|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EXCESO DE INVERRSIÓN EN CLIENTES, EN INVENTARIOS Y EN ACTIVOS FIJOS** | | |
| **EXCESO** | CAUSA | EFECTO |
| EXCESO DE INVERSIÓN EN CLIENTES | 1. Mala situación económica en general. 2. Mala situación económica del mercado especial en el cual opera la empresa. 3. Generosidad en la concesión de los créditos. 4. Política equívoca de ventas, basada sobre la idea de que el propósito de los negocios es vender en abundancia, olvidando que no son las ventas sino las utilidades, el fin de los negocios. 5. Aguda competencia. 6. Deficiente política de cobros. | 1. Reducción de las utilidades por los importes de los créditos, que parcial o totalmente se dejen de cobrar. 2. Gastos en que se incurre, tales como:    1. Gastos de cobranza en general.    2. Intereses del capital tomado en préstamo, para suplir los medios de acción invertidos en dicho exceso.    3. La pérdida de los clientes morosos. 3. Si el desequilibrio es causado por exceso en la inversión en clientes, merece más atención:    1. Cuando su presencia es crónica.    2. En épocas de depresión económica.    3. En los negocios que hacen ventas de menudeo. |
| EXCESO DE INVERSIÓN EN INVENTARIOS | 1. El deseo de no perder la reputación mercantil, por la falta de existencias. La insuficiencia de las existencias motiva la reducción de las ventas, y la reducción de las ventas produce la disminución de las utilidades y, lo que es más importante, por su carácter permanente, la insuficiencia de las existencias origina la pérdida de la reputación mercantil, debido a que los clientes ocurren con los competidores y por hábito o por conveniencia siguen operando con ellos. Para evitar esta situación, los hombres de negocios pueden llegar al extremo opuesto: hacer inversiones de consideración, más allá de lo necesario, en existencias de mercancías. 2. La falta de coordinación adecuada en la aplicación de esfuerzos y recursos, situación que no permite el desarrollo integral, armónico y equilibrado de las diferentes funciones de una empresa; como sucede cuando cada uno de los encargados de las distintas funciones considera a las actividades de su función como totalmente independientes de las actividades correspondientes a las otras funciones, y no como formando parte todas ellas de una unidad, en la cual cada una de sus partes debe operar en relación estrecha con las actividades de las otras partes, con el propósito de obtener resultados satisfactorios. 3. La inclinación a la especulación, principalmente cuando se hace careciendo de suficientes y adecuadas bases de juicio, en sus dos fases: compra anticipada de mercancías y en cantidades superiores a las necesidades normales, o abstención en la compra de mercancías en las cantidades necesarias, lo que produce la insuficiencia de existencias, con las consecuencias anotadas. 4. El deseo de aprovechar las ventajas ofrecidas por los proveedores: descuentos, bonificaciones y facilidades de pago. 5. La falta de entrenamiento en el difícil arte de gastar bien el dinero; mucho se ha aprendido al arte de ganar el dinero; pero muy poco respecto al arte de gastarlo bien; gastar el dinero es muy fácil, pero gastarlo bien es en extremo difícil. | 1. Gastos de manejo, almacenaje y seguros. 2. Intereses sobre el capital tomado en préstamo para este fin. 3. Ganancias que se obtendrían si el excedente se colocara en otra inversión o se destinara al pago de pasivo que devenga intereses. 4. Mercancías que se deterioren. 5. Mercancías anticuadas o fuera de uso. 6. Baja de precios. 7. Por el natural aumento del desperdicio que motiva la abundancia de un artículo. 8. Gastos incurridos, por el deseo de controlar debidamente los inventarios; el costo del control, no debe ser mayor a su margen de provecho, es decir, no debe gastarse más tiempo ni esfuerzo que el necesario para que la empresa obtenga efectivamente un ahorro. 9. Por filtraciones provocadas por la disminución en el control; porque cuando se tiene abundancia de mercancías, es frecuente que el costo de su control sea superior al importe de las filtraciones; y para no incurrir en el excedente de gastos de control sobre las mercancías de menor valor, se reduce el control; pero se aumenta la posibilidad de la existencia de filtraciones. |
| EXCESO DE INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO | 1. Deficiente administración financiera en la adquisición e instalación de dicho activo. 2. Optimismo injustificado a hacer la adquisición e instalación sin suficientes o adecuadas bases de juicio con respecto a las condiciones prevalecientes, y que posiblemente seguirán prevaleciendo en el futuro, en el mercado en general y en especial en el mercado de la actividad a la que pertenezca la empresa. 3. Falta de suficientes conocimientos para su debida operación. 4. Deseo de eliminar el factor humano, sin conocimiento de causa, con objeto de reducir los costos y evitarse dificultades con él. 5. Reducción permanente en el volumen de sus operaciones, que puede deberse a:    1. Falta de capacidad o negligencia de la administración para aprovechar las coyunturas favorables o para sortear la adversidad.    2. Depresión económica.    3. Aumento de la competencia que opere en igualdad de circunstancias, pero ofrece más ventajas a los consumidores.    4. Incremento de la competencia que opere con conocimiento de causa.    5. Cambios en la costumbre y en la moda.    6. Los competidores hacen modificaciones sustanciales en las características de este activo, que los coloca en situación ventajosa por la reducción en los costos o el mejoramiento del producto en cualquier forma.    7. Disminución del poder de compra de los consumidores.    8. En general, los cambios desfavorables en la oferta y la demanda del producto en cuestión. | 1. Su venta como activo a un precio razonable es difícil, cuanto más especializados son los bienes, mayor puede ser la dificultad para su venta a un precio de recuperación de la inversión; y su venta a precio de remate produce una pérdida, cuyo importe puede ser suficiente para poner en liquidación a la empresa, sobre todo cuando no existen suficientes reservas de utilidades que absorban Dicha pérdida, o los propietarios no están dispuestos o están imposibilitados para reconstruir el capital perdido; situación que se agrava cuando parte del pasivo circulante se invirtió en activo fijo y no en activo circulante como debió ser. 2. Su retención significa incurrir en un desperdicio permanente: costo de financiamiento, depreciación, renta del local en que se encuentra instalada la maquinaria, aseo, conservación y reparaciones, etcétera, cuyo importe puede llegar a ser superior a las utilidades que obtenga la empresa; y toda empresa que opera con una utilidad insignificante o que opera continuamente con pérdida, a la larga se liquida. 3. Menor capital para mantener en operación a la empresa. 4. Exceso de activos fijos, lo que provoca una dificultad de manejo. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CAPITAL INSUFICIENTE Y VENTAS INSUFICIENTES** | | |
| **DEFICIT** | CAUSA | EFECTO |
| CAPITAL INSUFICIENTE | 1. Es un problema relativo a las fuentes de financiamiento del capital total empleado en una empresa y a la debida proporción de cada una de ellas. 2. La intensidad de su influencia desfavorable está en función de la magnitud del exceso del pasivo sobre el capital contable, principalmente cuando el pasivo es circulante y el costo del pasivo es superior a su rendimiento. 3. La presencia de una depresión económica general o, en particular, en la actividad mercantil a la que pertenezca la empresa. 4. Por la presencia inusitada de una prosperidad general o sólo en la actividad mercantil a la que se dedique la empresa, prosperidad que puede ser relativamente momentánea o que puede subsistir durante un tiempo de consideración, apareada a la imposibilidad de los propietarios o a la falta del deseo de los mismos por incrementar su inversión en tal empresa, ya sea en la forma de capital legal, de reinversión de utilidades o de la capitalización de un pasivo a cargo de la empresa, teniendo en consecuencia los administradores la necesidad de recurrir al pasivo a favor de terceros en forma relativamente momentánea o de manera continua, según que la prosperidad se refiera a un lapso corto o a un tiempo de consideración. 5. Un aumento de las operaciones de la empresa, motivado por la eficiencia de la administración, acompañando dicho incremento a las mismas circunstancias mencionadas en el punto anterior. 6. A la conveniencia de acudir al capital ajeno (mercado del dinero) en vez de acudir a un aumento del capital propio (mercado de capitales), en virtud de que por el primer procedimiento los acreedores participan temporalmente de los beneficios a base de un interés y, por el segundo procedimiento, los propietarios tienen que compartir sus ganancias, por lo general en forma permanente con los nuevos socios, con lo cual la mayor parte de las veces no están de acuerdo; y porque los cargos a la cuenta de intereses representan un gasto que puede deducirse de los ingresos al calcular las utilidades sujetas a impuestos (impuesto sobre la renta) y de la participación de las utilidades a los trabajadores, en tanto que las participaciones en las ganancias no lo son. 7. Por ineficiencia financiera, en virtud de que el administrador común, para reducir al mínimo los problemas financieros, siempre tiende a operar con más recursos de los necesarios. | 1. La presencia de la deficiencia capital insuficiente las afecta desfavorablemente en las utilidades en tres formas fundamentales:    1. Por el aumento de atención en forma continua, que la administración debe poner para el cumplimiento satisfactorio de las obligaciones y sostener el crédito de la empresa, con la consiguiente reducción de la atención en los otros aspectos de ésta.    2. Por las restricciones que los acreedores impongan a la empresa en su libre administración, lo cual puede implicar que no aproveche en toda su amplitud y oportunidad las coyunturas favorables.    3. Por el costo del capital tomado en préstamo, costo que se incrementa a medida que los acreedores se percatan de la necesidad que tiene la empresa de un financia. |
| VENTAS INSUFICIENTES | 1. Si las ventas no están en proporción adecuada a los elementos financieros y a los de operación que están al alcance y disposición de una empresa. 2. Si las ventas son inferiores a las que deben realizarse en proporción a la cuantía de tales elementos. | 1. Considerando las demás circunstancias constantes, un aumento en las ventas no necesariamente se traduce en un incremento proporcional en los costos, debido a que unos costos son fijos y otros son variables. 2. Que permaneciendo constantes las ventas, los costos aumenten debido a los gastos en que se incurra en el esfuerzo de incrementar las ventas; o que disminuyan los costos, debido a la atingente reducción en algunos de sus conceptos. 3. Que, habiendo aumentado las ventas, relativamente no se opere cambio alguno de los costos, porque la mayoría y principales conceptos se formen de costos fijos. 4. Que aumentando las ventas se opere un incremento en los costos no proporcional sino superior al aumento de las ventas; por tanto, no traduciéndose el aumento del volumen de las operaciones en el correspondiente aumento de las utilidades sino en una cantidad menor, pudiendo llegar hasta el extremo que el incremento en los costos anule las utilidades que se habían obtenido hasta antes de aumentar las ventas. 5. Que habiendo permanecido constantes las ventas, los costos hayan aumentado debido a que la administración, en su afán de incrementar las ventas, incurrió en gastos que no repercutieron proporcionalmente en el ascenso de las ventas. 6. Que las ventas disminuyan y los costos aumenten, debido a la misma razón antes apuntada. 7. Que las ventas disminuyan y los costos, aproximadamente, permanezcan constantes, debido a que en su mayoría los conceptos de mayor importancia de los costos de una empresa estén integrados por costos fijos. 8. Que a una disminución en las ventas corresponda una disminución en los costos: la disminución en los costos no es proporcional a la de las ventas sino que es inferior, debido a que la mayoría de los principales conceptos de los costos son fijos. 9. En el caso extremo de que la empresa no vendiera ni produjera nada, considerando para el efecto a una empresa industrial, tiene un mínimo de costos que está formado por los costos fijos de producción y de distribución porque la recurrencia e importe de los costos fijos, dentro de ciertos límites, no están en función de la producción ni de la distribución. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **EXCESIVOS COSTO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN** | | |
| **EXCESO** | CAUSA | EFECTO |
| EXCESIVO COSTO DE VENTAS | 1. Deficiente política de compras. 2. Inadecuado manejo y almacenaje de las mercancías. 3. Deficiente contratación y manejo del factor humano. 4. Incremento continuo de los costos fijos. 5. Inadecuado financiamiento. 6. Ventas insuficientes. 7. Inadecuada técnica de producción. 8. Cada una de las citadas causas genéricas, a su vez, está originada por un conjunto de causas específicas. 9. Tratándose de las compras, la deficiencia puede estar localizada en los gastos de compra, fletes y acarreos, seguros, comisiones de compra, impuestos en general, etcétera. 10. La deficiencia puede localizarse en los precios de compra. 11. Dichos conceptos pudieron ser pagados en exceso por negligencia, falta de capacidad, falta de información. | 1. Reducción en las ganancias. 2. Aumento de los costos totales de operación. 3. Desestabilización en toda la empresa. 4. No existe recuperación de los gastos de operación. |
| EXCESIVO COSTO DE DISTRIBUCIÓN | 1. Desconocimiento del mercado. 2. Mala política administrativa. 3. Mala política de ventas. 4. Mala política financiera, que puede deberse a las circunstancias siguientes:    1. Negligencia.    2. Incapacidad. | 1. Reducción en las ganancias. 2. Aumento de los costos totales de operación. 3. Desestabilización en toda la empresa. 4. No existe recuperación de los gastos de operación. 5. Se debe reducir las distribuciones, lo que provoca una perdida. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INADECUADA DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES** | | |
| CAUSA | EFECTO |
| 1. Estabilidad de la empresa, ya que dicha estabilidad puede justificar el reparto de atractivos dividendos en algunos casos, y en otros evitar tal distribución. 2. Desvalorización de la moneda, en virtud de que al no tomarse en cuenta la baja en el poder adquisitivo de aquélla, deja de conservarse intacto el valor real del capital invertido. 3. Situación con respecto al capital de trabajo. | 1. Disgusto de los inversionistas. 2. Salida de los inversionistas. 3. Inconformidad por parte de los afectos por la inadecuada o nula distribución de la nómina y las utilidades. 4. Mal desempeño de los trabajadores por falta de pago. |

REFERENCIAS

* Brigham, E. & Houston, J. (2007) Fundamentos de administración financiera. (10ª Ed.). México: Thomson
* Van Horm, J. & Wachowicz, J. (2002) fundamentos de administración financiera. (11ª Ed.) México: Pearson, Prentice Hall.
* Diaz, A. y Aguilera, V. (2005) El mercado bursátil en el mercado financiero. México\_ Mc Graw Hill.
* Gitman, L. (2007) Principios de administración financiera. (14ª Ed.) México: Pearson-Prentice Hall.
* Grinblatt, M. & Titman, S. (2022) Mercados financieros y estrategias empresariales. (2ª. Ed.) España: Mc Graw Hill.
* Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe,J. (2006) Finanzas Corporativas. (7ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
* <https://prezi.com/xvqaexk20-oy/ventas-insuficientes\>
* <https://prezi.com/opnysbqbfluy/exceso-de-inversion-en-clientes/>
* <https://www.clubensayos.com/Negocios/Inadecuadas-Distribucion-De-Utilidades/1339935.html>
* <http://diagnosticoblog.blogspot.com/2016/11/12.html>
* <https://www.slideshare.net/jhoshimar/enfermedades-de-la-empresa>