



270
2ej.
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"FINANZAS CORPORATIVAS"

"ADMINISTRACION DE LAS CUENTAS POR
COBRAR PARA EVITAR INCREMENTO DE LAS
CUENTAS INCOBRABLES EN UNA COMPAÑIA
DE LUBRICANTES"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
LORENA VENCES RIVERA

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260820



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
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Finanzas Corporativas

"Administración de las cuentas por cobrar para evitar
incremento de las cuentas incobrables en una compañía
de lubricantes"

que presenta la pasante: Lorena Vences Rivera

con número de cuenta: 8205608-5 para obtener el Título de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Marzo de 1998.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejia Rodriguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>C.P. Ramon Hernández Vargas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>

A mis padres Agustina y José por
su apoyo incondicional. Los amo.

A mi esposo Oscar y a nuestro
hijo Oscarin por su amor y
comprensión.

A mis hermanos, sobrinos y amigos

A mis compañeros de seminario y
a mis profesores en especial a
C.P. Ramón Hernández Vargas
por su ayuda y apoyo, gracias.

INDICE

Problema	
Objetivos	
Introducción	Página
 CAPITULO 1.	
FINANZAS Y ANÁLISIS EN LA EMPRESA	
1.1	Concepto de finanzas..... 1
1.2	La función financiera..... 1
1.3	El ejecutivo de finanzas..... 2
1.4	Análisis financiero..... 2
1.5	Ciclo de caja..... 9
 CAPITULO 2.	
EI CRÉDITO Y LA COBRANZA	
2.1	Concepto de crédito..... 11
2.1.1	La función del crédito..... 11
2.1.2	Selección del crédito..... 12
2.1.3	Elementos del crédito..... 13
2.1.4	Obtención de información para un crédito..... 14
2.1.5	Políticas de crédito..... 15
2.2	Concepto de cuentas por cobrar..... 16
2.2.1	Clasificación de las cuentas por cobrar..... 17
2.2.2	La importancia de las cuentas por cobrar..... 17
2.2.3	Política de cobranza..... 18
2.2.4	Técnicas de cobranza..... 19
2.2.5	El análisis de antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar.. 20
 CAPITULO 3.	
CASO PRACTICO	
3.1	Antecedentes..... 21
3.2	Definición del problema..... 24
3.3	Análisis realizado..... 25
3.4	Alternativas..... 34
3.5	Conclusiones..... 49
	 Bibliografía..... 51

PROBLEMA

Como evitar el crecimiento de cuentas incobrables.

OBJETIVO GENERAL

Evitar el crecimiento de cuentas incobrables y garantizar el correcto manejo del otorgamiento de un crédito.

OBJETIVO PERSONAL

El mostrar al lector como debe ser manejada la Administración de las Cuentas por Cobrar para evitar incremento de cuentas Incobrables.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, del crédito, este ha representado una necesidad, que ha impulsado los negocios.

El departamento de crédito y cobranza requiere de un buen control interno desde el momento de otorgar un crédito; ya que en ocasiones se puede otorgar a personas físicas o morales que no son sujetos de crédito generando, la incobrabilidad de cuentas.

Si se cuenta con políticas y procedimientos que regulen el otorgamiento de crédito y el flujo de cobranza, el riesgo que corre la empresa será mínimo ya que los créditos se encontrarán más protegidos.

Es importante para cualquier empresa, correr el menor riesgo posible con los créditos que otorga y recuperar su cartera en los plazos establecidos ya que de esto depende en gran parte su solvencia y liquidez.

Así es como surge la necesidad de utilizar las políticas de control interno de crédito y poder establecer un patrón que sirva como apoyo en el momento de otorgar un crédito; ya que en la mayoría de los casos se cuenta únicamente con la experiencia de las personas de esta área y no de un procedimiento previamente establecido.

Debemos tener muy en cuenta que en la actualidad nuestra economía requiere cada vez mas de personas capacitadas y conscientes de que su trabajo y objetivos particulares fórman parte de un objetivo general de la compañía y que los logros que se tengan benefician a todos.

CAPITULO 1

LAS FINANZAS Y EL ANÁLISIS EN LA EMPRESA.

1.1 CONCEPTO DE FINANZAS.

“Las finanzas son el arte y ciencia de administrar el dinero, afectan las vidas de todas las personas y todas las organizaciones” ¹

“Finanzas es el acto de buscar, conseguir y aplicar capitales monetarios” ²

Considero que las finanzas son: “La administración del dinero; en donde se trata de optimizar los recursos, maximizar utilidades, así como canalizar los recursos disponibles a proyectos rentables ”

1.2 LA FUNCIÓN FINANCIERA

La función financiera consiste en mantener la solvencia de la empresa, obteniendo los flujos de caja necesarios para satisfacer las obligaciones y adquirir los activos fijos y circulantes necesarios para lograr los objetivos de la empresa.

¹ Lawrence J. Gitman "Fundamentos de Administración Financiera" p.4

² Concepto de acuerdo a los apuntes de seminario por el C.P. Epifanio Pineda Celis

1.3 EL EJECUTIVO DE FINANZAS.

El ejecutivo de finanzas es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa y por lo tanto, miembros del grupo de la dirección general de la misma, como tal participan en la difusión de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea en aquellos proyectos que ofrezcan el mejor rendimiento y liquidez, promoviendo el uso frecuente de estos recursos para mantener su productividad.

Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la tesorería, la contraloría, auditoría interna y frecuentemente los de información y coordinación de la planeación.

Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.

1.4- ANÁLISIS FINANCIERO

Los estados financieros muestran la situación a la que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas, pero para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y sobre la eficiencia, se requiere obtener los suficientes elementos de juicio para apoyar los criterios que se hayan formado con respecto a los detalles de la situación financiera u de la rentabilidad de la empresa.

MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIEROS.

Existen muchas clasificaciones de los métodos para análisis financieros los cuales podemos resumir en los siguientes:³

Métodos Cualitativos:

- a) Estudio de antecedentes o desarrollo de calidad, se estudia la historia de la compañía desde sus inicios hasta la fecha.
- b) Políticas de ventas, producción, contabilidad, administración, almacenes, inventarios etc.
- c) Accionistas y miembros directivos.
- d) Ambiente y calidad de vida del personal.

Métodos Cuantitativos:

- a) Método de porcentajes integrales, consiste en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o a un mismo periodo en partes integrales y así poder determinar la proporción de cada concepto en relación con un todo.
- b) Método de aumentos y disminuciones, que consiste en comparar los conceptos homogéneos de los estados financieros a dos fechas distintas.
- c) Método de razones financieras.

El método más común para análisis financieros es el análisis de razones la cual es objeto de este trabajo.

³ Clasificación de acuerdo a los apuntes de seminario por el C.P. Epifanio Pineda Celis.

Este análisis comprende las técnicas para calcular e interpretar los índices financieros a fin de evaluar el desempeño y la situación de la empresa.

RAZONES FINANCIERAS BÁSICAS.

Gitman en su obra " Fundamentos de Administración Financiera" capítulo 4 menciona que las razones financieras básicas son las siguientes:

Razones de liquidez.- Son aquellas que estudian la capacidad de pago para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Razones de actividad.- Se emplean para medir la eficiencia esto es la velocidad o rapidez, con la cual varias cuentas circulantes se convierten en ventas o en efectivo.

Razones de endeudamiento.- Son aquellas que miden la porción de activos financieros por deuda de terceros, la habilidad para cubrir intereses de la deuda.

Razones de rentabilidad.- Son aquellas que miden la utilidad, dividendos y réditos de la empresa.

A continuación analizo algunas de las razones más importantes en cuanto a la información que nos proporcionan, aclarando, que no son estas las únicas existentes, ni las que necesariamente deban emplearse en todas las empresas.

Razones de liquidez:

a) Solvencia inmediata =
$$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

Esta razón parte de la base de que las deudas a corto plazo, están garantizadas con los valores del activo circulante, que constituyen los bienes disponibles con los que se cubrirán las deudas próximas a vencer.

Una proporción acertada para esta razón es de 2 a 1, sin embargo se debe considerar que el uso del crédito como auxiliar económico de las empresas hace que esta relación deba disminuir, de acuerdo con el giro de cada empresa.

b) Prueba del ácido =
$$\frac{\text{activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

Esta razón considera la liquidez de la empresa mediante la utilización de los activos de fácil realización como lo es el efectivo de caja, bancos y cuentas por cobrar.

El mantener una relación 1 a 1 significa que la empresa tiene un poco de efectivo ocioso, pero si la empresa tiene una relación inferior a .60 seria malo.

Razones de actividad.

a)
$$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}} = \text{Rotación de inventario}$$

Esta razón indica el número de veces que el inventario se ha vendido en el ejercicio. Entre mayor sea el índice significa una utilización más eficiente y una mejor política administrativa.

a1)
$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de inventario}}$$

Son los días promedio en que se vende el inventario

b)
$$\text{Periodo de Cobranza promedio} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Promedio de ventas diarias}}$$

Si el resultado obtenido en la relación de cuentas por cobrar lo traducimos en días, sabremos si el crédito concedido está de acuerdo a la política administrativa.

c)
$$\text{Periodo de pago promedio} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\frac{\text{Compras anuales}}{360}}$$

Si se compara esta razón con la de crédito que concede la empresa, se sabrá si la empresa trabaja con ventaja de crédito o no con respecto al que le conceden los proveedores.

$$d) \text{ Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

Nos indica la eficiencia con lo que la empresa puede aplicar sus activos fijos a fin de generar ventas.

Razones de endeudamiento.

a) Estudio del capital.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Razón de pasivo/capital} = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Capital contable}}$$

La finalidad de estas razones es la de conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa con capital propio como con capital ajeno.

Por lo general se acepta la proporción 1 a 1 entre el capital propio y el capital ajeno debido a que una razón superior provocaría un desequilibrio.

$$\text{b) Inversión de Capital} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Capital contable}}$$

Esta marca que existe una relación entre las inversiones permanentes que muestra el balance y capital propio, independientemente que para de activo fijo también se encuentra financiado por capital ajeno a largo plazo.

El resultado depende del tipo de empresa de que se trate, puesto que una empresa industrial necesita de mayores recursos fijos (maquinaria y equipo) que una empresa comercial, por lo que para una empresa industrial una relación de mas de 1 y sin pasar de 1.5 es bueno no así para el comercio.

Razones de rentabilidad.

$$\text{Margen bruto de utilidades} = \frac{\text{Utilidades brutas}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo fijo}}$$

Todas las razones anteriores determinan la productividad obtenida de acuerdo a la inversión propia, que por cada peso de venta obtiene la empresa, así como el rendimiento generado por la maquinaria y equipo de trabajo para determinar si se produce lo suficiente que respalde la inversión hecha.

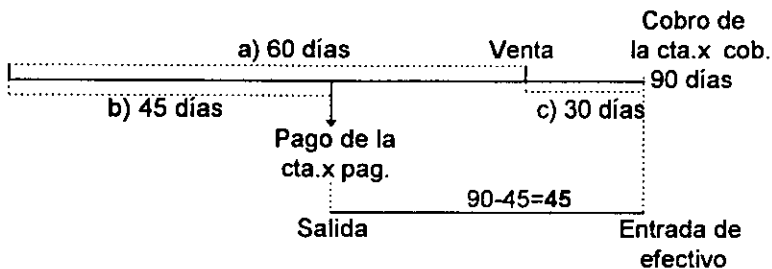
1.5 CICLO DE CAJA.

“El ciclo de caja de una empresa representa el tiempo transcurrido entre el pago de los insumos de producción y el momento en que la empresa recibe el pago resultante de la venta de producto terminado que contiene tales insumos”⁴

Formula:

Ciclo de caja = antigüedad promedio de inventarios + periodo de cobranza promedio - periodo de pago promedio .

- a) Política de inventarios 60 días
- b) Periodo de pago promedio 45 días
- c) Periodo de cobranza 30 días.



CICLO DE CAJA

⁴ Lawrence J. Gitman "Fundamentos de Administración Financiera" Pag 760

Las estrategias según Gitman que pueden permitir reducir el ciclo de caja sin causar daños a la compañía, como ventas canceladas, o imposibilidad de realizar compras a crédito son las siguientes:

A.- Rotación del inventario tan pronto como sea posible, evitándose el agotamiento de las existencias, lo cual podría traer como consecuencia ventas canceladas.

B.- Cobranza de las cuentas pendientes con la rotación más rápida que sea posible, sin riesgo de perder ventas futuras por la aplicación de técnicas de cobranza con una presión excesiva. Para el cumplimiento de este objeto se puede hacer uso de los descuentos por pronto pago, esto en caso de que sean económicamente justificables.

C.- Liquidación de las cuentas por pagar con la rotación más lenta que sea posible, sin perjuicio de la posición crediticia de la empresa, sino aprovechando todos los descuentos por pronto pago favorables.

CAPITULO 2

EL CRÉDITO Y LA COBRANZA

2.1 CONCEPTO DE CRÉDITO

Existen varias definiciones sin embargo considero que la siguiente comprende todos los elementos:

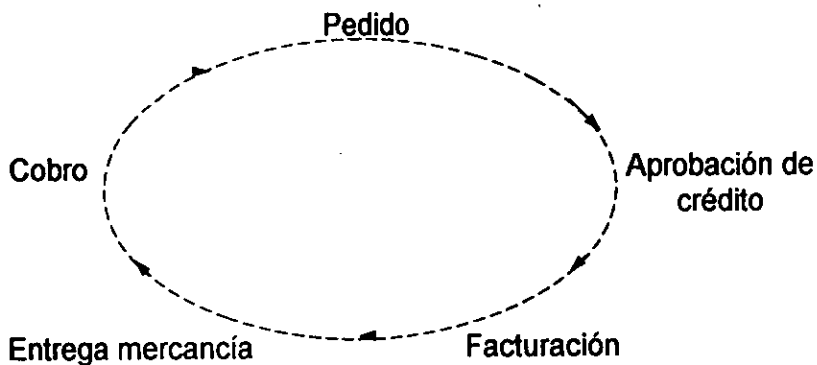
“El crédito es un derecho o bien presente por una promesa de pago futuro, en negocios, es la confianza dada o tomada a cambio de dinero, bienes o servicios; para ello, el riesgo es algo que le es consubstancial, porque no todas las personas responden adecuadamente a la confianza que se les otorga”.⁵

2.1.1 LA FUNCIÓN DEL CRÉDITO.

La mayor parte de los analistas, de un sistema crediticio se han percatado de que el secreto de las ventas radica en el que sea implantado un cambio muy importante en la política de crédito, acumulando un fondo mancomunado de efectivo el cual se presta a sus clientes a tasas de interés debidamente estudiadas, con la finalidad de incrementar las ventas y obteniendo utilidades derivadas de las misma, por ende se ha llegado a la conclusión que las utilidades provienen de dichos otorgamientos de crédito incrementando el ingreso neto de la organización.

⁵ Richard P. Ettinger y David E. Golieb “Créditos y Cobranzas” p 26

En relación a la función de crédito ha habido un cambio muy importante pues antes se otorgaba pensando en lo que esto significaba en función de las ventas, ahora debe verse en función a las utilidades que se generan con su otorgamiento. Y realmente se debe tomar muy en cuenta que una venta no es realizada hasta que se cobra. El ciclo de la venta se presenta de la manera siguiente:



2.1.2 SELECCIÓN DEL CRÉDITO.

Un punto de partida para evitar las cuentas incobrables es el poder determinar si se otorga o no crédito a un cliente y cuánto concederle.

Para ello debemos contar con las fuentes de información sobre el crédito y los métodos de análisis adecuados, además de las políticas de crédito de la empresa las cuales deben ser lo suficientemente estrictas para minimizar las pérdidas por cuentas incobrables y suficientemente flexibles para evitar la reducción de ventas.

2.1.3 ELEMENTOS DEL CRÉDITO.

Gitman considera que debemos tomar en cuenta las cinco Ces del crédito para el otorgamiento de un crédito:

1.- Carácter. Son los antecedentes del solicitante en lo que se refiere al cumplimiento de sus obligaciones financieras, contractuales y morales. La evaluación del carácter de un solicitante se basa en su historial de pago, y los procesos legales en su contra, ya sean resueltos o pendientes.

2.- Capacidad. Es la facultad del solicitante para reembolsar el crédito solicitado. El análisis de los estados financieros en especial las razones de liquidez y de endeudamiento, esto es lo que suele ser la base para la evaluación de la capacidad del solicitante.

3.- Capital. Solidez financiera del solicitante de acuerdo con su situación patrimonial. La evaluación del capital del solicitante suele basarse en sus razones de pasivo/capital y de rentabilidad.

4.- Colateral. Monto de activos que dispone el solicitante para garantizar el crédito. Cuando mayor sea el monto de activos disponibles, también será mayor la probabilidad de que la empresa recupere sus fondos en caso de incumplimiento de el cliente. A fin de evaluar el colateral de un solicitante se puede recurrir a su balance general, avalúos de activos y cualquier demanda legal contra sus activos.

5.- Condiciones. Situación económica y empresarial actual, así como las circunstancias excepcionales que afectan a cualquiera de los participantes en la transacción de crédito.

Para la evaluación de las condiciones se realiza un análisis de las condiciones económicas y empresariales generales, así como de las circunstancias especiales que puedan afectar al solicitante o a la empresa.

2.1.4 OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA UN CRÉDITO.

Cuando un cliente solicita crédito a una empresa, el primer requisito que la empresa le solicita es el llenado de varios formatos en los que se le requiere información y referencias financieras de crédito. Así también se le solicita anexe sus últimos estados financieros dictaminados. Las principales fuentes de información externas sobre el crédito son:

- a) Agencias de investigación como Dun & Bradstreet.
- b) Checando referencias con otros proveedores los cuales ya le hayan otorgado crédito.
- c) Verificación bancaria. Existe la posibilidad de que el banco de la empresa obtenga información de crédito por parte del banco del solicitante.
- d) Periódicos y revistas, etc.

2.1.5 POLÍTICAS DE CRÉDITO.

Las políticas de crédito de una empresa determinan los requisitos de reembolso exigidos a todos sus clientes a crédito.

Las principales variables de las políticas de crédito incluyen:⁶

A.- Las normas de crédito, o el riesgo máximo aceptable de las cuentas a crédito.

B.- Los términos de crédito que incluyen el plazo de tiempo durante el cual se concede el crédito, y el porcentaje de descuento dado por la prontitud del pago.

C.- La política de cobranza de la empresa

MODIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO.

Las políticas de crédito de una empresa son los requisitos mínimos para la concesión del crédito a un cliente.

Los efectos que se tendrían si se modificarán las políticas de crédito con las siguientes variables son :

A.- **Volumen de Ventas.**- Una modificación en las políticas de crédito se traduciría en una modificación del volumen de ventas. Si las políticas de crédito se suavizan, cabría esperar que las ventas aumentarían; si por lo contrario se endurecen lo esperado sería que las ventas disminuirían.

B.- **Inversión en las Cuentas por Cobrar.**- El control o manejo de las cuentas por cobrar implica un costo para la empresa.

⁶ Según F.J. Weston "Fundamento de Administración Financiera" p.213

Cuanto mayor sea la inversión de las cuentas por cobrar, más elevados serán los costos de manejo. si la empresa hace mas flexibles las normas de crédito, aumentará el volumen de las cuentas por cobrar y con ello los costos de manejo de la empresa.

Este cambio es producto de un aumento en las ventas y de periodos de cobranza más extensos debido a la mayor lentitud, en promedio de los pagos de los clientes a crédito.

C.- Gastos por cuentas incobrables.- La probabilidad o riesgo, de adquirir cuentas incobrables aumenta cuando las normas de crédito se suavizan. El incremento de las cuentas incobrables eleva los gastos .

2.2 CONCEPTO DE CUENTAS POR COBRAR.

“Las cuentas por cobrar son los derechos que tiene la empresa de percibir por haber otorgado un producto o servicio o por prestamos a terceras personas, con la promesa de pago a una fecha determinada por la empresa y que son exigibles totalmente al momento del vencimiento”⁷

Considero que “Las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por las ventas o servicios prestados así como prestamos al personal de la empresa y documentos por cobrar”

⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Principios de contabilidad generalmente aceptados p 259

2.2.1. CLASIFICACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR

A.- Clientes.

Son las personas con las que se establece una correlación por la venta de mercancías o la prestación de un servicio.

Las cuales pueden ser de estricto contado o a crédito siendo estas ultimas donde se debe tener un mayor control ya que en ocasiones puede haber perdidas por cuentas incobrables, gastos de cobranza que no son necesarios y originan pleitos de tipo legal.

B.- Documentos por cobrar o otras cuentas por cobrar.-

Documentos pendientes de cobrar como son pagarés, cartas de crédito a favor de la empresa.

C.- Deudores diversos.- Este renglón esta constituido por restamos a empleados, funcionarios o accionistas de la empresa, ventas de activo fijo, impuestos que se hayan pagado en exceso y por los cuales se tiene derecho a devolución.

2.2.2 LA IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

La buena administración y control de las cuentas por cobrar es indispensable para la toma de decisiones de la organización.

Para la realización de las operaciones normales de cualquier empresa se requiere de la generación de recursos ya sea por la propia actividad que desarrolla o fuentes externas.

Un medio por el cual se generan las utilidades de una organización son las ventas y estas normalmente son realizadas por medio de un otorgamiento de crédito, por lo que se requiere establecer un control mediante una cuenta general denominada cuentas por cobrar, cuya característica principal es que se vuelven exigibles en un periodo determinado, el cual lo determina el departamento de crédito mediante políticas que se aplicaran a cada uno de los clientes.

Las cuentas por cobrar representan derechos por lo cual adquieren una gran importancia dentro de los estados financieros, ya que nos revelan las condiciones de liquidez de la empresa, así como la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, esta información que reflejan es de gran interés para los funcionarios de la organización ya que les permitirá tomar decisiones adecuadas, préstamo o inyección de capital por parte de los accionistas o que prácticamente se encuentran en quiebra.

2.2.3 POLÍTICA DE COBRANZA.

Según Gitman; La política de una empresa son la serie de procedimientos establecidos para el cobro de las cuentas por cobrar una vez que éstas han vencido. La eficiencia de estas políticas puede ser evaluada considerando el nivel de los gastos por cuentas incobrables. Este nivel no va depender solo de las políticas de cobranza sino también de aquellas en las que se basa la concesión del crédito.

2.2.4 TÉCNICAS DE COBRANZA.

Actualmente existen varias técnicas de cobranza. A medida que aumenta el retraso excesivo de una cuenta, las actividades de cobranza se vuelven más estrictas y personales .

Técnicas básicas de Cobranza :

A.- Cartas.- Después de varios días de retraso excesivo de una cuenta por cobrar lo normal es que la empresa le envíe al cliente una carta en tono cortés para recordarle su obligación. Si ya ha transcurrido cierto tiempo después de la carta y la cuenta aún no ha sido pagada, se envía una segunda carta en tono más formal, la cual puede ser seguida de otra mas en caso de ser necesario.

B.- Llamadas Telefónicas.- Se le puede hacer al cliente una llamada telefónica para solicitarle personalmente el pago inmediato. Esta llamada suele dirigirse al departamento de cuentas por pagar del cliente, cuyo responsable actúa por instrucciones de un jefe. Si el cliente aduce una excusa razonable, puede llegarse a un acuerdo de la ampliación de un periodo de pago, en caso de que las conversaciones fracasen, se hace una llamada directa con el apoderado legal del cliente.

C.- Visitas Personales.- Esta área es común para el otorgamiento de un crédito pero también, para cobrar ya sea que se realice una visita por un Cobrador, un agente de ventas o el Gerente de Crédito, bien podría ocurrir que el pago sea realizado en el momento.

D.- Empleo de Agencias de Cobranza .- Una empresa puede recurrir a una agencia de cobranza o con un abogado para que se encargue del cobro de sus cuentas morosas. Sin embargo las tarifas que se cobran por este servicio suelen ser muy elevadas.

2.2.5 EL ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD SALDOS.

El análisis de antigüedad es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado vigentes por un periodo determinado. Este análisis de antigüedad implica la clasificación por fechas de las cuentas por cobrar de la empresa. Esta clasificación suele hacerse por mes y abarcar hasta el tercero o cuarto mes anterior.

CAPITULO 3
CASO PRACTICO
LUBRIMEX, S.A. DE C.V.

3.1 ANTECEDENTES:

La compañía fue constituida en el año de 1982, con capital mexicano y extranjero, en este caso fue así por la exigencia de las leyes mexicanas las cuales obligaban al capital extranjero a no tener una participación accionaria mayoritaria, en el año de 1990 al permitirse por el cambio de las leyes mexicanas; la compañía extranjera adquirió las acciones de los mexicanos; a partir de esta fecha por política a nivel internacional, la administración es manejada por personal de origen extranjero y se hace rotación de este cada tres años, su oficina central se encuentra en Londres Inglaterra.

La empresa desde sus inicios se dedico a la producción y venta de lubricantes para la industria automotriz, la industria pesada y la industria marina en su rama de motores para barcos.

En el mercado nacional Lubrimex, S.A. de C.V. desde sus inicios mantiene una política agresiva, para la conquista de los mercados siendo este muy competitivo, actualmente esta posesionado de un 6% del mercado nacional e incipientemente toma ventajas del tratado de libre comercio con E.U.A. y Canadá, por lo cual inicia su etapa de exportación hacia aquellos países además de que ya exporta a algunos países Centroamericanos, sin embargo esta política esta

siendo revisada ya que es muy frecuente que los clientes incurran en atraso en sus pagos.

Su base principal de clientes esta representada por distribuidores mayoristas en las principales ciudades del país, los cuales atienden a pequeños establecimientos, las industrias y tiendas de autoservicio como Aurrera, Gigante, Comercial Mexicana, etc.

Lubrimex es una empresa que siempre esta preocupada por brindar un servicio de excelencia a sus clientes, además cuenta con las normas de calidad como es el ISO-9000, en el país pocas empresas tienen tanta preocupación por sus estándares como Lubrimex, S.A. de C.V. por lo mismo nuestros clientes desde los distribuidores hasta el consumidor final reconocen ampliamente como una de las mejores empresas del mercado, por lo que se siguen redoblando esfuerzos para el incremento de la participación en el mercado nacional. Algunos de los aspectos operativos más importantes son los siguientes:

Ofrece plazos de crédito de 30 días.

Los proveedores le otorgan crédito a 45 días.

La política de inventarios es mantenerlos no mas de 60 días.

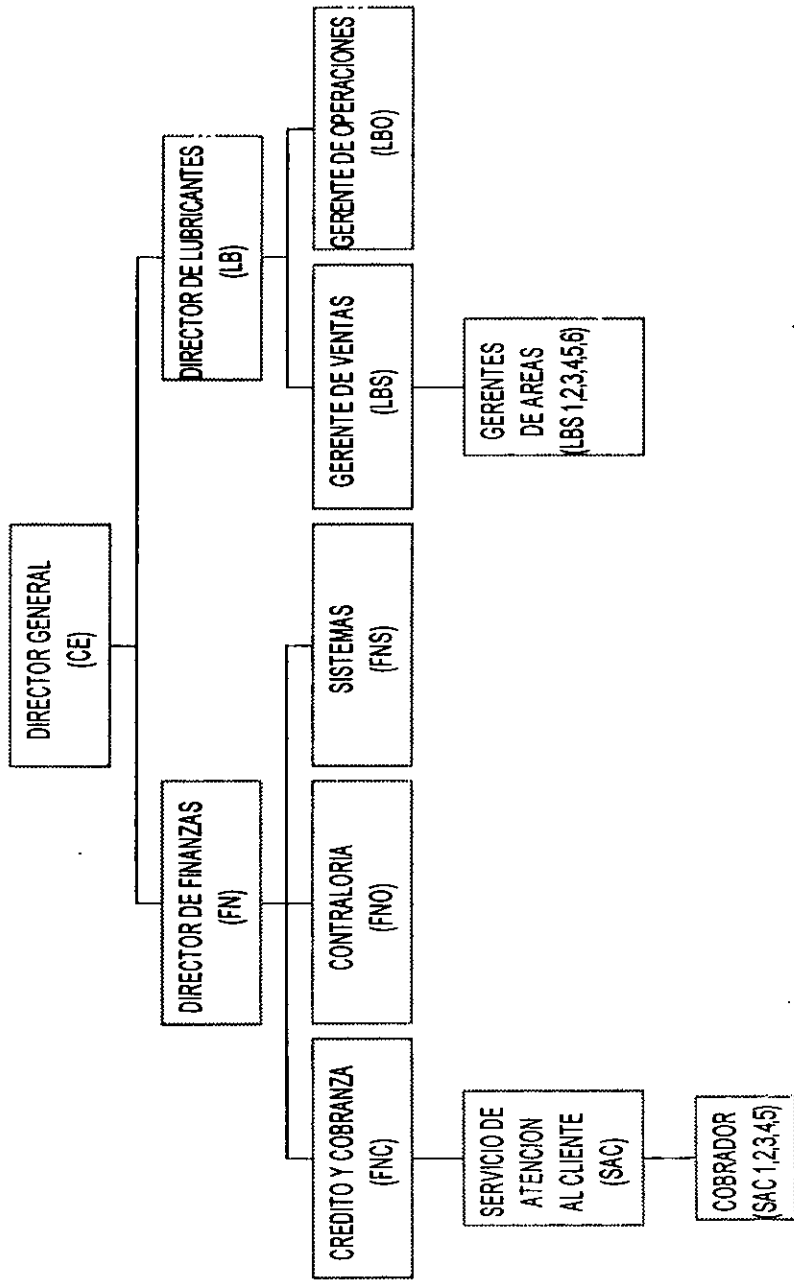
El porcentaje en sus canales de distribución esta representado por áreas de la siguiente forma:

Distribuidores mayoristas	75%
Industrias	15%
Tiendas de autoservicio	<u>10%</u>
Total mercado	<u>100%</u>

La administración actual se esta enfrentando a una situación cada día mas difícil y ha tenido perdidas. Con el objeto de poder analizar que es lo que sucede la empresa proporciona la siguiente información:

- 1.-Estado de Situación Financiera de 1996 y 1997. (ANEXO 1)
- 2.-Estado de Resultados de 1997. (ANEXO 2)
- 3.-Antigüedad de saldos al 31 de diciembre de 1997. (ANEXO 3)
- 4.-Clientes que se encuentran en un proceso legal.(ANEXO 5)

ORGANIGRAMA LUBRIMEX, S. A. DE C. V.



3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

La administración de Lubrimex, S.A. de C.V. se encuentra preocupada por su situación financiera y ha solicitado un análisis financiero y en especial el rubro de cuentas por cobrar, con objeto de buscar soluciones que permitan la permanencia de la empresa en el mercado para lo cual se plantean las siguientes preguntas:

- 1.- ¿La empresa tiene una liquidez aceptable ?
- 2.- ¿Es aceptable su solvencia ?
- 3.- ¿Corresponden los días cartera reales a las políticas de crédito ?
- 4.- ¿Se paga a los proveedores a tiempo ?
- 5.- ¿El ciclo de caja es el adecuado ?
- 6.- ¿El rendimiento se ve afectado significativamente con el retraso de las cuentas por cobrar y cuentas incobrables?
- 8.- ¿Existen políticas adecuadas para el otorgamiento de crédito ?
- 9.- ¿Respeto el departamento de ventas las políticas de crédito?
- 10.- ¿Existe un procedimiento adecuado para otorgar un crédito ?

3.3 ANÁLISIS REALIZADO

LIQUIDEZ:

Razón	1996	1997
Índice de Solvencia	\$1.02	\$ 0.83
Prueba del ácido	\$ 0.58	\$ 0.47

La liquidez total de la empresa ha ido empeorando, su margen para cubrir sus obligaciones a corto plazo es bajo, en 1996 la solvencia fue de 1 a 1, sin embargo en 1997 baja ya que por cada peso que debe solo 83 centavos son para cubrir sus obligaciones a corto plazo; y si se considera la liquidez mediante la utilización de los activos de fácil realización como es caja, bancos y cuentas por cobrar su liquidez inmediata es de 58 centavos, para 1996 y baja esta en 1997 a 47 centavos. La empresa no puede cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos líquidos. Cabe mencionar que la empresa no considero provisión de las cuentas en proceso legal en 1997 la cual se registra hasta 1998, si esto se considerara su solvencia bajaría a 85 centavos así mismo la liquidez inmediata quedaría en 45 centavos .

ACTIVIDAD:

Razón	1996	1997
Rotación de inventarios	5.18 veces	3.75 veces
Días promedio de inventario	69 días	96 días
Días promedio de cobranza	58 días	66 días
Días promedio de pago	85 días	79 días
Rotación de activos fijos	1.39 veces	1.44 veces

La rotación de inventarios disminuyo considerablemente de 1996 a 1997; así mismo sus días promedio de inventario incrementan, lo cual indica que la empresa tiene niveles de inventarios excesivos, o bien materiales dañados u obsoletos, desde luego improductivos y representan una inversión con una tasa de rendimiento muy pequeña o igual a cero.

En las cuentas por cobrar la empresa tuvo algunos problemas, el periodo de cobranza promedio según la política es de 30 días, y en 1996 la recuperación de cuentas por cobrar fue realizada en 58 días en promedio, como se puede observar hay un atraso considerable de 28 días y en 1997 la situación empeora ya que la recuperación aún es mas lenta esta es realizada a 66 días en promedio. Existen problemas de morosidad con algunos clientes lo cual analizaré posteriormente.

En lo referente al pago de sus cuentas en 1996, se pago a 40 días después del promedio que le otorgan de crédito que es de 45 días, por lo cual la empresa estaba muy presionada por sus proveedores de materias primas básicas y en 1997 fue solicitado un préstamo bancario, y es por ello que se refleja el pago a los proveedores con menos días de atraso en promedio.

Al financiarse indebidamente por medio de los proveedores esta ocasionando problemas que afectan el proceso productivo.

La rotación de sus activos fijos, que muestra la empresa a fin de generar ventas en 1997, mejoro un poco con relación a 1996.

ENDEUDAMIENTO

Razón	1996	1997
Grado de endeudamiento	59 %	66 %
Apalancamiento	72 %	65 %

El grado de endeudamiento de 1996 a 1997 empeoro, ya que la empresa ha financiado un 59% en 1996 a un 66% en 1997.

Apalancamiento, Los pasivos a largo plazo equivalen a un 72% para 1996 del capital contable y para 1997 un 66%, en otras palabras los acreedores a largo plazo tienen una participación en la empresa de 72 centavos en 1996 por cada peso que los accionistas han invertido en la empresa el cual baja en 1997 a 65 centavos esto es debido a que la deuda a largo plazo ha disminuido.

RENTABILIDAD

Razón	1996	1997
Margen bruto de utilidades	32%	34%

Su margen bruto de utilidades subió de 1996 a 1997 un 2%, el cual considero un margen malo, desde el punto de vista que el promedio de las empresas en la rama industrial tienen en promedio un margen bruto de un 45%. Uno de los motivos por lo cual se esta teniendo este margen es porque un 70% de las ventas están representadas por 6 productos que se venden con un margen pequeño debido a la competitividad, además de tener costos de materias primas no muy favorables por el volumen de compra.

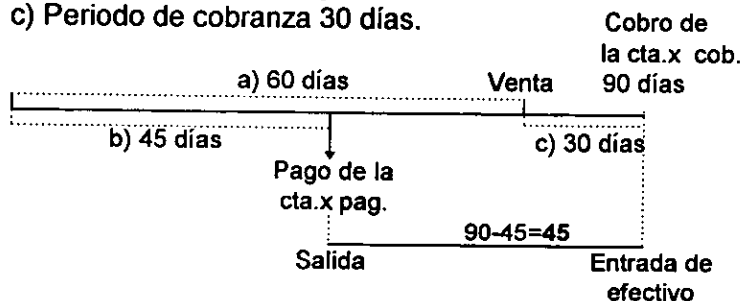
(ANEXOS 1 y 1,1 Estado de Situación Financiera, 2 y 2.1 Estado de Resultados)

CICLO DE CAJA

CICLO DE CAJA TEÓRICO

Conceptos:

- a) Edad promedio de inventario 60 días.
- b) Días promedio de pago 45 días
- c) Periodo de cobranza 30 días.

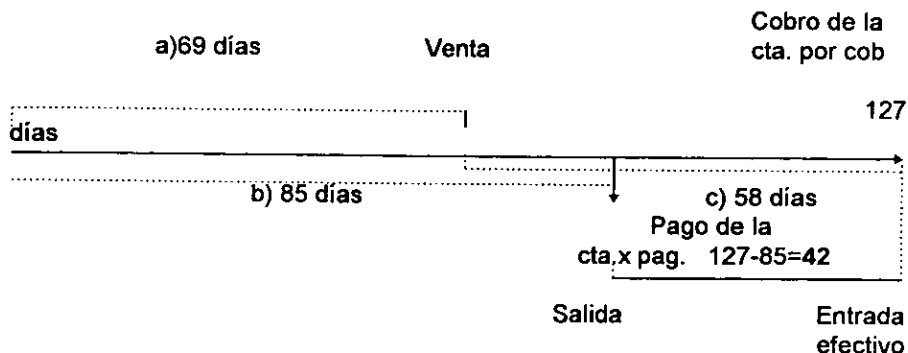


CICLO DE CAJA

CICLO DE CAJA REAL DE 1996

Conceptos:

- a) Edad promedio de inventario 69 días.
- b) Días promedio de pago 85 días
- c) Periodo de cobranza 58 días.



CICLO DE CAJA

ANÁLISIS DE LA ANTIGÜEDAD DE SALDOS

La antigüedad de saldos al cierre de diciembre quedo de la siguiente manera:

En la columna de por vencer de 0-30 días	49%
Vencimientos de 31-60 días	35%
Vencimientos de 61-90 días	9%
Vencimientos de 91-120 días	2%
Vencimientos más de 120 días	5%
Total.....	100%

Como podemos observar el 51% de la cartera se encuentra vencida considerando el 43% como cartera atrasada (El 35% esta en la columna de 31-60 días vencido y 8% de 61-90 días vencido) así mismo un 8% es cartera con problemas, los cuales serán analizados a continuación: (ANEXOS 3 y 4)

En el área de Distribuidores mayoristas existen vencimientos a mas de 31 días se verifico cada uno de los saldos y las razones por las cuales no han pagado esos clientes son las siguientes:

Cliente	Importe vencido	vencimiento	Motivo
1.-Proveedora del Valle,	72	91-120	Se debe al extravío de factura original para el pago
2.- Lubriol,	25	61-90	Nota de crédito pendiente por no incluir descuento en factura
3.Huatabampo	28	61-90	Atraso, pago en enero 98

4. Quiner del centro	58	61-90	Existe plan de pagos cifra a pagar en febrero 1998.
5. Zapata	25	91-120	Nota de crédito pendiente descuento especial.
6. Lubricantes de Puebla	29	91-120	Atraso pago en enero 1998.
7. Lagos y Asociados	15	61-90	Atrasos, pago en enero 1998.
	9	91-120	
8. Lubricantes	19	61-90	Plan de pagos pagará febrero 1998.
Martínez	54	91-120	
9. Lepsa	105	61-91	Atraso pago en enero 1998
10. Mario Téllez	79	61-91	Plan de pagos, pagará febrero 1998

11.- En lo que se refiere a \$695 que se encuentran en "otros" en la columna de 91 -120 días de vencimiento y 2,896 en la columna de más de 121 días, lo cual suma un total de \$3,591, este importe esta representado por trece clientes los cuales se encuentran en proceso legal. (ANEXOS 5, 6, y 7) desglose de clientes, motivos de envió al departamento legal y situación legal al cierre de diciembre de 1997.

12.- En el área de Industrias lo que se refiere a saldos vencidos que se encuentran en las columnas de más de 61 días son notas de crédito pendientes de aplicar, por descuentos especiales otorgados en la línea de productos "Rimula".

13.- En el área de autoservicio los saldos vencidos a más de 61 días son notas de crédito pendientes por devoluciones de producto dañado en anaquel de las tiendas, el cual no se ha recibido en bodega.

LA RECUPERACIÓN DE CARTERA POR MES DURANTE 1997

En (ANEXO 8, 8.1) se observa como se ha recuperado la cartera durante 1997, en marzo hubo un incremento de días considerable, esto se debió a la venta baja que hubo en ese mes y la recuperación fue mala por vacaciones de semana santa, posteriormente en diciembre incrementan nuevamente los días de cartera debido a vacaciones decembrinas y incobrabilidad de cuentas acumuladas.

3.4 ALTERNATIVAS:

Para poder evaluar las posibles alternativas, contamos con los siguientes datos:

La empresa tiene un precio de venta de \$4.442 precio por litro, y un costo variable de \$2.9345, actualmente vende 75,142 litros, y pronostica un incremento en ventas y utilidad bruta de un 40%. La empresa actualmente incurre en gastos de operación fijos por \$60,220.

1.- La rotación de cuentas por cobrar es de 5 veces considerando que pudiera subir a 7 veces.

2.-Se a pensado otorgar como incentivo un descuento por pronto pago a los clientes que liquiden sus adeudos antes del vencimiento de un 3.5% y así poder lograr una recuperación de cartera de un 60%, y el 40% restante suponemos se recupere a 45 días.

3.- Otra opción a considerar es implantar como una nueva política la ampliación de crédito a los clientes de 30 a 45 días

ANÁLISIS

	Ventas Lts.	Precio promedio	Actual	Ventas Lts.	Precio promedi o	Propuesto
Ventas	75,142	4,4421	333,790	105,198	4,4421	467,300
Costo variable	75,142	2,9345	220,507	105,198	2,9345	308,703
Costo fijo			<u>60,220</u>			<u>60,220</u>
Costo total			280,727			368,923
Utilidad marginal			53,063			98,377

1.- Rotación de cartera más rápida de 5 a 7 veces.

Determinación promedio de las cuentas por cobrar:

		Actual		Propuesta
<u>Ventas</u>	<u>333,790</u>	61,229	<u>467,300</u>	66,757
Rotación	5,4515		7	

Inversión promedio de cuentas por cobrar

<u>Costo total</u>	<u>280,727</u>	51,495	<u>368,923</u>	52,703
Rotación	5,4515		7	

Evaluación de alternativa:

Costo de la Inversión Marginal

Propuesto	52,703
Actual	<u>51,495</u>
Inversión Marginal	<u>1,208</u>

Rendimiento esperado al 40% de 1,208 = \$ 483 Costo Beneficio.

Utilidad Marginal Propuesta	98,377
Utilidad Marginal actual	<u>53,063</u>
Utilidad	45,314
Costo marginal	<u>483</u>
Utilidad Marginal Neta	<u>44,831</u>

Conclusión. Se acepta por ser mayor a cero

2.- Descuento por pronto pago antes del vencimiento.

Determinación del costo total unitario:

		Actual		Propuesta
Costo total	280,727	3,736	368,923	3,507
Litros a vender	75,142		105,198	

Determinación del descuento por pronto pago

<u>Costo x Lts</u>	<u>3,736 x 75142</u>	23,356	<u>3,507 x 105,198</u>	20,315
12	12		18.16*	

$$* 467,300 : 30 :: 308,703 : X$$

$$X = 19,82 \quad \frac{360}{19,82} = 18,16$$

Determinación del Costo Marginal

Costo actual	23,356
Costo propuesto	<u>20,315</u>
Costo marginal	3,041

Rendimiento esperado al 40% de 3,041 = \$ 1,216 Costo Beneficio.

Determinación de la utilidad marginal:

Utilidad Marginal	45,314
Costo Marginal	<u>1,216</u>
Utilidad Marginal Neta	<u>44,098</u>

Costo del descuento por pronto pago:

3.5% (60% x 467,300) 9,813

Utilidad Marginal Neta	44,098
Costo Marginal	<u>9,813</u>
Utilidad Marginal después del descuento otorgado.	<u>34,285</u>

2.- Valuación de alternativa de ampliación del crédito a 45 días.

Utilidad Marginal	45,314
Costo de inversión Marginal en cuentas por cobrar:	

Propuesto

$(3,736 \times 75,142) - (2,9345 \times 30,056) = 46,116$
8*

Actual

$3,736 \times 75,142$ 51,495
5,45**

* $\frac{360 \text{ días} = 8}{45 \text{ días}}$

** $\frac{360 = 5,45}{66 \text{ días}}$

Perdida (5,379)

Conclusión : No se acepta por ser menor a cero.

DETERMINACIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

	Aumento Rotación 7 veces.	Pago a 30 días con descuento 3.5%	Pago a 45 días
Utilidad Marginal	45,314	45,314	
Costo Marginal	483	1,216	45,314
Descuento por pronto pago		9,813	
Cuentas incobrables			
Utilidad Marginal Neta	44,831	34,285	No se acepta por ser menor a cero

Con base a lo anterior la alternativa que puede beneficiar a la empresa es la de pago a 30 días con descuento, el cual podrá ofrecerse únicamente en meses de difícil recuperación (como se observo en ANEXO 8, 8.1), se sacrifica costo pero ayuda a tener un mejor ciclo de caja.

El **impacto en el ciclo de caja** en caso de que se acepte la propuesta seria de 53 días ($96+36-79= 53$)

60% x 30 días = 18 días

40% x 45 días = 18 días

36 días

CÁLCULO PARA DETERMINAR QUE TAN ATRACTIVO PUEDE SER EL DESCUENTO PARA EL CLIENTE:

Se ofrece al cliente:

Una tasa de interés nominal de un 42% anual y la inflación esperada para 1998 es del 15% quedando una tasa real de:

$$R = \frac{(1+t)}{(1+i)} - 1 = \frac{1.035}{1.0125} - 1 = .02222 \times 12 = .2666 \times 100 = 26.66 \% \text{ anual}$$

Si el cliente hiciera una inversión en cetes quedaría como sigue:

Emisión de cetes

Valor nominal 10

Tasa de descuento 19.60 al 31 de marzo de 1998, a 28 días

P = Precio del instrumento

VN = Valor nominal del mismo

TD = Tasa de descuento

N = Número de días del plazo.

$$P = VN \left(1 - \frac{TD(N)}{360} \right) = 10 \left(1 - \frac{.1960(28)}{360} \right) = 9.847 \text{ Precio del certificado.}$$

$$GC = VN - P = 10 - 9.847 = 0.1525 \text{ Ganancia de capital.}$$

$$TERR = \frac{GC}{P} = \frac{0.1525}{9.847} = 0.01548 = 1.54\% \text{ en 28 días} = 19.80\% \text{ es la}$$

tasa de rendimiento efectiva anual.

Si es atractivo el descuento de un 3.5% ofrecido, como se puede apreciar representa una tasa real de 26.66% anual contra 19.80% anual de cetes a 28 días que se otorga al día 31 de marzo de 1998.

OTRA ALTERNATIVA MUY IMPORTANTE A CONSIDERAR DE CONTROL INTERNO ES:

Usar el procedimiento que anexo a este, que contiene los elementos mas importantes que requiere la empresa. cabe mencionar que este fue hecho lo suficientemente estricto para minimizar las perdidas por cuentas incobrables y lo suficientemente flexible para evitar una reducción de ventas. Los beneficios que obtendría la empresa serian:

- Mejorar el otorgamiento de un crédito
- Minimizar perdidas por cuentas incobrables y
- Tener una cartera más sana y como consecuencia una mejor liquidez.

Además la empresa debe considerar una sección en la estructura, que se pueda ocupar en forma profesional del otorgamiento de créditos y otra en forma profesional de la cobranza. Esta área deberá respetar los controles y políticas de crédito establecidos y así poder lograr los objetivos.

En Lubrimex, S.A. de C.V. existen problemas de otra índole los cuales deberán ser objeto de otro estudio.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(MILES DE PESOS \$)

CONCEPTO	DIC 96	ENE 97	FEB 97	MAR 97	ABR 97	MAY 97	JUN 97	JUL 97	AGO 97	SEP 97	OCT 97	NOV 97	DIC 97
ACTIVO													
BANCOS	4.482	7.278	6.428	4.377	3.354	3.079	6.302	9.008	2.628	5.679	4.953	7.184	9.593
CLIENTES	50.420	50.309	53.072	50.801	45.512	43.054	42.489	42.608	45.195	37.896	39.913	39.310	61.229
DEUDORES DIVERSOS	998	1.183	1.453	1.891	4.402	4.490	4.327	4.570	5.633	6.244	5.244	6.500	6.247
PRODUCTOS TERMINADOS	12.178	17.445	20.910	20.002	19.513	21.209	17.735	15.775	16.274	16.381	19.910	22.401	13.481
PRODUCTOS EN PROCESO	9.085	10.253	11.444	11.214	11.575	10.645	10.987	9.860	9.560	7.852	7.813	6.787	7.542
MATERIA PRIMA	12.256	15.103	11.444	20.987	19.501	14.488	14.443	16.284	16.319	26.074	16.128	16.331	29.913
REFACC. Y HERRAMIENTAS	7.102	7.598	7.737	8.797	8.232	8.159	8.787	8.757	8.416	8.416	8.802	8.831	7.801
TOTAL INVENTARIOS :	40.616	50.399	61.637	60.242	58.428	54.633	51.842	50.998	50.911	58.733	52.652	58.330	58.737
ACTUALIZACION INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CARGOS PAG. POR ANTICIPADO	99	311	269	290	231	246	274	168	86	123	144	200	1.541
SUMA ACTIVO CIRCULANTE :	96.623	109.451	122.857	117.370	111.925	108.307	105.304	108.968	103.088	108.063	102.806	109.604	137.347
TERRENOS COSTO HISTORICO	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290
PLUSVALIA TERRENOS	16.864	16.864	16.864	17.824	18.011	18.191	18.347	18.345	18.685	18.754	19.079	19.293	19.559
PROP. PLANTA Y EQ. COSTO HIS	57.274	58.374	61.947	61.898	61.949	61.949	61.928	61.928	63.844	64.504	68.328	72.383	72.335
PLUSVALIA PROP. PLANTA Y EQUI	413.603	416.912	418.907	425.025	427.783	430.036	432.874	431.363	428.146	429.327	456.478	451.844	447.273
DEPRECIACION ACUM. HISTOR.	-18.071	-16.258	-16.462	-16.663	-16.962	-17.194	-24.694	-24.949	-25.161	-25.445	-25.726	-26.011	-26.322
DEPRECIACION ACUM. PLUSV.	-264.564	-287.536	-289.779	-274.546	-277.291	-279.559	-275.120	-275.325	-274.062	-275.702	-284.194	-282.776	-291.315
TOTAL ACTIVO FUO :	207.398	208.648	211.767	213.829	213.881	213.714	213.624	211.650	209.723	211.726	224.256	225.025	221.822
AMERISIONES EN PROCESO	15.284	14.527	11.611	13.005	13.543	14.572	15.525	16.518	15.211	15.158	12.601	9.175	10.008
SUMA ACTIVO FUO :	222.680	223.175	223.378	226.834	227.424	228.286	229.149	228.168	224.933	226.886	236.857	234.200	231.830
ACTIVO INTANGIBLE	2.768	2.797	2.805	2.789	2.786	2.771	2.782	2.733	2.715	2.708	2.682	2.688	3.530
CARGOS DIFERIDOS	508	549	508	483	415	388	316	270	220	189	118	61	0
TOTAL ACTIVO :	322.837	335.999	349.548	347.466	342.550	337.730	337.524	338.139	330.956	337.824	342.461	346.533	372.708
PASIVO													
PROVEEDORES	42.117	48.027	57.121	49.319	31.607	37.377	36.638	35.841	45.036	49.468	43.420	43.228	42.374
IMPUESTO AL ACTIVO POR PAGA	221	250	279	308	250	251	251	282	251	250	251	251	250
INTERESES POR PAGAR	1.841	2.525	2.617	2.196	2.095	2.556	2.039	1.378	2.215	1.529	2.401	3.104	2.675
DOCTOS. POR PAGAR CORTO P.	51.644	55.882	51.013	65.883	79.208	74.241	74.771	70.352	81.090	62.990	70.108	74.754	120.364
SUMA PASIVO A CTO. PLAZO:	95.823	106.484	121.031	117.716	113.160	109.792	109.481	110.273	108.592	114.232	116.180	121.337	160.664
DOCTOS. POR PAGAR LARGO PZ	85.501	85.315	84.983	85.901	86.253	86.059	86.504	84.097	85.096	85.096	89.378	89.007	89.710
PASIVO LABORAL	9.349	9.657	9.901	10.090	10.171	10.008	10.472	10.834	10.745	10.886	10.889	11.185	12.221
TOTAL PASIVO :	190.473	201.456	215.914	213.707	209.584	209.637	208.482	205.960	203.034	210.214	215.525	221.500	247.595
CAPITAL													
CAPITAL SOCIAL COMUN	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800	101.800
ACTUALIZ. CAPITAL SOCIAL COM	190.360	197.666	202.877	208.711	209.916	212.967	215.635	218.454	221.391	225.579	227.975	231.754	236.295
RESERVAS DE CAPITAL	-84.158	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789	-81.789
ACTUALIZ. RESERVAS DE CAP.	-61.842	-64.683	-68.709	-69.447	-70.632	-71.689	-72.766	-73.908	-75.088	-76.468	-77.937	-79.703	-81.789
RESUL. TENENCIA ACTIVO NO MO	-52.786	-57.634	-62.533	-68.000	-73.456	-79.000	-84.707	-90.422	-96.188	-102.088	-108.122	-114.322	-120.722
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERC.	28.369	4.255	4.936	3.558	2.274	1.466	4.596	3.400	3.145	3.145	3.145	3.145	3.145
ACTUALIZ. UTIL. (PERDIDA) DEL EJER.	4.000	0	73	136	174	206	227	242	266	333	357	385	224
TOTAL CAPITAL CONTABLE :	132.165	134.543	133.634	133.758	132.866	131.873	131.042	132.189	127.122	127.610	128.936	124.854	125.113
TOTAL CAPITAL Y CAPITAL :	322.837	335.999	349.548	347.466	342.550	337.730	337.524	338.139	330.956	337.824	342.461	346.533	372.708

ANEXO 1.1

LUBRIMEX, S.A. DE C.V. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (MILES DE PESOS)

	AL 31 DE DIC. 1996	%	AL 31 DE DIC. 1997	%	AL 31 DE DIC. 1996	%	AL 31 DE DIC. 1997	%
ACTIVO					PASIVO			
BANCOS	4,482	1.0%	9,593	3.0%	42,117	13.0%	42,374	12.0%
CLIENTES	50,429	16.0%	61,229	16.0%	221	0.0%	250	0.0%
Prov. Ctas. Incob. (3,591)					1,641	0.0%	2,675	0.0%
DEUD. DIVERSOS	995	0.0%	6,247	2.0%	51,644	16.0%	120,365	32.0%
INVENTARIOS	40,618	13.0%	58,737	16.0%	95,623	29.0%	185,664	44.0%
GTOS. PAG. ANTIC.	99	0.0%	1,541	0.0%				
SUMA ACT. CIRCUL.:	96,623	30.0%	137,347	37.0%	94,850	30.0%	81,931	22.0%
ACTIVO FIJO	488,031	152.0%	539,457	144.0%	190,473	59.0%	247,595	66.0%
DEPREC. ACUMULADA	- 280,635	(87.0%)	- 317,635	(85.0%)				
INVERS. EN PROCESO	15,284	5.0%	10,008	3.0%				
SUMA ACTIVO FIJO:	222,660	70.0%	231,830	62.0%	292,240	90.0%	338,175	91.0%
ACTIVO INTANGIBLE	2,768	0.0%	3,530	1.0%	- 188,444	(58.0%)	- 212,390	(57.0%)
CARGOS DIFERIDOS	586	0.0%	-	-	28,368	9.0%	672	0.0%
TOTAL ACTIVO	322,637	100.0%	372,708	100.0%	322,637	100.0%	372,708	100.0%
					TOTAL PASIVO Y CAPITAL			
					132,164	41.0%	125,113	34.0%
					292,240	90.0%	338,175	91.0%
					- 188,444	(58.0%)	- 212,390	(57.0%)
					28,368	9.0%	672	0.0%
					TOTAL CAPITAL			
					132,164	41.0%	125,113	34.0%
					322,637	100.0%	372,708	100.0%

ANEXO 2.1

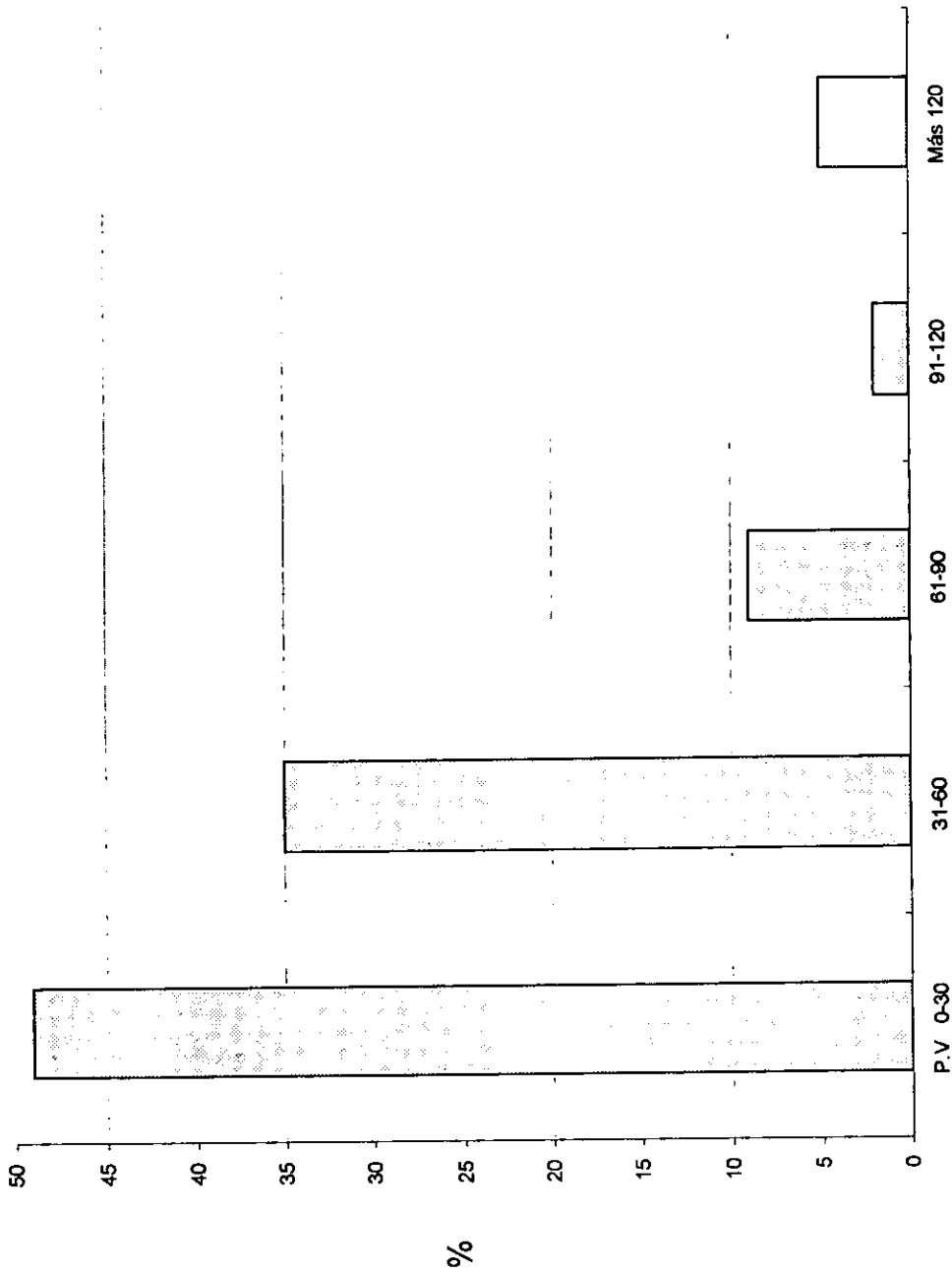
LUBRIMEX, S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS (MILES DE PESOS)

C O N C E P T O	EJERCICIO 1997	%	DATOS ADICIONALES EJERCICIO 1996
INGRESO POR VENTAS NETAS	333,790	100%.	310,590
COSTO VARIABLE	220,507	66%.	210,450
CONTRIBUCION MARGINAL	113,283	34%.	
COSTOS DE FIJOS	60,220.	18%.	
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA.	50,060	15%.	
OTROS INGRESOS	631		
UTILIDAD DE OPERACIÓN.	3,633	1%.	
C.I.F. OPERATIVO	360		
RESULTADO OPERATIVO	3,273	1%.	
C.I.F. FINANCIERO	49		
PARTIDAS NO OPERATIVAS	1,184		
I.S.R.	2,713	1%.	
P.T.U.	-		
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	(673).		

	% / Div	TOTAL CARTERA	VENCIMIENTOS					MAYOR 120
			POR VENCER 0-30	31-60	61-90	91-120		
INDUSTRIAS:								
Forjas Spicer, S.A. de C.V.		1,560	1,015	540		5		
Industrial Naval, S.A. de C.V.		1,452	916	536				
La Corona, S.A. de C.V.		1,365	700	665				
Textiles de México, S.A. de C.V.		983	563	415	3	2	2	
Spacer, S.A. de C.V.		885	435	430				
Convitec, S.A. de C.V.		624	415	209			1	
Acco de México, S.A. de C.V.		498	283	205				
Otros.		1,837	722	1,100	8	7	2	
Total Industrias.	15%	9,184	5,059	4,100	11	14	5	
		100%	55,08	44,64	0	0	0	
AUTOSERVICIOS:								
Aurrera, S.A. de C.V.		1,819	1,245	574				
Gigante, S.A. de C.V.		1,231	1,106	125				
Ahuachan, S.A. de C.V.		957	637	300	5	15	5	
Tiendas Sabinas del Norte, S.A. de C.V.		606	508	98				
Comercial Mexicana, S.A. de C.V.		598	582	16				
Otros		912	590	254	50	18	10	
Total de Autoservicios.	10%	6,123	4,668	1,367	55	33	15	
		100%	76%	23%	1%	0	0	
TOTAL COMPANIA (%)								
		61,228	30,184	21,473	6,730	533	2,919	
% DE VENCIMIENTOS TOTAL COMPANIA.		100%	48%	35%	9%	2%	5%	

ANEXO 4

ESTRUCTURA CARTERA DIC/97



ANEXO 5

LUBRIMEX, S.A. DE C.V. ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR. AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997 CLIENTES EN PROCESO LEGAL

AREA	TOTAL CARTERA	POR VENCIMIENTOS				MAYOR 120
		0-30	31-60	61-90	91-120	
DISTRIBUIDORES:						
Lubricantes Alatraste, S.A. de C.V.	595					595
Liantas y Lubricantes Zaid, S.A. de C.V.	385					385
Gabriela Tellez Gonzalez	358					358
La Esperanza del Sur, S.A. de C.V.	320					320
Lubricantes del Bajío, S.A. de C.V.	290					290
Mancera y Asociados, S.A. de C.V.	280					280
Lubex del Norte, S.A. de C.V.	265					265
Solo Refacciones, S.A. de C.V.	213					213
Solub, S.A. de C.V.	190					190
Plásticos Gama, S.A. de C.V.	260				260	
Transportes del Sureste, S.A. de C.V.	146				146	
Norberto Hernandez Ruiz	120				120	
Lubricosta, S.A. de C.V.	169				169	
Total Distribuidores	3.591			695		2.896

ANEXO 6

MOTIVOS DE ENVIO A PROCESO LEGAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.

CLIENTE	IMPORTE	MOTIVO
En poder de: A y Asociados.		
Lubricantes Alatraste, S.A. de C.V.	595	Otorgamiento del crédito sin análisis profundo.
Liantas y Lubricantes Zaid, S.A. de C.V.	385	Cliente que cambia de domicilio sin aviso previo.
Gabriela Tellez Gonzalez.	358	Se otorgo crédito con solicitud autorizado por ventas.
La Esperanza del Sur, S.A. de C.V.	320	Realizo plan de pagos y no cumplimiento. Cliente no solvente.
Lubricantes del Bajío, S.A. de C.V.	290	Cliente con varias demandas. sin análisis profundo
Mancera y Asociados, S.A. de C.V.	280	Se otorgo crédito con solicitud autorizado por ventas.
Lubex del Norte, S.A. de C.V.	265	Se otorgo crédito con solicitud autorizado por contraloría.
Solo Refacciones, S.A. de C.V.	213	Otorgamiento del crédito sin análisis profundo.
Solub, S.A. de C.V.	190	Se otorgo crédito con solicitud autorizado por ventas.
En poder de: Montelongo y Asociados:		
Plásticos Gama, S.A. de C.V.	260	Se otorgo crédito con solicitud autorizado por ventas.
Transportes del Sureste, S.A. de C.V.	146	Otorgamiento del crédito sin análisis profundo.
Norberto Hernandez Ruiz.	120	Otorgamiento del crédito sin análisis profundo.
Lubricosta, S.A. de C.V.	169	Se otorgo crédito con solicitud autorizado por ventas.

Total .

3.591

ANEXO 7

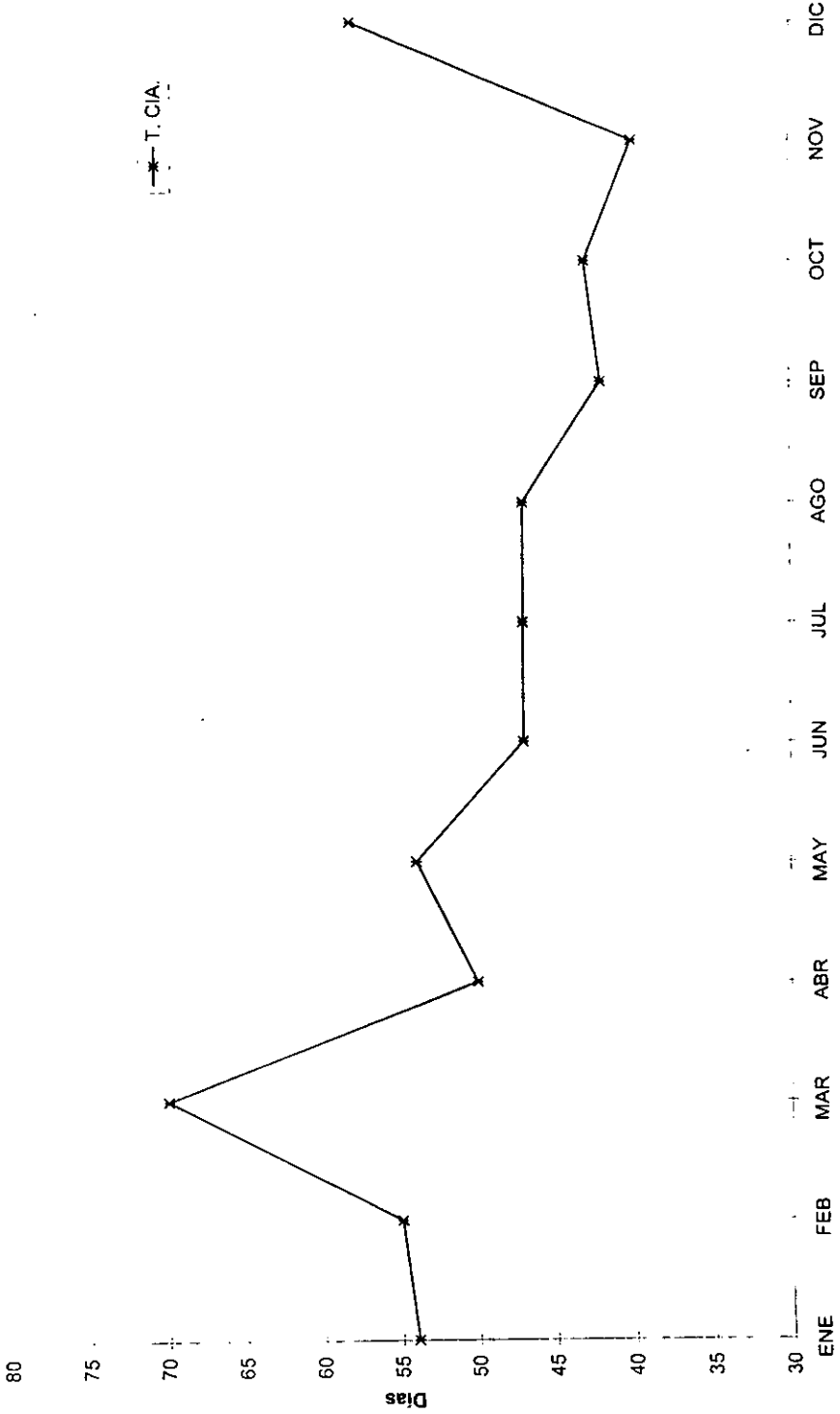
CLIENTES EN JURIDICO.
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.

CLIENTE	IMPORTE	COMENTARIO
En poder de: A y Asociados.		
Lubricantes Alatrste, S.A. de C.V.	595	Ejecutivo mercantil.- Argumentan pagos
Liantas y Lubricantes Zaid, S.A. de C.V.	385	Ejecutivo mercantil.- Argumentan pagos
Gabriela Tellez Gonzalez.	358	Ordinario Mercantil.- Esperamos contestación demanda.
La Esperanza del Sur, S.A. de C.V.	320	Ordinario Mercantil.- Esperamos contestación demanda.
Lubricantes del Bajío, S.A. de C.V.	290	Ordinario Mercantil.- Esperamos contestación demanda.
Mancera y Asociados, S.A. de C.V.	280	Ordinario Mercantil.- Esperamos contestación demanda.
Lubex del Norte, S.A. de C.V.	265	Ejecutivo mercantil.- Argumentan pagos
Solo Refacciones, S.A. de C.V.	213	En espera de contestación demanda.
Solub, S.A. de C.V.	190	En espera de contestación demanda.
En poder de: Montelongo y Asociados:		
Plasticos Gama, S.A. de C.V.	260	En espera de contestación demanda.
Transportes del Sureste, S.A. de C.V.	146	En espera de contestación demanda.
Norberto Hernandez Ruiz.	120	En espera de contestación demanda.
Lubricosta, S.A. de C.V.	169	En espera de contestación demanda.

Total . 3.591

ANEXO 8

Lubrimex, S.A. de C.V.
Días cartera 1997
Total compañía.



ANEXO 8.1

LUBRIMEX, S.A. DE C.V.
DIAS CARTERA 1987.

DIAS DEL MES	ENERO 31	FEB 28	MARZO 31	ABRIL 30	MAYO 31	JUNIO 30	JULIO 31	AGOSTO 31	SEPTIEM. 30	OCTUB. 31	NOV. 30	DIC. 31
VENTAS	28.707	27.204	22.582	27.136	24.807	27.150	28.172	28.489	27.079	28.484	30.377	32.827
CUENTAS POR COBRAR	50.308	53.072	50.801	48.812	43.054	42.489	42.828	45.155	37.898	39.813	39.310	61.229
ROT. DE CTAS. POR COB.	0,57	0,51	0,45	0,60	0,57	0,64	0,69	0,65	0,71	0,72	0,77	0,54
ROT. DE CTAS. POR COB. EN DIAS	54	55	70	50	54	47	47	47	42	43	39	58

LUBRIMEX, S.A. DE C.V.
PROCEDIMIENTO SUGERIDO PARA OTORGAMIENTO
DE CREDITO.

OBJETIVO

Vigilar, controlar y garantizar el correcto manejo del otorgamiento de crédito.

PRINCIPALES UNIDADES AFECTADAS.

Unidades de ventas

FNC, SAC

Sistemas

SISTEMAS AFECTADOS

Motas Lopas II (MLII)

Marketing Sales Package (MSP)

DOCUMENTOS A UTILIZAR

Solicitudes de crédito

Cédula de identificación (RFC)

Acta constitutiva

Escritura, poderes actualizados

Estados financieros dictaminados a la fecha

Investigación de crédito y recomendación de crédito

Pagarés, Fianzas, Cartas de Crédito

ALCANCE

Este procedimiento permitirá mantener un control adecuado de los otorgamientos de crédito, de aquellos clientes con los cuales es necesario utilizar esta herramienta manteniendo las garantías en un sistema óptimo que no afecte los resultados de ventas, evitando cuentas incobrables.

DEFINICIONES

MLII (Motas LopasII).	Sistema de facturación y control de inventarios.
MSP (Marketing Sales Package).	Sistema que registra los movimientos de cartera (Pagos, vencimientos, límites de crédito, días crédito).
SAC (Servicio Atención al cliente)	Unidad creada para administrar, cobrar y atender a los clientes externos de Lubrimex.
FNC (Crédito y Cobranza)	Controlar y salvaguardar el crédito y la cobranza

PROCEDIMIENTO

Otorgamiento de crédito a clientes nuevos

El crédito es otorgado en base al grado de solvencia que el cliente represente para la compañía de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Su situación patrimonial (Persona física)
- Su situación financiera (Persona moral)
- Potencial de crecimiento
- Historial de crédito con la compañía.
- Historial de crédito con terceros.
- Garantías que presente etc.

Todo crédito será concedido previo análisis de los estados financieros de la empresa solicitante, así como referencias comerciales y garantías que presente.

Solicitud de crédito

La solicitud de crédito servirá para implementar condiciones a crédito y modificaciones a las mismas en el archivo maestro de clientes. Su preparación corresponde a los representantes de ventas y sus responsabilidades al presentar este documento, serán:

(ANEXO 1.P)

- La correcta elaboración de la solicitud de crédito definiendo la razón social del cliente, identificación tributaria (RFC), dirección exacta, teléfonos, nombre de los socios, tipo de sociedad, capital social, bienes, monto del crédito, plazo, referencias comerciales y bancarias que ofrezca y condiciones de venta.
- Obtención de estados financieros del cliente
- Escritura de constitución de la compañía.
- Nombre del representante legal en ese momento.

Nota: En caso de que el cliente por política interna, no pueda proporcionar estados financieros y escritura constitutiva FNC tratará de obtener dicha información, en caso de no conseguirla deberá ser recabado Visto Bueno por Mercadotecnia (Gerencia de Ventas).

En el momento de obtener toda la documentación requerida y firmada la solicitud de crédito por el representante de ventas y el Gerente correspondiente, será turnada a FNC quien procederá a su investigación por medio de una agencia, la cual nos hará llegar el resultado de dicha información según zonas. (ANEXO 2.P).

Una vez recibido el informe FNC analiza toda la información con que cuenta y envía su recomendación al representante de ventas. El representante también deberá otorgar sus comentarios y posteriormente llegar a un acuerdo al respecto y así proceder a su

autorización de acuerdo al (ANEXO 3.P), una vez autorizado el crédito se hace el ingreso correspondiente en MSP y Motas Lopas II.

Las Garantías Requeridas pueden ser:

FNC solicitará al cliente por medio del representante de ventas, alguna de las siguientes garantías por un valor de dos veces el monto del crédito:

Pagaré: Deberá ser firmado por el representante legal de la compañía sustentando con Poder Notarial y un Aval que cuente con bienes los cuales deberán amparar dos veces el importe del crédito y anexara certificado de libertad de gravamen, así como copia de escrituras.

Fianza: La fianza deberá ser tramitada por el cliente, entregando el original a FNC quien verificará que el monto y los datos contenidos en esta sean correctos de acuerdo al crédito otorgado.

Hipoteca: El cliente nos hará llegar. original y copia de la(s) escritura(s) del inmueble en garantía, y un avalúo suficiente que ampare dos veces el monto del crédito. Acta matrimonial, si es sociedad conyugal identificación de ambos firmantes, si es por bienes separados únicamente la identificación del titular, pago actualizado de predio, pago actualizado de agua, certificado de

libertad de gravamen vigente con antigüedad máxima de quince días.
Los gastos de la hipoteca deberán correr por cuenta del cliente.

Despachos.

Para efectuar el primer y posteriores despachos, antes de contar con el crédito del cliente y las garantías requeridas será necesario que dicha compra sea de contado (transferencia bancaria o cheque certificado) y/o en casos que lo ameriten pago anticipado. Posteriormente el representante de ventas deberá formato de alta con (RFC) a FNC para efectuar el ingreso al MSP y MLII.

Modificaciones a condiciones de crédito ya otorgadas:

Los pasos y límites vigentes para cliente se deberán actualizar por lo menos una vez al año o cuando se de alguna de las siguientes condiciones:

- Si el cliente solicitará crédito adicional o sobrepasara el límite autorizado en forma permanente.
- Cuando el cliente pudiera experimentar algún cambio importante en su negocio tanto positivo como negativo.
- Cuando esté disponible un nuevo estado financiero.
- Cuando existan condiciones de incumplimiento reiterado o otras razones que ameriten la revisión del límite otorgado.

Control de crédito, deberá analizar y recomendar toda solicitud de crédito poniendo a consideración ésta para su autorización, de acuerdo al monto solicitado dejando constancia en el expediente del cliente de la resolución acordada.

El representante de ventas notificará por escrito al cliente el límite y plazo del crédito otorgado de acuerdo a la información proporcionada por control crédito.

Centro de servicio de atención al cliente (SAC)

El centro de servicio de atención al cliente será la parte ejecutora de las políticas dictadas por comité de crédito. Su función estriba en efectuar los despachos de pedidos en el menor tiempo posible, basado en los límites y condiciones de crédito autorizados para cada cliente, así como servicio de enlace entre las unidades de ventas y el cliente en asuntos relacionados al control del crédito.

Política para despachos de productos a clientes con saldos vencidos.

Para poder autorizar entregas de producto a clientes con saldos vencidos, se deberá tomar en cuenta lo establecido en el (ANEXO 4,P) de este procedimiento.

Política para exceso en límite de crédito

En caso de que el cliente requiera una compra y que su límite de crédito estuviera excedido se deberá autorizar de acuerdo al (ANEXO 5.P) y FNC procederá a revisar el límite de crédito actual para codificarlo si es el caso y con ello no afectar las siguientes compras del cliente.

ACTUALIZACIÓN Y REVISIÓN DE ESTE PROCEDIMIENTO Y POLITICAS.

Sugiero que sea actualizado por lo menos una vez al año.

REFERENCIAS COMERCIALES :

Nombre de Proveedor	Producto	Teléfono

REFERENCIAS BANCARIAS :

Nombre de la Institución Bancaria	Antigüedad	No. de Cuenta

DATOS FINANCIEROS : (Miles de N\$)

Activo Circulante :

Activo Fijo :

Pasivo :

Capital Contable :

Nombre, Firma y Sello del Solicitante

Nota : Es indispensable anexar una copia de su Acta Constitutiva, Escritura de Poderes y sus últimos Estados de Financieros dictaminados por Contador Público.

OBSERVACIONES :

PARA USO EXCLUSIVO

Mercado :

Zona de Cobro :

Zona de Venta :

Estado de Crédito :

Código MSP :

Límite sugerido por Control de Créditos :

N\$

Límite Autorizado por Gerencia Ventas :

N\$

Representante Ventas	Control de Créditos	Gerencia Ventas	Procesado

ANEXO 2.P

Plazo de Entrega de Investigación de Crédito

ZONAS	POBLACIONES			NORMAL	URGENTE
				DIAS HABILES	
ZONA I Local	Distrito Federal Tlainepanlla	Naucalpan Xalostoc	Santa Clara	12	5
ZONA II Semi-Local	Estado de México con excepción de los municipios incluidos en la zona I			15	8
ZONA III Foráneo	Aguascalientes Coahuila Colima Durango Guanajuato Guerrero San Luis Potosí	Tlaxcala Hidalgo Jalisco Michoacán Morelos Nayarit Tamaulipas	Tabasco Veracruz Nuevo León Oaxaca Puebla Querétaro Zacatecas	20	10
ZONA IV ExtraForáneo	Baja Cal. Norte Baja Cal. Sur Chihuahua	Sonora Sinaloa Campeche	Chiapas Yucatán Quintana Roo	25	12

- El costo de las investigaciones urgentes es el doble del costo de las normales
- Después de entregada la investigación se considerarán tres días hábiles más para el otorgamiento del Crédito.

ANEXO 3.P

**Autoridades Financieras para Otorgamiento
de Crédito.**

PUESTO	MONTO PESOS
CE	Exceso de 3,000,000
LB + FN	1,000,001 A 3,000,000
LB	500,001 A 1,000,000
LBS + FNC	1 A 500,000

ANEXO 4.P

Autoridades Financieras para Despacho de Producto a Clientes con Saldos Vencidos.

PUESTO	DIAS ATRASO	MONTO TOTAL PESOS
LB + FN	30 - 60	> 800,000
	>60	< 800,000
LB + FN	0 - 30	> 400,000
	30 - 60	< 800,000
	> 60	< 400,000
LBS/1, LBS/2 LBS/3, LBS/4 LBS/5, LBS/6	0 - 30	< 50,000
SAC	0 - 30	< 200,000

ANEXO 5.P

Autoridades Financieras para Exceso de Crédito (Extracupo).

PUESTO	CUPO DE CRÉDITO APROBADO %
LB + FN	HASTA 70% CON SALDO VENCIDO DE ACUERDO A LIMITES AUTORIZADOS
LB	30% CON SALDO VENCIDO 50% SIN SALDO VENCIDO DE ACUERDO A LIMITES AUTORIZADOS
LBS	20% CON SALDOS VENCIDOS 30% SIN SALDOS VENCIDOS DE ACUERDO A LIMITES AUTORIZADOS
LBS/1, LBS/2, LBS/3 LBS/4, LBS/5, LBS/6	20% SIEMPRE Y CUANDO NO PRESENTE SALDOS VENCIDOS
SAC	10% SIEMPRE Y CUANDO NO PRESENTE SALDOS VENCIDOS.

3.5 CONCLUSIONES.

Al termino del análisis realizado llegue a las siguientes conclusiones:
Lubrimex, S.A. de C.V. esta pasando actualmente por una situación difícil.

- La liquidez total de la empresa se encuentra en una tendencia desfavorable.
- La solvencia no es aceptable, con los activos que cuenta a esta fecha no le alcanza para pagar sus obligaciones que tiene a corto plazo.
- Los días cartera reales no corresponden a la política de crédito estos han incrementado considerablemente.
- No se paga a los proveedores a tiempo, sin embargo a sido bueno para la empresa ya que el financiamiento que a tomado de estos le ayuda al ciclo de caja.
- El ciclo de caja no es el adecuado según políticas debería estar en 45 días y los datos reales reflejan un ciclo mayor.
- El rendimiento de Lubrimex esta siendo afectado significativamente tanto por el atrasó de cuentas por cobrar como por la incobrabilidad de cuentas, se refleja un atrasó de un 43% y una incobrabilidad de cuentas de un 6% del total cartera.
- Se establecieron políticas de crédito en 1994; Sin embargo estas no han sido revisadas y no son las adecuadas. Es importante que las políticas sean revisadas por lo menos una vez al año así como checar su funcionalidad.

- En las políticas de crédito que se establecieron en 1994 se otorgo autoridad financiera al gerente de ventas para otorgar créditos hasta por \$400,000 (cuatrocientos mil pesos 000/100 M.N.) lo cual considero que es un grave error ya que este, solo se basa en la solicitud de crédito para la autorización. Es muy importante y necesario que haya coordinación con el departamento de crédito para un análisis mas profundo, y así determinar si el cliente puede o no ser sujeto de un crédito. Como sabemos muchas veces el objetivo de ventas es “vender” y en ocasiones no consideran que “una venta no es realizada hasta que se cobra”
- El ultimo procedimiento que se hizo fue en 1994, el cual no es el adecuado a las necesidades de Lubrimex.

Hoy en día la necesidad de una economía ha planteado muchos retos y por lo tanto la empresa deberá actualizar sus procedimientos y políticas así como desarrollar cada vez más estrategias para asegurar su permanencia en el mercado y poder consolidar sus planes de crecimiento.

BIBLIOGRAFIA

1.- Metodología de la Investigación

Roberto Hernández Somperi y otros
Editorial Mcgraw-Hill

2.- Créditos y Cobranzas.

Richard P. Ettinger y David E. Golieb
Editorial Continental, S.A. de C.V.
México, D.F.

3.- Administración Financiera

Johnson, Robert, w.
Edit. CECSA
México, 1990.

4.- Contabilidad y Finanzas

Bases y herramientas actuales
Felipe Hernández Robles

5.- Administración Financiera del Circulante

C.P.Manuel E. Madroño Cosió
Instituto Mexicano de Contadores Publico; A.C.
México, 1996

6.-Fundamentos de administración financiera

Lawrence J.Gitman
Séptima edición
Harla México.1997.

7.- Las finanzas en la empresa

Joaquín Moreno Fernández
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.
México, D.F.