ligado con el costo de la obtención de los datos. Es seguro que ocurran algunos errores en los datos que sirven de base para la estadística, tales como en los registros de las operaciones, perforaciones de las tarjetas, cálculos aritméticos, al copiar las cifras, al pasarlas a la máquina, etc. Además, debe preguntarse si se han utilizado las cifras correctas para los cálculos, si se han tomado en cuenta correctamente los cambios de inventario y se han distribuido adecuadamente los costos entre las distintas operaciones de la empresa. Estos son problemas difíciles pero la calidad del resultado del análisis estadístico depende tanto de la calidad de los datos básicos como de los procedimientos de cálculo, de análisis y de interpretación. Sin embargo, no es necesariamente cierto que el análisis estadístico refinado es inadecuado para datos defectuosos. En algunos casos, el uso de procedimientos complejos y costosos puede ser la única manera de hacer útiles datos inicialmente pobres y de evitar el engaño de resultados aparentes.

Si la elaboración de los datos está bien hecha, se tendrá una idea adecuada de la tasa de errores y de su importancia en las operaciones; por ejemplo, en los cálculos de los precios de llamadas a larga distancia, o la proporción de remesas que contienen mercancía equivocada. Si una empresa dice que no hay ningunos errores, se puede concluir que los administradores no saben como andan las cosas, lo que quiere decir que la administración es defectuosa. Si por otra parte, los empresarios realmente conocen la tasa y efectivamente resulta casi cero, se puede concluir que la empresa está gastando demasiado para eliminar los errores.

El costo de eliminar los errores está relacionado con el costo de la medición estadística. A menudo se revisan todos los registros en un caso dado cuando la selección adecuada de una muestra pueda proporcionar resultados de un grado suficiente de exactitud, por lo que los resultados más exactos no justifican el mayor costo. Por vía de ejemplo, es de interés un experimento en la liquidación de cuentas entre las líneas aéreas por concepto de pasajes pagados a una línea que incluyen tramos volados en otras líneas. Al hacer la liquidación cada línea aérea, en vez de sumar los valores de cada uno de los cupones por servicios proporcionados y pagados a otras líneas, simplemente selecciona los cupones cuyos números terminen en una unidad determinada y suma los valores de estos cupones. El cálculo del valor de cada cupón es complicado por las distintas alternativas de viaje entre dos puntos por la misma tarifa, por lo que no resulta costeable calcular el valor exacto de cada cupón. Es más económico para las empresas utilizar una medida estadística basada en la relación entre

distancia y los resultados medios de prorratear la tarifa total entre los segmentos en proporción a la distancia.

El uso de muestreos obviamente implica errores; sin embargo, la magnitud del error puede estimarse con exactitud con base en las leyes de probabilidad matemática, siempre y cuando el muestreo haya sido seleccionado de tal manera que pueden aplicarse estas leyes, es decir, un muestreo de probabilidad. Además, a pesar de estos errores, los resultados pueden ser más exactos que los de enumeraciones completas porque el error de muestreo puede ser más que compensado por el mayor cuidado al tratar a cada renglón cuando son pocos los que se estudian. La Oficina del Censo, por ejemplo, realiza estudios de muestreo con base en los cuales se estiman los errores en el censo completo. Investigadores altamente especializados que cubren un número pequeño de casos pueden mejorar la exactitud de los datos básicos a un grado más que suficiente para compensar los errores de muestreo.

Otra técnica estadística muy útil en la administración de empresas es el control de procesos. Esta técnica está basada en el hecho de que todas las operaciones respectivas, aún bajo condiciones aparentemente idénticas, producen resultados que varían en mayor o menor grado. Se estudia una operación o proceso para determinar su variabilidad normal y para determinar los límites dentro de los cuales pueden esperarse los resultados normales del proceso. La variación dentro de estos límites es una característica inherente del proceso y no tiene caso buscar explicaciones especiales de resultados en particular. Siempre y cuando los resultados del proceso permanezcan dentro de los límites de la variación normal, se dice que el proceso se encuentra bajo el "control estadístico" y el administrador puede confiar en la operación mientras los resultados permanecen dentro del control. En el control estadístico de procesos se utilizan pequeños muestreos periódicamente y se registran los resultados en una gráfica. Por ejemplo, en una empresa telefónica se seleccionan algunas fichas de larga distancia calculadas por una empleada determinada y se revisan para determinar qué porcentaje fue calculado erróneamente, para registrar esta tasa de error en la gráfica de control. Si la tasa de error rebasa los límites de control previamente determinados, se deben repetir todos los cálculos de esta empleada, efectuados desde la realización del muestreo anterior.

("El Mercado de Valores" — Méjico — 22-12-958).

LAS ESCUELAS PARA LA FORMACION DE DIRIGENTES DE HACIENDA

Por *ALEXANDER KING*

La complejidad de las funciones directivas en la industria moderna impone una preparación específica, orgánicamente articulada, en las disciplinas que forman la base de la gestión de los negocios. En los Estados Unidos, con las "Business Schools" se han obtenido óptimos resultados y las iniciativas en la materia, con el ejemplo de cuanto se ha hecho en América, se van extendiendo rápidamente también en Europa donde, especialmente en ciertos países, hay todavía mucho por hacer.

Las innovaciones espectaculares de las que hoy somos testigos en el campo del desarrollo técnico de la industria como, por otra parte, una cantidad de aspectos particulares de la vida cotidiana, son el resultado de un proceso que continúa desde hace más de doscientos años. El desarrollo de las ciencias exactas y naturales brinda a este proceso una contribución esencial, pero las posibilidades que la ciencia ofrece al hombre están resultando tan vastas que su aprovechamiento permanece condicionado por factores económicos y sociales.

Es el caso, por ejemplo, de las posibilidades ofrecidas por la energía nuclear y por la automatización, cuyas aplicaciones se encuentran condicionadas por el grado de prosperidad económica y social de los pueblos.

No hay duda que nuestra época se caracteriza por la complejidad de sus mismos factores de manera que muchos —sobre todo aquéllos que han recibido una educación humanística— son llevados a creer que el hombre asume en ella un rol artificial, en el que pierde parte de su humanidad. Se trata evidentemente de una exageración. Lo que interesa es que el progreso técnico es tan profundamente determinado al imprimir nuevas tendencias en las formas de vida, que todo aquello que nos resta por hacer es estudiar con extrema seriedad los problemas, considerando la complejidad de los factores a los que ya hemos hecho mención, una verdadera y propia fortuna de nuestro tiempo, de la cual debemos servirnos para conseguir un mayor bienestar.

Los efectos de los últimos progresos son visibles por todos lados: en los lugares de trabajo (sea en las fábricas como en los campos), en el empleo de materias y productos nuevos, en nuestras casas, en los medios de transporte. Asistimos, casi sin saberlo, al nacimiento de una nueva civilización, mucho más lejana de aquélla en la que la mayor parte de

nosotros creció, que cuanto lo haya sido el Renacimiento de la Edad Media. Pero nos encontramos todavía en el primer estadio y nos queda aún mucho por hacer para adaptarnos. Es una de las tareas delicadas y arduas de nuestro tiempo, en el cual coexisten el nuevo y el viejo. En nuestros días, el especialista de las ciencias aplicadas vive, por ejemplo, como profesional, en un mundo completamente ignorado por la mayor parte de sus contemporáneos, y que, aunque se esforzaron por conocerlo, siempre les resultaría extraño. En el hombre de ciencia o en el técnico, principios como el de la conservación de la materia y de la energía o nociones sobre la entropía forman parte del pensamiento intuitivo. El científico tiende a considerar los fenómenos cuantitativamente y, aunque no sepa administrar su vida privada mejor que los demás, tiene, sin embargo, una forma completamente personal de examinar las cosas del punto de vista estadístico y de ir directamente a lo esencial, que resulta completamente extraña a la concepción cualitativa y subjetiva sobre la vida que poseen sus vecinos o colegas de educación humanística. Y esto resulta evidente en Europa y en los Estados Unidos; el hiatus entre antiguo y nuevo aparece todavía como más sorprendente en países como la India, que está en curso de rápida evolución, o en Africa.

Es por lo tanto necesario reconciliar las dos civilizaciones. Gran parte de la población mundial —y aún de las personas cultas— queda al margen de los movimientos y de las ideas de nuestro tiempo, gozando de los beneficios de la técnica sin conocer sus fundamentos científicos y sufriendo, en consecuencia, cada vez más la amargura de sentirse sobrepasada. Al mismo tiempo no debe perderse la rica herencia de los siglos precedentes, que el científico y el técnico deben conocer por lo menos en sus grandes líneas.

Nuestros sistemas de enseñanza deben, por lo tanto, modernizarse para poder afrontar las exigencias de esta evolución, tanto en el presente como para el futuro. Es necesario rever, desde sus fundamentos y antes de que sea demasiado tarde, nuestras concepciones sobre la educación para adaptarlas al doble imperativo de la formación profesional y de la cultura general, según los siguientes principios:

- dar a todos una cultura general, digna de este nombre, que prepare a vivir en la nueva era de la técnica, sin perder el patrimonio cultural de ningún pueblo;
- formar un número cada vez mayor de científicos e ingenieros, muchos de los cuales sean altamente especializado;
- reordenar los métodos y los tipos de formación profesional;
- impartir una forma de educación dirigida a plasmar los dirigentes de la nueva sociedad, en la industria, en los sindicatos, en la política y en la administración pública.

Nuestra principal intención es la de examinar este último punto, o sea la formación de las élites dirigentes del futuro. Es necesario no olvidar sin embargo que los cuatro aspectos del problema se encuentran estrechamente ligados entre sí por lo que trataremos brevemente cada uno de ellos.

Enseñanza general y científica.

Examinaremos aquí la enseñanza científica solamente como preparación para la ulterior formación de los científicos y de los dirigentes futuros.

Casi todos los países sufren una siempre creciente escasez de científicos y de ingenieros lo que provoca el aumento de las compensaciones y el acaparamiento. Por otra parte crece cada vez más el desnivel entre las remuneraciones de los profesores de ciencias y las de los empleados científicos en la industria o también en la administración pública. Salvo raras vocaciones, la enseñanza no atrae en absoluto a los jóvenes de espíritu emprendedor y con gusto por la acción; esto no sucede sin embargo en otras disciplinas porque la enseñanza de la historia y de las lenguas por ejemplo, es indiscutiblemente más viva.

La situación parece ser completamente distinta en la U. R. S. S., donde los altos sueldos de los profesores y el prestigio ganado atraen hacia la enseñanza a científicos de gran calidad. En otros países, este problema exige soluciones rápidas y enérgicas si se quiere evitar que se agrave más aún.

No hay duda que —para responder a las necesidades de la nueva sociedad, fundada sobre la ciencia y la técnica— numerosos países deberán rever sus sistemas educativos y mejorar notablemente las remuneraciones de los profesores de materias científicas.

Una de las más importantes características de la industria moderna es la sustitución progresiva de la producción por piezas separadas por la producción continua. A este respecto las industrias químicas y de transformación han logrado ya un sensible progreso. En la industria del automóvil o de las maquinarias domésticas, el empleo de cadenas de montaje continuas permite obtener casi el mismo resultado; pero, contrariamente a lo que sucede en el caso de los productos químicos, los operarios son colocados a lo largo de la cadena y una buena parte del trabajo de montaje se hace a mano, aunque el personal dispone de todo tipo de implementos mecánicos que reducen el esfuerzo físico. En las empresas de construcción mecánica más modernas, el uso complejo de máquinas transfert puede crear analogías con el funcionamiento de una fábrica de productos químicos o con una refinería de petróleo. Trozos de metal de formas complicadas pasan de una posición rigurosamente determinada a otra y las diversas operaciones, a las que se sujetan, son automáticas. Esta tendencia a la continuidad de la producción condiciona ampliamente ya las tareas de la dirección como las

de la mano de obra. Se asiste a una progresiva reducción de la producción semiautomática y, en muchos casos, del trabajo individual calificado. En cambio, existe siempre una necesidad mayor de hombres de gran inteligencia no tanto para adaptar, en cada fábrica, las tareas de cada uno a las nuevas condiciones, cuanto para hacer frente a la complejidad siempre creciente de la hacienda y de sus instalaciones, construir prototipos mecánicos, regular en la industria química las plantas piloto, asegurar el control técnico y la manutención.

Por lo tanto es necesario impartir al personal mejor dotado no solamente una educación profesional en múltiples especialidades, sino también una sólida cultura técnica básica.

No hay duda que la naturaleza misma del trabajo en las fábricas se está modificando siempre profundamente: los cargos de vigilancia se multiplican en desmedro de la participación manual dirigida a la fabricación. Este nuevo tipo de empleo exige un conocimiento general de la hacienda y del proceso de fabricación, más que la habilidad en un oficio. Según el grado de automatización en la fabricación, esta vigilancia requiere más o menos juicio e iniciativa. En las fábricas más automatizadas gran parte del trabajo puede ser cumplido sin intervención intelectual o manual del operario; pero la función de vigilancia asignada a este último asume entonces una importancia mayor en caso de daños o accidentes. Es necesario reaccionar rápidamente a señales visuales o auditivas, conocer bien las máquinas y el proceso de fabricación, para poder colaborar inteligentemente con la dirección y los técnicos especializados, frente a los cuales se es cada vez más directamente responsable. Cualquier retardo en descubrir o en señalar una anomalía puede comportar daños, desperdicio de material y pérdidas de producción mucho mayores que antes. Al operario se le requiere más que nunca, inteligencia, seriedad y sentido de responsabilidad.

Nuevas tareas de la Dirección.

Esta evolución de la naturaleza del trabajo industrial requiere que se considere la educación y la formación profesional desde un nuevo punto de vista. La introducción de los nuevos procedimientos puede ser efectuada gradualmente, para permitir la modificación de los métodos y de los programas de enseñanza en relación a las exigencias, sin que se encuentren particulares dificultades por lo menos en parte de los elementos jóvenes.

Si los cambios introducidos en la industria preocupan al operario, problemas mucho más graves de adaptación se le presentan al personal directivo. Una de las más imperiosas necesidades de nuestro tiempo consiste en la adecuada disponibilidad, por parte de la industria y de la sociedad de "cuadros" emprendedores y competentes para poder hacer frente a las exigencias de una época económica cada vez más compleja y científica.

La decisión de introducir un cambio o un nuevo procedimiento o de fabricar un nuevo producto no podría ser tomada por quien ignorase la naturaleza de los procesos o de los productos en cuestión. Por este motivo es natural que exista un alto porcentaje de científicos y de ingenieros calificados entre los dirigentes de las grandes sociedades industriales de los Estados Unidos y de Europa. Pero, en las pequeñas empresas, sobre todo en las europeas, muchos dirigentes carecen todavía de conocimientos técnicos; muy a menudo también, aquellos sobre quienes reposa el futuro de las haciendas, se hallan perplejos frente a perspectivas que no comprenden. En los Estados Unidos, una formación técnica superior es considerada comúnmente como una excelente preparación para los jóvenes "cuadros", aunque ellos no sean llamados a desarrollar en la práctica, actividad de ingenieros. Se han dado cuenta que la preparación profesional que confiere tal educación los hace aptos para la organización o la dirección ya de una red de transportes como de una gran tienda.

En las industrias con base científica, la tarea principal de la dirección es a menudo la de armonizar diversas especializaciones, no solamente las relativas a varias ciencias o técnicas, sino también las concernientes a las finanzas, a los estudios de mercado, las ventas y la administración del personal. La introducción de un proceso de fabricación automática, por falta de datos suficientes sobre los gastos previsibles o sobre la producción posible, requiere un sólido conocimiento del mercado. Por otra parte, es esencial, que las transformaciones sean aceptadas por los operarios y sus sindicatos. Es necesario por lo tanto proceder, en cuanto sea posible, a una consulta honesta y profunda, adoptar en materia de empleo una política juiciosa, crear cursos dentro de la hacienda. En muchas industrias, la complejidad de los procedimientos modernos impone un aumento constante del número y tipo de los expertos técnicos y obliga a modificar la estructura del personal colocado en la dirección de las cadenas del trabajo.

Todo esto requiere óptimas cualidades personales por parte de los miembros de la dirección, particularmente de aquellos que se encuentran en el vértice de la jerarquía haciendal. Es por lo tanto indispensable proporcionar a los "cuadros" del porvenir el tipo de educación y de formación profesional que permita avanzar rápidamente a la industria. Existe ya una gran preocupación acerca de este problema y hay, particularmente en los Estados Unidos, sistemas de enseñanza que responden a tal orden de ideas. Pero acerca de cuales sean los mejores sistemas para la formación de los cuadros no hay todavía acuerdo. No pretendemos de ningún modo que los científicos y los ingenieros sean directores de hacienda mejores que hombres de otra formación; lo que sostenemos, en cambio, es que la ciencia y la técnica deberán necesariamente tener su puesto, en el futuro, en la formación de la mayor parte del personal directivo.

Pero aún esto no sería suficiente, ya que el ascendiente personal, el

juicio, la decisión, el sentido de organización, el conocimiento de los hombres y muchas otras cualidades deben unirse a los conocimientos técnicos. Estas cualidades por otra parte, son imponderables y es difícil decir a primera vista como se podrían cultivarlas. Se está todavía bastante poco informado sobre los métodos educativos necesarios para el personal directivo. Por otra parte, un buen administrador debe una parte de sus cualidades a una especie de instinto, que desarrolla la experiencia, y del cual no se podría dotar inmediatamente a jóvenes que no han conocido todavía el éxito o el fracaso.

Personalidad técnica.

Muchos son todavía aquéllos que sostienen que "administrador se nace y no se forma". Algo de verdad existe en esta afirmación, pero ella corresponde a una visión incompleta de la realidad y es válida más para el pasado que para el porvenir. Un gran administrador posee ciertamente cualidades particulares de inteligencia y de personalidad; pero no sabemos todavía con exactitud qué género de información podemos darle para permitirle desarrollar sus dones naturales y adquirir los conocimientos de los que tendrá necesidad en el curso de su carrera.

La concepción mística de la dirección haciendal ejerce naturalmente un atractivo sobre nuestros hombres de negocios, tanto más cuanto que ellos se han elevado por sí solos a puestos de autoridad luego de haberse formado en la dura escuela de la experiencia y de la lucha. No podría por otra parte ser distinto, porque hasta hace muy poco tiempo no existían cursos de estudios reservados a aquéllos que deseaban dedicarse a los negocios. Pero hoy, los jóvenes dotados tienen casi en cualquier lado la ocasión de elegir los estudios hacia los que sienten una mayor inclinación. Hoy es difícil disponer de administradores altamente calificados; estos deben afrontar problemas mucho más complejos que aquellos que se le planteaban a los administradores de ayer. Gracias a los progresos realizados en el campo de las ciencias sociales, hoy se debería estar en situación de establecer, desde la edad más joven, las inclinaciones de una persona para ser un buen administrador, de manera de poder desenvolver sus cualidades naturales. De todas maneras cualquiera que sean los perfeccionamientos realizados en los métodos de selección y de formación profesional, la personalidad y la capacidad de juicio serán siempre las cualidades esenciales para un administrador; por lo tanto no todos los elementos subjetivos desaparecerán del tipo ideal.

A menudo se oye decir que la época de los grandes capitanes de la industria ha terminado, que no es ya el tiempo en el cual hombres excepcionales y audaces podían trasladarse a nuevas tierras y transformarse en pioneros. Sin embargo, aunque las nacionalizaciones, la aparición de empresas industriales gigantescas, nacidas de las exigencias de la técnica moderna y en fin el gravamen fiscal, hacen más difícil, peligroso y casi irracio-

nal, para un individuo solo, lanzarse en una nueva y gran empresa, el espíritu de iniciativa tiene todavía su peso.

Justamente ahora, en la época de la energía nuclear, de la automatización y de otros nuevos procesos en los que resulta más grave arriesgar grandes capitales, es más que nunca necesario el hombre excepcional, capaz de ver más allá de la realidad del momento y de actuar con la convicción nacida solamente de la intuición. Por lo tanto, las grandes decisiones deben ser tomadas siempre en común por un equipo de directores que posean simultáneamente imaginación y buena preparación: es justamente el caso de decir que el director de la hacienda se ha transformado en multicéfalo.

Desde hace una decena de años las diferentes técnicas, a las que puede recurrir la dirección, suscitan siempre mayor interés. Los métodos de contabilidad, sobre todo, son los más difundidos y los más precisos y junto con otros métodos científicos en el campo de la técnica y de la producción permiten introducir en la industria nociones de medida y de cantidad, si bien el estudio de los tiempos continúan siendo fundado en gran medida, sobre un criterio de valor. La mayor parte de estas técnicas han nacido en las industrias mecánicas y de montaje, pero su reciente extensión al complejo de otras fabricaciones, a la agricultura, al comercio minorista, a los transportes y a otras actividades, se ha revelado proficua y ha sido particularmente útil en el período inmediatamente posterior a la última guerra. Progresos de diverso orden han sido realizados gracias al estudio de la productividad y de operaciones industriales.

Interés por las nuevas técnicas.

Todas estas nuevas técnicas son de gran ayuda para la dirección, pero todavía son heterogéneas y no se han articulado en un complejo sólido de doctrina. Marchan a la par de las técnicas sociológicas, como los métodos de selección de personal y de valoración de las tareas, que se han desarrollado paralelamente. Recientemente el interés se ha vuelto también a la aplicación, a los problemas industriales, de métodos matemáticos muy evolucionados, que tienen un rol importante en las grandes empresas para la elaboración de los planes futuros, pero no se puede decir que ellos hayan logrado sin embargo un lugar de primer plano en la cultura y la formación del personal directivo.

Otro modo de afrontar el problema consiste en recurrir a la investigación operacional.

La investigación operacional ha dado resultado notable durante la guerra en el campo militar, pero no ha dado tan buenos resultados en la industria durante la paz: en primer lugar, por la dificultad de establecer estrechas relaciones de trabajo entre el vértice de la jerarquía y el grupo de investigación operacional; secundariamente, por los aspectos complejos

de los problemas de la industria en los cuales las cualidades y los impulsos humanos tienen una gran importancia. Los científicos se han mostrado capaces de analizar situaciones reales en la paz o en la guerra, pero demuestran ser ingenuos, esperando resolver con método científico los problemas más complejos de la sociedad humana.

Nosotros tenemos necesidad contemporáneamente de la ética y de la técnica, ya que no parece que ni una ni otra, tomadas aisladamente, puedan dar la justa indicación de la preparación racional para la dirección de los negocios.

Las escuelas de preparación para los negocios.

Desde hace tiempo se reconoce que la educación profesional constituye una preparación útil para las carreras de la industria y del comercio. En algunos campos, como en la contabilidad, existe una enseñanza profesional completa. Existen además cursos vespertinos y toda especie de escuelas comerciales y técnicas, pero esta enseñanza es más empírica que doctrinaria.

La situación es mucho menos favorable para los jóvenes que aspiren a altos puestos directivos. En primer lugar no resulta tan fácil elegir, entre jóvenes de diez y ocho años a aquellos que podrán acceder a los puestos directivos. En Europa muchos dirigentes han abandonado los estudios cuando eran todavía muy jóvenes y han entrado en la industria sin saber exactamente el tipo de carrera a la cual aspiraban, aunque estaban decididos a abrirse camino. Otros, en posesión de más amplias posibilidades económicas o de mayores aspiraciones intelectuales, entraban en la industria luego de haber cumplido estudios superiores: estudio de historia o de derecho, de economía política o de letras, sobre todo porque los cursos comerciales hasta ahora existentes en las universidades europeas, no tienen el prestigio intelectual de la disciplinas clásicas.

De esta forma, muchos de los mejores candidatos a los puestos directivos han entrado a la industria y al comercio con una cultura general más o menos vasta, pero sin ningún conocimiento profesional.

Los resultados han sido apreciables, pero la era de la técnica coloca nuevas exigencias. Este hecho es ampliamente reconocido en Europa, y las escuelas de preparación para la dirección de los negocios se multiplican en las universidades de todos los países, sobre el modelo por lo general, de las "Business Schools". En realidad, los Estados Unidos han sido los primeros en afrontar el problema y hacer de la administración de los negocios el objeto de una enseñanza completa, impartida en nivel universitario, ya sea a los estudiantes diplomados como a los demás. Las escuelas de preparación para los negocios se hallan muy difundidas y las principales, como la de Harvard, han logrado producir un importante número de grandes hombres de negocios. El gran éxito de la industria americana, con su gran orga-

nización, elevada productividad, rapidez de las innovaciones y ausencia de prejuicios, han conducido naturalmente a muchos europeos a preguntarse si los métodos adoptados en los Estados Unidos para la formación del personal directivo no pueden ser aplicados proficuamente en otro lugar. Esta idea es corroborada por informes de las misiones de productividad que distintos países e industrias de Europa han enviado a los Estados Unidos, informes en los cuales se aclara que el operario americano no trabaja más intensamente que el europeo, pero sí más eficazmente, ya que la gestión de la empresa es mejor.

Revistemos brevemente los diversos modos en que los Estados Unidos afrontan el problema de la preparación para los negocios. Aunque algunos métodos empleados por las escuelas especializadas son ya clásicos, esta enseñanza está en plena evolución y se buscan activamente en todos los campos los medios para perfeccionarlas.

La enseñanza de los métodos de gestión y de administración de los negocios es impartida en tres distintos niveles:

Las escuelas de preparación para los negocios para estudiantes no diplomados, imparten una enseñanza comparable a la de los colegios técnicos ingleses y las escuelas de comercio francesas y procuran solamente la formación de empleados calificados, alguno de los cuales podrán luego avanzar en la jerarquía haciendal.

Las escuelas de preparación para los negocios para estudiantes diplomados, donde los estudios duran a menudo dos años y permiten a los estudiantes, que ya han obtenido un diploma la obtención del grado de master. La enseñanza es muy diversa entre los distintos institutos y solamente algunos de ellos pueden ser considerados a la altura del nivel universitario europeo.

Los centros de perfeccionamiento en la administración de los negocios dependen generalmente de un instituto del tipo precedente y procuran completar la formación de hombres que ya tienen una cierta práctica en los negocios.

Estos diversos grados de enseñanza son impartidos a menudo en un solo instituto, aunque las mejores escuelas se dirigen solamente a estudiantes ya diplomados y a administradores deseosos de perfeccionarse. Tal forma de enseñanza se halla muy desarrollada en los Estados Unidos donde existen cerca de quinientos colegios universitarios dotados de institutos de preparación para los negocios. Actualmente más de trescientos mil estudiantes salen cada año de estos institutos lo que representa el diez y siete por ciento del total de los diplomados de las escuelas superiores. Esta cifra es todavía inferior a las necesidades y se buscará por lo tanto de llevarla a seiscientos mil para 1970.

Los cursos preparatorios para los negocios frecuentados por estudiantes no diplomados tiene una duración de aproximadamente cuatro años: un

bienio preparatorio y dos años dedicados a la enseñanza de la administración de los negocios propiamente dicha. En las mejores de estas escuelas la edad media de los alumnos diplomados se encuentra alrededor de los veinticinco años. Los cursos destinados a los cuadros industriales y comerciales son habitualmente de dos tipos: los cursos del primer tipo duran ocho meses y son reservados a los cuadros medios, es decir a hombres de cerca de treinta y cinco años; los demás cursos duran trece semanas y se reservan a los verdaderos dirigentes, es decir personas de alrededor de cuarenta y cinco años.

Los métodos de enseñanza en uso en los Estados Unidos son indudablemente menos escolásticos y más prácticos que los europeos. En realidad, se propone no tanto la enseñanza de un cierto número de técnicas, como la formación de hombres dotados de espíritu analítico y capacidad de decisión. Entre estos métodos el más conocido es el de los "Casos", que ha sido valorizado en Harvard; en Europa se cree que éste es adoptado por casi todas las universidades americanas; pero no es exacto: las escuelas donde se encuentra en uso son muy pocas; en otras éste es incluso hostilizado.

Resulta innegable que las escuelas americanas de preparación para los negocios, fundan en gran parte su enseñanza sobre el método empírico, vale decir sobre la experiencia que los alumnos pueden obtener del estudio de las situaciones reales. Se trata ni más ni menos que del método de enseñanza clínica utilizado en medicina y en derecho, eficaz sí, y mucho, pero no siempre. En los hechos, cuando se le aplica magistralmente, como en Harvard, y en aquellas escuelas donde existen excelentes profesores, que se encargan personalmente de seleccionar la documentación, el método permite la enseñanza viva y realista; pero en escuelas de menor importancia degenera fácilmente y proporciona a los alumnos ejemplos de buenas soluciones prácticas, pero no los ayuda a llegar a los principios; más aún tiende a anular y no a despertar el espíritu crítico de los alumnos mediocres.

Tipo de enseñanza.

En América, las escuelas de preparación para los negocios de las universidades no son las únicas en ocuparse de los problemas de gestión de las empresas: desde la iniciación del siglo, algunas escuelas de ingeniería se han interesado, en el plano de la enseñanza y de la investigación, en las técnicas de organización nacional de la producción. Las primeras fueron la "Sloane School of Industrial Management" (Dependiente del "Massachusetts Institute of Technology") y el "Carnegie Institute of Technology".

El primero de estos institutos organiza cursos de preparación para los negocios basados sobre estudios de química o física, reservados a estudiantes no diplomados que, aspirando a puestos de administración de los negocios, desean adquirir una sólida cultura científica. Durante los primeros dos años los alumnos hacen esencialmente estudios científicos; luego, gradual-

mente, en el curso del tercer y cuarto años, estos últimos son sustituidos por materias de carácter económico y social, y se entra al estudio de los problemas de gestión. A tal propósito es interesante examinar en qué términos el Instituto Carnegie define sus objetivos: a) inculcar, de manera profunda y coherente, los principios fundamentales sobre los que se apoyan las ciencias de la ingeniería y de la administración de la industria; b) colocar en grado de ubicar y tratar los problemas de manera ordenada y analítica; c) enseñar a los alumnos los principios a aplicar en las relaciones humanas; d) poner a los alumnos en situación de asimilar las nuevas ideas y extraer lecciones de la experiencia; e) darles un conocimiento profundo del sistema económico y social; f) desarrollar su independencia de juicio y formar su carácter.

Se reconoce sin embargo que nos encontramos todavía en los estadios experimentales y que no se ha encontrado aún la forma definitiva. El Instituto Carnegie admite que no dispone todavía de una documentación metódica suficiente para dar a su enseñanza toda la amplitud y profundidad requerida.

Además de las escuelas de preparación para los negocios y la industria, un cierto número de institutos americanos que se dedican al estudio de las relaciones industriales y humanas (de los que una cuarentena se encuentran vinculados a las grandes universidades) realizan importantes trabajos sobre los métodos de gestión. Como sucede con las escuelas de las que se ha hablado, muchos de estos institutos afrontan el problema desde un punto de vista experimental, no desdiciendo en general, las investigaciones sociológicas y cooperando a menudo estrechamente con algunas empresas industriales.

Las disciplinas que interesan a la dirección.

Sin embargo, y a pesar de las no pocas iniciativas en este campo, como lo testimonian las mencionadas escuelas e institutos, la formación de cuadros directivos no ha encontrado todavía su puesto definitivo en la enseñanza.

Tal vez esto es debido simplemente a la novedad del tema, que impide de comprender plenamente su verdadera naturaleza.

Por lo tanto, el estudio metódico de la gestión de los negocios deberá ser cada vez más estrechamente unido con el desarrollo de las disciplinas sobre las cuales tal gestión se fundamenta y que son todavía demasiado rudimentarias para permitir muchas aplicaciones prácticas, como aún una interpretación exacta de los fenómenos. Se trata, en particular, de disciplinas como las ciencias económicas, la psicología, la estadística, en parte la matemática, y por lo tanto el estudio de los sistemas de transporte, de los métodos de organización.

A medida que estas disciplinas se perfeccionen en lo que tiene referencia con la tecnología de la gestión, esta última asumirá gradualmente carácter más sistemático y ganará en precisión.

Por lo que respecta en particular a Europa será necesario orientarse, hacia la creación de escuelas de preparación para los negocios según la experiencia de los Estados Unidos, sin aceptar sin embargo en block los sistemas americanos. Los cursos europeos de gestión haciendal de tipo americano de nivel superior deberían desarrollarse en institutos oportunamente elegidos fuera de las universidades; en los hechos, para la mayor parte de las universidades europeas una enseñanza puramente profesional, sin ninguna formación básica, podría aparecer como una herejía.

Es importante sin embargo, que las universidades, aún impartiendo al joven una así llamada "formación universitaria", lo preparen también para una carrera comercial industrial. Desde este punto de vista se puede dudar que los estudios de historia o de literatura, que atraen a tantos estudiantes, puedan proporcionar una base apta para aquellos que intentan dedicarse posteriormente a los negocios. Por lo tanto es muy probable que se llegue en un futuro más o menos próximo a una enseñanza superior de nuevo tipo.

No es posible todavía, hoy, proponer una solución única. Todo lo que se puede decir es que en ningún caso los años de la universidad deberían ser dedicados a estudios de carácter estrechamente profesional. Es difícil, sino imposible, dar una idea de la vida industrial y de la práctica de los negocios a jóvenes que lo ignoran completamente. Sin pensar que una preparación de este tipo influiría negativamente sobre la formación del carácter y de la cultura general; lo que resultaría, después de todo, contraproducente.

Es por lo tanto de desear que todos los jóvenes destinados a frecuentar la Universidad, puedan haber adquirido ya en la escuela media algunas nociones sobre los métodos científicos. Aún que ya hayan decidido hacer su carrera en la administración de los negocios, deberán adquirir una formación universitaria de carácter científico o técnico combinada evidentemente con el estudio de los métodos de producción, de las ciencias económicas, de la gestión haciendal.

Una combinación oportuna de disciplinas científicas responderá mejor a las exigencias futuras de las funciones directivas, que no la habitual enseñanza de letras o de derecho. Además la inserción en los programas, oportunamente adaptados, de disciplinas científicas, no disminuirá la importancia de los principios y de las disciplinas fundamentales, no contrastará con la concepción clásica de la enseñanza superior y no se arriesgará de esta manera a herir la susceptibilidad de algunos ambientes universitarios.

Luego de cuatro años de semejante preparación, los estudiantes entrarán en la industria: entrarán a ella sin ideas preconcebidas, bien preparados para acrecer rápidamente su capacidad, sin la ingenua ilusión de

saber ya todo, características de una educación netamente profesional.

En el caso de jóvenes ya titulados, será oportuno dedicar algún tiempo a cuestiones de interés profesional más directa: cuestiones financieras, estudios de mercados, métodos de producción, etc.

Importancia de las investigaciones.

En toda disciplina en rápido desenvolvimiento, la enseñanza no puede permanecer viva si no está estrechamente unida a las investigaciones. Esto es válido también para la enseñanza de la gestión haciendal.

Por otra parte, algunas de las mejores escuelas americanas especializadas en este campo han cometido el error de limitarse a una enseñanza empírica, sin proceder a estudios o investigaciones más avanzadas. Es necesario reconocer sin embargo, que en las escuelas americanas menos tradicionales las investigaciones son particularmente activas. Estas investigaciones deberán dirigirse sobre todo hacia aquellas disciplinas sobre las que deberá fundarse y desarrollarse la técnica de la gestión haciendal, especialmente en lo que se refiere a sus aspectos psicológicos, sociales y económicos.

En el campo económico se han limitado hasta ahora casi exclusivamente a los grandes problemas nacionales e internacionales, particularmente a las estadísticas de renta nacional y a los problemas de balance. Hoy resulta todavía difícil interesar a los economistas en los problemas de la "microeconomía". Ahora bien, en el campo de la gestión haciendal e industrial en general, la técnica moderna comporta todo un complejo de problemas que no pueden descuidarse. Solamente el desarrollo de estudios de este tipo puede proporcionar a los dirigentes los elementos que les permitirán la fijación de programas; y es justamente a las nuevas escuelas de preparación para los negocios que se les requiere el proveerlos.

Las escuelas de gestión haciendal que se van creando en los diversos países deberán por lo tanto instituir, lo más rápidamente posible, secciones reservadas a la investigación que se esforzarán por resolver problemas concretos con la ayuda de investigaciones sociales y económicas. Recién entonces la nueva técnica de la gestión se apoyará sobre bases sólidas. No se deben esperar sin embargo resultados inmediatos. Se necesitarán todavía decenas de años de trabajo antes de que se puedan establecer principios y aplicar resultados con cierta precisión. Pero una más amplia comprensión de la realidad bastará ya para justificar el esfuerzo.

Conclusión.

Los cambios son inevitables aunque los métodos y las ideas nuevas encuentran siempre resistencia. El desarrollo rápido de las industrias modernas y de los sistemas de comunicaciones, en los países que eran conside-

rados hasta hace poco atrasados, demuestran que los sistemas de vida y la mentalidad pueden transformarse radicalmente en poco tiempo (y no solamente a través de los siglos como en el caso de Europa).

Resulta cada vez más claro que una transformación profunda no requiere al hombre esfuerzos mucho mayores que un modesto cambio. A los ojos de los dirigentes o de los empleados de una empresa industrial, al esfuerzo que se debe efectuar para pasar de una industria tradicional a otra fundada sobre bases científicas, puede parecer también temible. Pero, representa una necesidad fundamental para cualquier comunidad social, y a ella deben adecuarse todos: directores de hacienda, empleados, funcionarios, hombres políticos, trabajadores agrícolas.

Las cualidades de jefe, siempre raras, serán por lo tanto más apreciadas que nunca en vista de estas necesidades. Solamente ellas permitirán aprovechar rápidamente el progreso técnico. Es necesario por lo tanto estudiar y desarrollar la compleja y delicada técnica de la gestión, que se apoya sobre demasiados sectores todavía poco conocidos del saber. Es fatal que todos los hombres evolucionen; pero, para poder evolucionar inteligentemente, cada uno de nosotros tiene necesidad de aprender continuamente muchas cosas nuevas.

(Extraído de la revista "Produttività", de Roma, Julio de 1958 — Traducción del Cr. Flavio Piccioli).

MODERNAS MODALIDADES DEL COMERCIO EN SUECIA

Hemos recibido los Nos. 5 y 6 correspondientes a los meses de setiembre y noviembre de 1958 del Boletín Informativo del Instituto de Comercio de la Universidad del Sarre, así como el primer cuaderno que publica dicho Instituto conteniendo un estudio de su director el Prof. Hans Buddeberg sobre "Estructura y funcionamiento del comercio mayorista y minorista en la región del Sarre".

En este trabajo se da una visión sobre el desarrollo del comercio en el Sarre en los últimos tres decenios y fundamentalmente de la situación actual de acuerdo a las últimas cifras disponibles. Se trata fundamentalmente de una valoración e interpretación del material estadístico proporcionado por las oficinas públicas especializadas. En un folleto de 122 páginas con 53 cuadros y 6 gráficas se da amplia información al respecto realizándose interesantes comparaciones con el resto de Alemania Occidental.

En cuanto a los Boletines Informativos traen diversas noticias sobre las actividades desarrolladas por el Instituto así como algunos artículos de interés. Entre estos últimos se destaca uno sobre "Tipos de empresas en el comercio de artículos alimenticios con funciones nuevas". Se trata aquí de un informe presentado por uno de los colaboradores del Instituto, el Dr. Bruno Tietz, como consecuencia de un viaje a Suecia. En él estudia principalmente los modernos métodos de venta de dos de los más importantes comercios de comestibles de aquel país así como diversos aspectos de su organización. Señala fundamentalmente como en este tipo de comercios mayoristas se tiende cada vez más a suprimir los sistemas de venta por intermedio de corredores que resultan extremadamente costosos por las elevadas remuneraciones que deben percibir, ya que deben ser gente de una preparación especial así como los importantes gastos por concepto de locomoción. En base a una standarización de productos, de una propaganda eficaz y bien orientada y de rebajas en los precios, se está abriendo camino cada día más la venta por los llamados corredores-telefonistas y los pedidos por correo. A estos efectos se distribuye semanalmente entre los clientes listas de productos con sus precios respectivos de modo que el cliente tenga solamente que llenar el espacio correspondiente con la cantidad requerida de cada producto y enviar el pedido por correo. Un índice del desarrollo de este sistema

de ventas lo da la Hemköp A. B. fundada en 1954, la que en 1957 tenía un monto de ventas de 10,5 millones de coronas de los cuales la mitad fueron realizadas en los meses de setiembre a diciembre del mismo año y estimaba ya sus ventas para el año 1958 en 20 millones de coronas. Los precios de venta de este tipo de empresa son en promedio, un 14 % más baratos que los normales en comercios del ramo. La información a los clientes se realiza por medio de un periódico de aparición mensual con una tirada de 250.000 ejemplares, que consta de cuatro páginas de textos varios y propaganda y dos páginas de listas de precios. En una parte del periódico se halla dispuesto el ya mencionado formulario de pedido.

El surtido de mercaderías se extendió de 280 artículos originariamente hasta 860 actualmente, previéndose nuevas incorporaciones para el futuro. A los artículos alimenticios propiamente se han agregado algunos otros de consumo doméstico frecuente como: artículos para bebés, papelería, lamparillas eléctricas, tostadores de pan, medias de hombre y de mujer, heladeras, etc. Con solamente 100 productos se integra el 80 % de la venta, en tanto que con los restantes 760 se realiza solamente el 20 %. El radio de venta es de 50 a 60 Kms., realizándose la distribución con 40 camiones convenientemente pintados con propaganda en la que resalta el número de teléfono de la firma.

El personal de la empresa se integra en promedio con 100 empleados. 80 personas trabajan en forma permanente (40 horas semanales) 80 trabajan por hora de los que aproximadamente 40 lo hacen la mitad del tiempo. El personal se compone de 40 conductores, 20 trabajadores en almacén, 30 telefonistas así como el personal administrativo (un ingeniero, un encargado de compras con un asistente, un jefe de depósito, un jefe de conductores, un jefe de personal y un asistente para reclamaciones).

La siguiente es la discriminación de los costos en porcentaje sobre las ventas:

Distribución:	3,5 %
de los que son: jornales	2 %
gastos camiones ...	1,5 %
Propaganda	2 %
Preparación de pedidos	1,5 %
Almacenamiento	2 %
Administración	1 %
Alquiler y otros costos	1 %
Total de costos	11 %
Ganancia	3 %

Sumamente interesante resulta también el nuevo sistema de venta introducido por la firma Fran Möller & Co. de Estocolmo. Esta es también

una empresa vendedora de artículos alimenticios pero en este caso se trata de una empresa mayorista.

La empresa tiene dos sistemas de ventas, por una parte el clásico de venta por intermedio de corredores aunque también en este departamento se está introduciendo el sistema de venta por teléfono y de pedidos por correo. Pero de cualquier manera el aspecto más interesante resulta la aplicación "Cash and Carry" como segundo sistema de ventas. A grandes rasgos se puede catalogar esto como la aplicación del "auto-servicio" al comercio por mayor. Es este un sistema de muy moderna aplicación del que se cuentan apenas unos pocos ejemplos en los EE. UU., Suecia y Alemania Occidental.

La premisa indispensable para su aplicación es un desarrollo económico que permita al comerciante minorista contar con medios de transporte propios. En este sentido la firma Möller se preocupa de facilitar a sus clientes la adquisición de dichos medios proporcionándoselos con descuentos entre 7 y el 10 % de los respectivos precios de lista.

El desarrollo técnico de la operación de venta es el siguiente: El comerciante viene con su propio camión a la casa central y carga de los depósitos especialmente adaptados a este fin, las mercaderías que necesita. Como auxiliar para el transporte interno existen pequeños carros con llantas de goma. El pago, siempre al contado, se realiza en cada una de las seis salidas con sus respectivas cajas con que cuenta el depósito.

A efectos de simplificar el trabajo de los cajeros la cuenta que se le entrega al cliente contiene solamente los importes por tipo de producto.

El surtido comprende aproximadamente 1.200 productos.

La empresa por otra parte proporciona a sus clientes heladeras, instalaciones comerciales, aparatos de televisión, radios, bicicletas, máquinas lavadoras y otros productos similares a precios aproximadamente un 25 % más bajos que los normales del comercio.

En este departamento trabajan aparte del personal de administración 15 empleados comprendidos en ellos los cajeros y el personal que mantiene el stock del depósito. Los precios de venta son un 6 % más bajos que los normales de las firmas mayoristas.

Las ventajas que este sistema proporciona son no solamente para el vendedor sino también para el comerciante minorista. En efecto éste logra no solamente la ventaja en el precio sino también otras, como son por ejemplo, el poder mantener permanentemente completo el surtido de su negocio sin perjudicar por lo tanto sus ventas. Por otra parte también puede de esta forma reducir el capital inmovilizado en stock ya que día a día puede revisar el mismo y completarlo al día siguiente antes de abrir el negocio.

Finalmente como último dato ilustrativo de la importancia de la firma Möller diremos que sus ventas en el año 1957 se elevaron a 40 millones de coronas suecas contando con un personal total de 150 empleados.

INSTITUTO DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y
CONTABILIDAD DE HACIENDAS PRIVADAS

Director:

Dr. JUAN RODRIGUEZ LOPEZ

Jefe de Sección

Cr. FLAVIO G. PICCIOLI

Toda la correspondencia debe dirigirse al
Instituto de Economía, Administración y
Contabilidad de Haciendas Privadas
Avda. 18 de Julio 1953 (4º)
Montevideo
Uruguay.

