

## Administración Industrial

POR

BRUNO LEUSCHNER

En la actualidad se puede predecir para los próximos años, una mejora en nuestro cambio internacional. Por otra parte, los países industriales hacen esfuerzos crecientes para aumentar sus exportaciones.

La industria nacional, que ha nacido durante los últimos años, al amparo de la imposibilidad de importar mercaderías, no está suficientemente protegida por los aranceles aduaneros. Nuestra industria se verá, en consecuencia, frente a serias dificultades.

No solo aquellas empresas industriales, que se encuentran imposibilitadas para producir, al bajo precio de la producción en masa del extranjero, sino también aquellas, que por las condiciones de su negocio, están en situación de obtener precios de costo inferiores al precio de los productos importados, están en peligro.

En efecto, la contabilidad y administración industrial, son materias casi desconocidas en Chile, el objeto del presente artículo, es demostrar la importancia para la vida de la industria, que tienen estas materias.

Los principales fines de la contabilidad industrial, son presentar los costos de la manufactura, clasificados de tal manera, que se conozca exactamente el costo de los productos, para fijar su precio de venta; los detalles de los que se componen esos costos, para vigilar sus fluctuaciones, y remediar a tiempo aumentos evitables; el estado general del negocio, para saber que rama conviene más desarrollar.

Debemos observar que no incumbe a la contabilidad industrial el control de la caja, pero sí los materiales, y el financiamiento de los procesos de manufactura.

La administración industrial correcta, debe tener dos objetivos principales,

el mejoramiento de la calidad de los productos, y la disminución de los precios de costo. Solo consideraremos este último objetivo, ya que el anterior constituye la parte técnica del negocio. Los medios tendientes a bajar el precio de costo son la realización de las consecuencias que fluyen de la contabilidad industrial, métodos modernos de pago, métodos adecuados de almacenaje, y maquinaria conveniente.

La importancia de una correcta contabilidad industrial se puede poner de relieve mediante la siguiente anécdota, contada por uno de los discípulos de Taylor.

Un impresor de Filadelfia, se preocupó de calcular exactamente los precios de costo de los diferentes detalles de su trabajo.

Le llamó la atención que cada vez que se presentaba a propuestas, los precios de los diferentes concurrentes variaban de manera que, siendo el valor total de la propuesta el mismo, los precios pedidos por los detalles presentaban grandes variaciones entre uno y otro proponente.

Dedujo la lección. Los otros no sabían calcular sus costos, y compensaban el exceso de un trabajo, con lo que conbraban de menos en el otro. Cerró sus talleres y dedicó a su personal a pedir precios separados en cada taller, por cada detalle de una propuesta o pedido que recibía, jamás le faltó quien hiciera el trabajo a menos del costo.

En lo sucesivo, repartió cada trabajo de manera, que sólo mandaba hacer a cada impresor, aquello que había ofrecido a menos del costo. En unos pocos años hizo liquidar a la mayoría de los concurrentes, y se hizo dueño de cuantiosa fortuna.

Tememos que por el mismo proceso, se pueda introducir en Chile, parte de la competencia extranjera, que en realidad no se tendría por qué temer. Falta en Chile los conocimientos de la manera de obtener costos detallados de los procesos de manufactura. Es frecuente el caso de industriales que no llegan a saber si han ganado o perdido, sino después del balance anual.

Se calculan mal los costos de cada producto, en las fábricas que elaboran más de uno. Se deja que la pérdida en unos sea compensada con la ganancia en otros. Si la competencia extranjera vende al precio que debieran tener los artículos en que el industrial está ganando, a este no le resta más que la pérdida.

Los precios de costo unitarios deben estar correctamente calculados para evitar el riesgo que produce la alteración del equilibrio entre las pérdidas y ganancias.

En cierta ocasión revisé la contabilidad de una maestranza que al mismo tiem-

po hacía negocios de compraventa de maquinaria. En la maestranza habia una pérdida anual de \$ 40.000. El negocio de compraventa dejaba una utilidad de \$ 70.000. Convenía dejar la maestranza, y extender la parte comercial, pero el dueño no lo sabia.

En los números siguientes daremos algunas ideas sobre la forma de estudiar una contabilidad industrial, y de los requisitos que debe cumplir una, para ser adecuada.

