

U. N. A. M.
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION
AREA DE FINANZAS



COMERCIO

Análisis del Costo Financiero de una Empresa Fabricante de Muebles de Acero

Maestro
Sr. Ing. Jorge Luis Oria y Horcasitas

MATERIAL DE CANJE
BIBLIOTECA - F. C. A.
U. N. A. M.

S E M I N A R I O
que para obtener el título de
CONTADOR PUBLICO
Presenta
JULIO HIRSCHFELD SAENZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION
AREA DE FINANZAS



Análisis del Costo Financiero de una Empresa
Fabricante de Muebles de Acero

JULIO HIRSCHFELD SAENZ
1971

JULIO 1971
HIRSCHFELD SAENZ, JULIO, 1971

A mis Padres
Sr. Julio Hirschfeld Alameda
Sra. Dora Sáenz de Hirschfeld
Con cariño y gratitud

A mi esposa Patty
Con amor

A mi hijo Julio
Con amor

A mis hermanos

A mi Director de Seminario
Sr. Jng. Jorge Luis Oria y Horcasitas

A mis Maestros

A mi Facultad

Indice

	Págs.
I. PRESENTACION DEL PROBLEMA	11
II. ANALISIS DE LA SITUACION	13
III. INVESTIGACION Y OBTENCION DE INFORMACION	19
IV. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA Y SOLUCIONES	27

I

Presentación del Problema

Con motivo de la revisión de los Estados Financieros al 30 de junio de 1970 de la empresa Muebles de Acero, S. A., el Subdirector de la misma mandó llamar al Director Financiero para exponerle el problema que visualizaba en la empresa.

El Subdirector partió diciendo que no comprendía cuál era el motivo por el que la empresa estuviera haciendo erogaciones tan elevadas por concepto de intereses, ya que así lo representaba el Estado de Resultados de la empresa, siendo que ésta tenía una relación de 1 a 2 Pasivo Capital, o sea, que por cada peso que debía contaba con dos de capital propio.

El Director Financiero sugirió al Subdirector General que le permitiera hacer los estudios necesarios para poder dar respuesta a dicha pregunta, ya que debido a su reciente ingreso a la empresa no podía contestar la pregunta por el momento. El Subdirector accedió a lo propuesto por el Director Financiero, y éste procedió a realizar los estudios necesarios.

II

Análisis de la Situación

De inmediato el Director Financiero procedió a analizar los Estados Financieros para poder darse una idea de la situación financiera de la empresa y poder determinar dónde podría estar el área problema.

Efectivamente, como el Subdirector señalaba, la relación Pasivo Capital era 1 a 2, por lo que partió a elaborar unos Estados Comparativos de cuatro años atrás, para poder analizar el Balance. (Cuadro 1).

Habiendo obtenido el Estado anterior, utilizando el método de Porcentajes Integrales o Comunes, procedió a elaborar la razón circulante, o sea, la división del Activo Circulante entre Pasivo Circulante, incluyendo inventarios, obteniéndose:

Relación Circulante

1967	2.5
1968	2.7
1969	3.1
1970	3.9

Se ve un notorio incremento en el año de 1970 de Capital de Trabajo, o sea que en este año contábamos por cada \$1.00 que se debía a corto plazo \$3.9 para su liquidación, determinando que liquidando el Pasivo Circulante quedaba \$2.9 para continuar la marcha de la compañía.

Se procedió a elaborar un Estado Comparativo de cuatro años de los rubros de mayor importancia, utilizando nuevamente el método de Porcentajes Integrales. (Cuadro 2).

Del estado anterior, se desprende que los rubros principales donde podría localizarse el problema son:

Dentro del Activo

Cientes, Deudores Diversos

Artículos Terminados

Producción en Proceso

Materias Primas

Dentro del Pasivo

Proveedores

Documentos por Pagar

II

Análisis de la Situación

De inmediato el Director Financiero procedió a analizar los Estados Financieros para poder darse una idea de la situación financiera de la empresa y poder determinar dónde podría estar el área problema.

Efectivamente, como el Subdirector señalaba, la relación Pasivo Capital era 1 a 2, por lo que partió a elaborar unos Estados Comparativos de cuatro años atrás, para poder analizar el Balance. (Cuadro 1).

Habiendo obtenido el Estado anterior, utilizando el método de Porcentajes Integrales o Comunes, procedió a elaborar la razón circulante, o sea, la división del Activo Circulante entre Pasivo Circulante, incluyendo inventarios, obteniéndose:

Relación Circulante

1967	2.5
1968	2.7
1969	3.1
1970	3.9

(CUADRO 1)

MUEBLES DE ACERO, S. A.

BALANCE COMPARATIVO

AL 30 DE JUNIO DE 1967-1970

PORCENTAJES POR CLASIFICACION DEL BALANCE

	1967	1968	1969	1970		1967	1968	1969	1970
	%	%	%	%		%	%	%	%
A C T I V O					P A S I V O				
Disponible	2.53	4.89	3.52	4.60	Circulante	33.34	31.55	29.11	23.73
Circulante	45.81	43.16	50.43	43.93	Fijo	12.36	8.25	3.74	7.74
Inventarios	35.61	37.17	35.92	43.32	Total del Pasivo	45.70	39.80	33.85	31.47
Fijo	12.86	11.33	8.14	5.37	CAPITAL				
Diferido	3.19	3.45	1.99	2.78	Capital Contable	54.30	60.20	67.15	68.53
					Total Pasivo y Capital	100.00	100.00	100.00	100.00
	<u>100.00</u>	<u>100.00</u>	<u>100.00</u>	<u>100.00</u>					

Se ve un notorio incremento en el año de 1970 de Capital de Trabajo, o sea que en este año contábamos por cada \$1.00 que se debía a corto plazo \$3.9 para su liquidación, determinando que liquidando el Pasivo Circulante quedaba \$2.9 para continuar la marcha de la compañía.

Se procedió a elaborar un Estado Comparativo de cuatro años de los rubros de mayor importancia, utilizando nuevamente el método de Porcentajes Integrales. (Cuadro 2).

Del estado anterior, se desprende que los rubros principales donde podría localizarse el problema son:

Dentro del Activo

Clientes, Deudores Diversos

Artículos Terminados

Producción en Proceso

Materias Primas

Dentro del Pasivo

Proveedores

Documentos por Pagar

MUEBLES DE ACERO, S. A.
ESTADO COMPARATIVO
ACTIVO Y PASIVO CIRCULANTE
AL 30 DE JUNIO DE 1967-1970.

PORCENTAJES CON BASE DE 100%
DEL TOTAL DE ACTIVO Y PASIVO MAS CAPITAL

P A S I V O	1967 %	1968 %	1969 %	1970 %	P A S I V O	1967 %	1968 %	1969 %	1970 %
CIRCULANTE					CIRCULANTE				
Caja en Bancos	1.55	3.62	2.24	3.32	Proveedores	4.10	1.39	4.59	8.49
Fondos fijos de Trabajo	0.93	1.14	1.12	1.10	Acreedores Diversos	8.14	7.41	1.60	1.67
Otros Fondos	0.05	0.13	0.16	0.18	Documentos por Pagar	20.27	20.32	19.93	11.64
Clientes	43.89	39.34	41.24	36.09	Impuestos por Pagar	0.78	1.97	2.58	1.57
Deudores Diversos	1.59	2.59	7.98	8.27	Reserva para Vacaciones	(0.22)	(0.19)	(0.28)	(0.22)
Cuenta empleados	0.23	1.16	1.15	0.45	Reserva para Previsión Social	0.25	0.30	0.47	0.39
Anticipos Agentes Aduanales	0.06	0.02	0.04	0.01	Provisión Control Agentes	—	0.33	—	—
Anticipos Sucursales	0.03	0.05	0.02	(0.32)	Reserva Promociones Esp. Clientes	—	—	0.19	0.16
Reserva para Cuentas Dudosas	(0.04)	—	—	(0.58)	Participaciones no Reclamadas	0.02	0.02	0.03	0.03
	<u>48.34</u>	<u>48.05</u>	<u>53.95</u>	<u>48.53</u>					
Artículos Terminados	13.10	15.22	13.36	20.95					
Mercancia para Reventa	2.17	2.19	2.29	2.92					
Mercancia en Tránsito	0.50	0.33	0.21	0.28					
Mercancia Recibida por Cambio	—	0.03	0.40	0.14					
Refac. y Mats. Depto. Servicio	0.42	0.36	0.28	0.34					
Producción en Proceso	10.11	9.97	10.59	10.87					
Materias Primas	7.49	7.37	6.87	6.56					
Materiales	0.63	0.52	0.37	0.33					
Taller Mecánico	1.08	0.68	0.44	0.28					
Transformaciones en Proceso	0.05	0.31	0.46	0.20					
Ordenes Taller Mecánico en Proceso	0.02	—	—	—					
Ordenes de Servicio en Proceso	0.04	0.20	0.65	0.28					
Material Obsoleto	—	—	—	0.17					
	<u>35.61</u>	<u>37.17</u>	<u>35.92</u>	<u>43.32</u>					
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	83.95	85.22	89.87	91.85	TOTAL PASIVO CIRCULANTE	33.34	31.55	29.11	23.73

III

Investigación y Obtención de Información

Se partió por investigar en primer término el Pasivo para determinar qué tipo de financiamiento estaba obteniéndose de instituciones de crédito y con qué tasa de interés operaban estos créditos.

De la investigación realizada se determinó que del Pasivo total, el 52% correspondía a créditos obtenidos con instituciones de crédito con dos tipos de financiamiento, éstos a corto y mediano plazo.

En el financiamiento a corto plazo se encontraban bancos con los que se operaban con documentos a 180 días, y con una tasa promedio de interés del 12% anual que representaba el 53.85 de los adeudos por créditos.

A mediano plazo, se tenían celebrados contratos de Habilitación, Avío y Refaccionarios con financieras a un plazo medio de tres años con una tasa promedio de interés del 14% anual que representaba el 46.15% de los créditos. Por lo que se llegó a la conclusión de que efectivamente el Pasivo por financiamiento estaba elevado, pero se operaba con las tasas del mercado, o sea, que eran las adecuadas otorgadas a industrias, no

se tomaron en cuenta financiamientos extranjeros ya que la compañía no genera divisas.

El otro 48% del Pasivo se encontraba integrado de la siguiente manera: Por compras 36% y otros pasivos 12%.

Habiéndose determinado que en el Pasivo no se encontraba el problema, se pasó a investigar el rubro de clientes, para lo cual se pidió al Departamento de IBM un análisis de la cartera indicando lo vencido y lo vencido a más de seis meses, así como al Departamento de Sistemas y Procedimientos un análisis del Departamento de Crédito y Cobranza. Mientras tanto, el Director Financiero procedió a sacar algunas relaciones estaticodinámicas para determinar la rotación de cartera, así como tiempo promedio de recuperación de dicha cartera. Se determinó que había una rotación de cartera de 3.45 veces al año, y que existía un tiempo promedio de recuperación de 81 días hábiles, por lo que se procedió a investigar cómo estaba integrada la cartera dentro de la empresa, ya que la compañía operaba con sucursales. Se hace notar que para ambos cálculos no se tomó en cuenta Cobranza Judicial, que representa el 2.85% de la cartera total.

Integración de Cartera

Lugar	%	Rotación	Plazo Pro- medio Cobro
México	59.9	3.74	56.1
Puebla	2.6	3.10	77.6
Veracruz	3.7	4.53	113.2
Celaya	1.8	3.50	87.7
León	2.5	4.37	109.4
Morelia	1.3	2.76	69.1
San Luis Potosí	1.6	3.78	94.5
Acapulco	1.5	2.85	71.3
Guadalajara	4.4	2.23	55.8
Monterrey	3.5	3.34	55.7
Torreón	2.8	4.28	107.0
Chihuahua	1.8	3.06	76.7
Ciudad Juárez	2.4	2.94	73.5
Ciudad Obregón	1.2	3.95	98.9
Hermosillo	1.5	2.62	65.5
Tijuana	4.4	4.16	104.0
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	100.00	3.45	81.0

De esta cartera, según el informe presentado por el Departamento de IBM, se dedujo que el 62% de la cartera se encontraba vencida; y dentro de esto vencido, había el 9.74% vencido a más de seis meses. Por consiguiente el retraso del cobro de esta cartera originaba la necesidad de obtención de recursos externos, lo cual representaba aproximadamente el 100% del Pasivo de financiamiento, y un costo del 90% de los gastos

financieros, ya que la empresa obtenía financiamiento de proveedores. Cabe mencionar dos situaciones:

- 1a. Que el 50% aproximadamente de las ventas se realizaban de contado
- 2a. Que para el cálculo de lo vencido se tomaron las facturas de venta contado ya que, como es conocido, el contado comercial en la actualidad opera a 30 días.

Del informe del Departamento de Sistemas y Procedimientos se desprende que, habiéndose elaborado las facturas, éstas permanecen en trámite en el Departamento de Cobranzas aproximadamente de 10 a 15 días. Esto retrasa la cobranza y por lo mismo aumenta la necesidad de fondos, ya que no se cobran de inmediato las facturas; y por otro lado, la mercancía ya se ha entregado. En vista de que no se tiene un control adecuado dentro del departamento, el Departamento de Sistemas y Procedimientos sugiere se haga un estudio financiero del costo que tendría formular un plan de incentivos a cobradores y a supervisores, para lograr una organización y cobranza más eficaces.

El Director Financiero procedió, con los datos del informe, a elaborar un plan de incentivos sobre porcentajes en el cobro de legajos, o sea, sobre el número de cuentas que se entrega a supervisores y a cobradores.

Se determinó que los incentivos y premios se basarían sobre el cobro del 80% al 90% de los legajos y del 90% al 100%, así como un premio adicional al cobrador y al supervisor cuando mantuvieran un cobro superior del 90% durante dos meses consecutivos. En el primer caso, o sea, si se cobrara de 80% al 90% habría un incremento de 9.1% en relación al costo de cobranza anterior; y en el caso de 90% a 100%, un incremento al costo anterior del 15.2%, y por un premio el 6.1%. No obstante, este incremento en costo de cobranza,

que sería variable, habría de surtir efecto al disminuir el costo financiero en aproximadamente de un 80% a un 90%, lo cual sería sumamente favorable a la compañía.

Se consideró que los incentivos propuestos eran los adecuados, ya que representaban aproximadamente un incremento del 60% en las percepciones del personal. De investigaciones hechas en diversas compañías se determinó que esto era lo que normalmente pagaban en la cobranza y, sobre todo, que era un gran estímulo para que el cobrador tomara mayor empeño en dicha actividad; y para los supervisores un estímulo para su organización y empeño en la distribución de trabajo.

Para poder implantar el sistema anterior, sería necesario hacer una zonificación adecuada de la cartera, que con la ayuda del Departamento IBM podría ser más viable, ya que produciría enlistados con los cuales se haría la distribución de cuotas de cobranza que se computarían a fin de mes para el efecto de los incentivos.

El segundo punto a analizar era la cuenta de Deudores Diversos, para lo cual se solicitó al Departamento de Contabilidad investigara cómo estaba integrada esta cuenta.

De la investigación se determinó que:

El 20% de la cuenta estaba formado por adeudos de ex empleados que prácticamente eran irrecuperables, por lo cual sugirió que se pasaran a cuentas incobrables, ya que de esta manera se podrían cargar a gastos y no pagar impuestos sobre algo que en sí era una pérdida.

El 65% estaba formado por adeudos de empleados por préstamos que estaban divididos en dos tipos:

El 24% por préstamos normales con recuperación a dos meses y medio.

El otro 76% con préstamos para compra de automóviles del personal, lo cual tenía una recuperación muy lenta, ya

que para tal efecto la empresa concedía hasta 18 meses para pagar, con un costo del 14% anual.

El otro 15% estaba formado por tres cuentas que estaban cubriendo mensualmente el importe y habían sido formadas por unos fraudes a la compañía.

De lo anterior, se pasó a investigar el área de inventarios dentro de la cual primero se analizó el renglón de materias primas.

Se pidió al Departamento de Auditoría Interna realizara un inventario físico estando presente una persona de la dirección de Fábrica para que determinara qué material había en uso y cuál probablemente era obsoleto o que ya no tenía utilidad, con la finalidad de que se pudiera dar de baja de los inventarios estos materiales, y no estuvieran falseando los Estados Financieros.

Del informe del Departamento de Auditoría se vió que efectivamente, del monto total del inventario, el 5.4% era material discontinuado y obsoleto. El otro 94.6% esaba formado por materiales en perfectas condiciones y con permanencia en el almacén de aproximadamente 3.5 meses. Debido a las circunstancias del mercado, y siendo que una gran parte de los materiales eran especiales y que normalmente los proveedores tardaban en surtir 60 días, se llegó a la conclusión de que era razonable el monto del inventario, no obstante su rotación 3.4 veces al año. Este inventario tenía un costo financiero aproximadamente del 8% de los gastos financieros por proveedores.

Es importante hacer notar que del análisis del Estado Comparativo presentado anteriormente, se desprende que los inventarios de materias primas han disminuído en un 7.3% en relación al promedio de los cuatro años anteriores, a pesar de que la producción se ha aumentado considerablemente. Esto nos hace suponer que se ha disminuído el costo financiero por

este concepto, ya que se tienen inventarios más apropiados y adecuados con respecto a las necesidades de producción.

Habiendo obtenido la información anterior, se procedió a investigar el área de proceso, solicitando se realizara un inventario para poder determinar si realmente lo que representaban los Estados Financieros era lo verdadero en la producción en proceso. Del Estado Comparativo del renglón de Producción en Proceso se pudo apreciar que la empresa había sufrido aumentos fuera de lo normal, y sólo había incrementado un 4.7% en relación al promedio de los cuatro años, que era razonable dado a las numerosas actividades de la empresa y expansión de la misma.

Del inventario realizado se encuentra que el 3.8% del material en proceso ya es inservible y obsoleto, lo cual repercute directamente en la empresa en relación a efectos fiscales, ya que este material representa una pérdida para la empresa que debe cargarse a gastos. Por lo tanto, repercutirá en la disminución del pago de impuestos, disminuyendo la erogación en efectivo por concepto de Impuesto al Ingreso Global de las Empresas, y la compañía no tendrá que obtener mayor financiamiento para el pago de dicho impuesto.

Por último, se procedió a investigar el renglón de artículos terminados que era uno de los más importantes dentro del Balance General. Afortunadamente, de este renglón se había realizado un inventario reciente, el cual reportaba que todo estaba en perfectas condiciones al 30 de junio de 1970, lo que ayudó para la investigación.

Del Estado Comparativo se deduce que este renglón se ha incrementado tremendamente, pues del promedio de los tres años anteriores, se ha incrementado en un 51%, lo que ha hecho que se tenga mercancía con un costo adicional. Se realizaron unas razones estaticodinámicas, lo cual nos da la rotación de inventarios, y nos demuestra que tienen una rotación de 2.4

veces al año que se considera un poco lenta, ya que tenemos inventarios para cinco meses de venta. Esto es elevado ya que la mercancía está "muerta" en los almacenes, y como resultado del dinero que se ha invertido en ésta, surge la necesidad de obtener recursos externos con un costo adicional; y no sólo eso, sino que esta mercancía origina otros gastos adicionales como son: rentas de almacén, controles, acomodos, sueldos a almacenistas, etc. Habiéndose hecho un cálculo, se estima un costo financiero del 2% mensual, que acentúa aún más el problema.

IV

Diagnóstico del Problema y Soluciones

Habiendo realizado el análisis anterior, así como las investigaciones correspondientes, se llegó a la siguiente conclusión:

En los rubros de Clientes, Deudores Diversos e Inventarios, era donde radicaba principalmente el problema, ya que existía un quebranto en la estructura financiera por una sobreinversión en estos conceptos de la siguiente manera:

1. La cartera se encontraba vencida en un 62%, y dentro de ésta, el 9.64% vencido a más de 6 meses, lo cual originaba la necesidad para la empresa de la obtención de recursos externos que representaba aproximadamente el 90% de los gastos financieros de ésta.

2. Dentro del rubro de Deudores Diversos, el 65% estaba formado por adeudos de empleados por préstamos para la compra de automóviles que tenían un plazo promedio de 18 meses, lo cual originaba el 5% de los gastos financieros de la empresa.

3. Dentro del rubro de Inventarios, se determinó que éstos estaban razonablemente nivelados y en buenas condiciones, no obstante que se tenían inventarios elevados con poca rotación, originando a su vez un costo financiero adicional.

Habiendo llegado a la conclusión anterior, el Director Financiero se dirigió al Subdirector General para responder a la pregunta que éste le había formulado hacia unas semanas, y que ahora estaba en posibilidad de contestar. Al presentársele las conclusiones, y después de haberlas revisado, el Subdirector preguntó al Financiero a qué atribuía la situación. Este contestó diciendo que en general se debía a que la empresa era sumamente sólida, por cuya razón no le era difícil la obtención de créditos y con esto no se requería una eficiencia absoluta; pero que él había pensado algunas soluciones que podrían dar resultado y evitar esas fugas con las que contaba la compañía, procediendo a exponerlas.

1. En lo relativo al rubro de Clientes, propuso un sistema de incentivos a cobradores y vendedores, que aunque incrementa el costo de cobranza hasta un máximo de un 21.3%, permite reducir la cartera en un 35% que origina la reducción en costos financieros en un 80% a 90%. Para esto será necesario reestructurar los medios de cobranza en cuanto a una zonificación adecuada de la cartera, fácilmente de obtener con la ayuda del Departamento de IBM, que cuenta con los medios adecuados para realizar el trabajo. El integrar este sistema tomaría aproximadamente de uno a dos meses, sugiriendo comenzara de inmediato.

2. En el caso del rubro de Deudores Diversos, propone la adopción de una nueva política en cuanto a préstamos al personal, considerando que se vienen operando en el mercado tipos de préstamos especiales obtenidos de sociedades financieras para la compra de equipo de transporte para empleados con intereses razonables, en los cuales las empresas son exclusivamente intermediarias. Se obtendría con este tipo de financiamiento una baja en esta cuenta de 49% sobre su saldo actual, representando aproximadamente 3% de ahorro en los gastos financieros, También propuso dar de baja en esta cuenta todo lo que materialmente es irrecuperable y que representa en conjunto un 20% de dicho saldo, lo que redundaría en beneficio fiscal para la em-

presa, ya que su movimiento en libros se llevaría directamente contra gastos del ejercicio, evitando el pago de una parte de impuestos.

3. En cuanto al renglón de Inventarios sugirió un estudio adecuado en función de la demanda en el mercado nacional, con la finalidad de formular programas de venta para poder realizar mejor la planeación de la producción con el fin de mantener las existencias adecuadas de artículos terminados y exclusivamente se tengan existencias de los materiales de uso standar, y que los especiales se ordenen solamente para uso inmediato en las órdenes de producción que estén en proceso, con gran disminución de inversiones improductivas, con lo que la empresa lograría mayor eficiencia.

El Subdirector General estuvo de acuerdo con las sugerencias y procedió a dar las instrucciones necesarias para ponerlas a prueba y esperar los resultados.