



176

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

"FINANZAS CORPORATIVAS.

**ESTUDIO PARA DETERMINAR EL NIVEL ADECUADO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR EN UNA FABRICA DE CERAMICA
INDUSTRIAL".**

TRABAJO DE SEMINARIO

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A
ESPERANZA IVONNE PEREZ RODRIGUEZ**

ASESOR: C.P. RAMON HERNANDEZ VARGAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

283120
2000



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.

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



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

F. C. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Estudio para determinar el nivel adecuado de las Cuentas
por Cobrar en una Fabrica de Ceramica Industrial".

que presenta la pasante: Esperanza Ivonne Pérez Rodríguez.

con número de cuenta: 8809659-7 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría.

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de Agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
II	C.P. Ramón Hernández Vargas	
III	C.P. Jorge López Marín	
IV	C.P. Epifanio Pineda Celis	

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

JESÚS Y MARGARITA, por el gran ejemplo de superación y fortaleza, por su confianza, apoyo y cariño incondicional. No existen palabras que expresen lo mucho que les agradezco, sin ustedes no hubiera logrado este gran paso en mi carrera. **LOS QUIERO.**

A MIS HERMANOS:

A cada uno de ustedes, por el amor, confianza, apoyo y respeto que nos hemos tenido. **LOS QUIERO.**

A MI ESPOSO:

JESÚS ROBERTO, por que a pesar de nuestras diferencias, hemos compartido buenos y malos ratos, gracias por ayudarme a realizar parte de este gran esfuerzo. **TE AMO.**

Y ATI "BEBE":

Por que a pesar de que todavía no te conozco, ya eres el motivo de mi vida, de mi superación, y de mi lucha constante para que seas una persona de bien. Ya ocupas un gran lugar en mi corazón. Tus pataditas son como palmaditas, que me hacen sentir que estamos juntos (as) ahora y siempre. **TE AMO.**

A DIOS:

Por dame la oportunidad de vivir, y de superarme día con día, siempre serás mi motivación, apoyo y consuelo en todo momento.

ÍNDICE

Objetivos	4
Introducción	5
Capítulo 1. La Administración Financiera	
1.1 Conceptos Básicos y Antecedentes	7
1.2 Estrategias Financieras	10
1.3 Objetivos, políticas y planes financieros	11
1.4 Entorno Económico, Político y Legal	12
1.5 Administración del Capital Neto de Trabajo	14
Capítulo 2 Administración de Cuentas por Cobrar	
2.1 Conceptos y Generalidades	20
2.2 Políticas de Venta	24
2.3 Políticas de crédito	26
2.4 Normas de crédito comercial	27
2.4.1 Principios de Normas de Crédito Comercial	31
2.4.2 Periodo de Crédito Comercial	32
2.5 Descuento por ponto pago	37
2.6 Políticas de cobranza	38
2.7 Técnicas de cobranza	39
2.8 Factoraje	45

**Caso practico: Determinación del nivel adecuado de las
Cuentas por cobrar en la Empresa Porcelanas Industriales
de México S.A. de C.V.**

3.1 Antecedentes	52
3.2 Misión, Visión y Valores	56
3.3 Definición del problema	63
3.4 Diagnostico	64
3.5 Alternativas	69
Conclusiones	77
Bibliografía	79
Anexos	
Anexo 1	80
Anexo 2	81
Anexo 3	82
Anexo 4	84
Anexo 5	85

OBJETIVOS

General:

Lograr que la empresa mantenga un nivel adecuado, en sus cuentas por cobrar a clientes, que le permita crecer y desarrollarse en un mercado competitivo y exitoso.

Particulares:

- Eficientar la recuperación de las cuentas por cobrar.
- Establecer políticas de crédito.
- Evaluar el riesgo de crédito.
- Determinar el periodo de crédito.
- Evaluar el otorgamiento de descuento por pronto pago.
- Establecer políticas de cobro.
- Analizar antigüedad de saldos.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se dice insistentemente que emprender un negocio equivale a correr un riesgo económico. Sin embargo, se debe aclarar y precisar que dicho riesgo no es producto definitivo del azar.

Si analizáramos el comportamiento y el procedimiento que han seguido algunas empresas, comprobaríamos que el riesgo no es casual, sino causal; es decir el riesgo puede maximizarse o minimizarse, en la manera en que se administre el negocio.

En la época actual las empresas compiten en todos los aspectos comerciales, incluyendo las actividades financieras. Con la globalización de los mercados financieros y la creciente disponibilidad y exigibilidad de información fehaciente y rápida de los inversionistas, se presiona a los administradores o gerentes para que encuentren y empleen técnicas que incrementen el valor de la empresa.

En el capítulo 1 estudiare la importancia que tiene la Administración Financiera, como herramienta que le permita salir y enfrentar situaciones difíciles, así como la presencia de un administrador financiero, que entienda los objetivos y políticas principales de la empresa con la finalidad de buscar, lograr y aprovechar al máximo los recursos propios de la empresa, y por consecuencia obtener el éxito esperado.

Posteriormente en el capítulo 2 describiré, como administrar las cuentas por cobrar, analizando cada uno de los conceptos que lo integran, su forma de aplicación y estudio.

Concluyendo con un caso práctico, donde se aplicará cada uno de los conceptos mencionados anteriormente, a la Empresa Porcelanas Industriales de México S.A. de C. V. que tiene un giro de porcelana industrial, y que en los últimos 4 años ha tenido pérdidas consecutivas y una liquidez escasa, al igual que sus deudas son mayores que sus ingresos. Y para esto deseamos saber si el manejo de las cuentas por cobrar es el motivo del problema.

Finalmente concluiré emitiendo propuestas que nos lleven a una estructura económicamente sana.



CAPITULO

1

ADMINISTRACION FINANCIERA.

1.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Concepto:

" Aplicación de la administración general, mediante la cual se recopilan datos significativos, se analizan, planean y controlan, para tomar decisiones y alcanzar objetivos de maximizar el capital contable a largo plazo, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad".¹

De este concepto se derivan los objetivos de la administración financiera:

Maximizar el capital contable, patrimonio o valor de la empresa a largo plazo.

Pagar el mejor salario a trabajadores.

Conforme al poder adquisitivo de consumidores.

Estrategias y políticas de la competencia nacional e internacional.

Preservar el medio ambiente (ecológico).

Y las necesidades del Estado para proporcionar servicios públicos eficientes y oportunos a la colectividad.

¹ Perdomo Moreno Abraham. Administración Financiera de Capital de Trabajo

" Es una fase de la Administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones, resultados, mediante la presentación e interpretación de información para tomar decisiones acertadas ".²

Desmenuzando esta definición podemos determinar lo siguiente:

- **Fase de la administración general.** De hecho, la administración financiera es una parte o fase de la administración general.
- **Maximizar el patrimonio de la empresa.** La administración financiera trata de "exprimir" los recursos financieros lo mas que se puede, para así obtener el máximo "jugo" posible de ellos, es decir maximizar las utilidades.
- **Obtención de recursos financieros.** Mediante la administración financiera se obtienen fondos y recursos financieros de una manera inteligente, ya sea de los dueños (aportaciones de capital), o bien, de los acreedores (mediante financiamiento o prestamos).
- **Su correcto manejo.** Manejar adecuadamente los fondos y recursos de una empresa, es uno de los principales objetivos de la administración financiera.
- **Su correcta aplicación.** Otro objetivo fundamental de la administración financiera, consiste en destinar o aplicar los fondos y los recursos financieros a los sectores productivos internos o externos de la empresa.
- **Administración del Capital Neto de Trabajo.** En la administración financiera se encuentra implícita la coordinación eficiente del dinero, cuentas y documentos por cobrar, inventarios, etc.(activos circulantes), así como los acreedores comerciales, acreedores bancarios, etc. (pasivos a corto plazo). Mediante la siguiente formula inferimos que Capital Neto de Trabajo es igual a activo circulante menos pasivo a corto plazo.

² Perdomo Moreno Abraham. Elemento de Administración Financiera

- **Coordinación efectiva de las inversiones.** Se refiere a la administración eficiente en activos fijos, créditos de acreedores a largo plazo, etc.
- **Coordinación adecuada de los resultados.** Esto significa: operaciones propias de la actividad empresarial, que generan o emplean recursos financieros, tales como ventas, compras, producción, promoción, distribución, impuestos, seguros, fianzas, etc.
- **Presentación e interpretación de información financiera.** Es decir, recopilación, conservación, procesamiento, presentación e interpretación de información financiera.
- **Toma de decisiones acertadas.** En planeación y control, así como en los que corresponden a todas y, cada una de las áreas que constituyen la empresa. Las cuales se clasifican en tres niveles (alto, medio e inferior).

Nivel alto: Corresponde a las estrategias financieras.

Nivel medio: Propio de los gerentes, corresponde a las tácticas financieras.

Nivel inferior: Corresponde a las operaciones financieras.

Técnicas de la administración financiera:

- **Recopilación de datos significativos,** técnica de la administración financiera, que tiene por objeto reunir antecedentes, datos, conceptos y cifras importantes, oportunos, veraces y suficientes en cantidad y calidad, internos y externos de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.
- **Análisis financiero,** técnica de la administración, que tiene por objeto estudiar y evaluar el pasado económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.

- **Planeación financiera**, técnica de la administración financiera que tiene por objeto, estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.
- **Control financiero**, técnica de la administración financiera que tiene por objeto asegurarse que los recursos sean obtenidos y aplicados eficientemente, al estudiar y evaluar simultáneamente los conceptos y las cifras reales, proyectadas y variación, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos.
- **Toma de decisiones**, técnica de la administración financiera, que tiene por objeto elegir la mejor alternativa relevante, para solución de problemas en la empresa y el logro de objetivos preestablecidos, en condiciones de certidumbre, riesgo, conflicto o incertidumbre.

1.2 ESTRATEGIAS FINANCIERAS

“Son decisiones, financieras en planeación y control de alto nivel: son de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo”.

Las decisiones estratégicas se dividen en:

- De recursos financieros.
- De recursos humanos.
- De productos.
- De mercados.
- De recursos físicos.

Son tomadas por la más alta autoridad dentro de la organización, de la empresa, ya sea “el consejo de administración” o por el “gerente general”. Al ejecutivo de finanzas o administrador financiero le corresponde formular las recomendaciones sobre las decisiones estratégicas financieras.

Las estrategias financieras de una empresa, pueden resumirse en términos de objetivos, políticas y planes.

1.2.1 CONCEPTO DE OBJETIVOS FINANCIEROS

"Fines o metas viables y cuantificables que pretende alcanzar una empresa."

- **EJEMPLO DE OBJETIVOS FINANCIEROS:**

- a) Rendimiento sobre la inversión.
- b) Índice de endeudamiento total, (apalancamiento financiero).
- c) Relación de capital de trabajo.
- d) Relación del pasivo a plazo mayor de un año respecto al activo fijo.
- e) Existencias en caja y bancos en relación con el volumen de ingresos.
- f) Rotación de cuentas por cobrar.
- g) Rotación de inventarios.
- h) Dividendos por acción.
- i) Porcentaje de dividendos sobre las utilidades.
- j) Porcentaje de utilidad bruta o de contribución marginal sobre las ventas.
- k) Porcentaje de utilidad sobre ventas.
- l) Tasa de interés sobre créditos a corto, mediano y largo plazo.
- m) Mezcla o composición de los créditos bancarios.

1.2.2 POLITICAS FINANCIERAS

" Reglas y principios generales que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados".

Es decir " Las actividades que deben desarrollarse en una empresa".

1.2.3 PLANES FINANCIEROS

“ Programas cronológicos, cuantitativos en tiempo y dinero con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades de la empresa “ . Existen planes correctivos y de desarrollo.

1.3 ENTORNO ECONOMICO, POLÍTICO Y LEGAL

1.3.1 ECONOMICO:

Conjunto de variables y fenómenos económicos que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero de un país, tales como tasas de inflación y de interés, producto interno bruto, balanza de pagos, deuda publica, etc.

CARACTERÍSTICAS:

- Conjunto de variables económicas, tales como:
 - a) Tasas de inflación.
 - b) Tasas de interés.
 - c) Devaluación monetaria.
 - d) Producto Interno Bruto (PIB).
 - e) Balanza de pagos.
 - f) Cotizaciones monetarias.
 - g) Política monetaria.
 - h) Deuda publica.
- Ejercen mayores influencias
- En el ahorro interno
- En la inversión interna
- En el desarrollo financiero
- Del país

VARIABLES MACROECONÓMICAS:

Conjunto de puntos o patrones económicos, sociales, políticos y financieros que marcan un escenario específico a corto plazo y que influyen en el ahorro, inversión y desarrollo del país.

Algunas de ellas son:

Devaluación monetaria.

Salarios mínimos.

Deuda pública interna y externa.

Inflación.

Política monetaria.

Crecimiento del PIB, etc.

Ahora bien la información se puede obtener de fuentes tales como:

Banco de México.

Secretaría de hacienda y crédito público.

Secretaría de comercio y fomento industrial.

Cámaras de la industria de la transformación.

VARIABLES MICROECONOMICAS

Conjunto de pautas o patrones económicos que se relacionan específicamente con una empresa, persona física o moral, y que requieren una estrategia determinada, de conformidad con su medio competitivo, para generar escenarios a corto plazo y predeterminar diferentes resultados.

Algunas de ellas son:

Liquidez y riesgo de la empresa.

Carga financiera.

Capacidad administrativa.

Rentabilidad.

Exportaciones.

Productividad.

Capacidad instalada.

Crecimiento de mercado, etc.

1.3.2 POLÍTICO:

Conjunto de variables relacionadas con la dirección de asuntos públicos, que ejercen mayores influencias en el desarrollo financiero, económico y social de un país, tales como la forma de gobierno, partidos políticos, relaciones exteriores y organizaciones internacionales, etc.

CARACTERÍSTICAS:

- Conjunto de variables políticas, tales como:
 - a) Forma de gobierno.
 - b) Partidos políticos.
 - c) Relaciones exteriores.
 - d) Organizaciones internacionales.
- Que ejercen mayores influencias.
- En el ahorro interior.
- En la inversión interna.
- En el desarrollo financiero, económico y social del país.

1.4 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL NETO DE TRABAJO

Parte de la administración financiera que tiene por objeto, coordinar los elementos de una empresa, para maximizar el capital contable, pagar el mejor salario al trabajador, conforme al poder adquisitivo del consumidor, estrategias de la competencia, preservación ecológica y las necesidades del estado para proporcionar los servicios públicos a la colectividad para tomar decisiones acertadas al determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante, así como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidas por la compensación entre riesgo y rentabilidad.³

³ Perdomo Moreno Abraham. Administración Financiera del Capital del Trabajo

Diferencia que existe entre el activo circulante. Parte del activo circulante que se financian con prestamos a largo plazo.⁴

OBJETO:

Tiene por objeto manejar adecuadamente el activo y pasivo circulante de una empresa para mantenerlos a un nivel aceptable y evitar caer en estado de insolvencia y aun de quiebra.

De lo anterior se desprende que los activos circulantes de una empresa, deben administrarse eficientemente; mantener liquidez, sin mantenerlos a niveles altos. Los pasivos circulantes, de financiamiento a corto plazo, deben administrarse cautelosamente para obtenerlos, controlarlos y utilizarse de la mejor manera posible en las circunstancias.

RENTABILIDAD, RIESGO, Y CAPITAL NETO DE TRABAJO.

En toda empresa existe relación entre la rentabilidad, el riesgo y el capital neto de trabajo.

En términos generales, **la rentabilidad** es igual a las ventas netas menos el costo total

$$RE = VN-CT$$

Rentabilidad = ventas netas – costo total

Riesgo = es la probabilidad de que una empresa llegue a ser insolvente e incapaz de pagar sus deudas.

⁴ Perdomo Moreno Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera

El riesgo de ser insolvente se calcula utilizando las formulas del capital neto de trabajo:

$AC < PC$ (Activo circulante menor que pasivo a corto plazo).

$Ac/Pc =$ menor de \$2.00

ALTERNATIVAS ENTRE RIESGO Y RENTABILIDAD

Existen tres alternativas, a saber:

1ª. A mayores ventas netas mayor rentabilidad. Aumentando las ventas netas de una empresa y manteniendo los mismos costos, aumentan las utilidades.

2ª. A menor costo total mayor rentabilidad. Cualquier reducción en costos aumenta la utilidad en una empresa.

3ª. A mayores ventas netas y menor costo total, mayor rentabilidad. De lo anterior se desprende lo siguiente:

- A mayor rentabilidad mayor riesgo de ser insolvente. $A > RE > RI$
- A menor riesgo menor rentabilidad. $A < RI < RE$
- A mayor capital de trabajo menor riesgo de ser insolvente. $A > CT < RI$
- A mayor capital de trabajo mayor liquidez. $A > CT > LI$

NIVELES DEL ACTIVO CIRCULANTE

Nivel del activo circulante es igual a activo circulante entre el activo total.

Existen tres casos a saber:

1er caso.- A mayor nivel del activo circulante menor rentabilidad y menor riesgo de ser insolvente.

$$A > NAC < RE < RI$$

Lo anterior en virtud de que:

- **Disminuye la rentabilidad** porque los activos circulantes son menos rentables que los activos fijos de una empresa (empresa industrial).

- **Disminuye el riesgo** de insolvencia, supuesto que al aumentar el activo circulante y permanecer igual el pasivo circulante, aumente el capital neto de trabajo y disminuye el riesgo.

2º caso.- A menor nivel del activo circulante mayor rentabilidad y mayor riesgo de ser insolvente.

$$A < NAC > RE > RI$$

Lo anterior en virtud de que:

- **Aumenta la rentabilidad**, ya que los activos fijos que aumentan generan mayores rendimientos que los activos circulantes.
- **Aumenta el riesgo** de insolvencia ya que al disminuir el activo circulante, disminuye el capital neto de trabajo y aumenta el riesgo.

3er caso.- mixto (1er caso + 2º caso)

NIVELES DE PASIVO A CORTO PLAZO.

Nivel del pasivo circulante es igual al pasivo circulante entre el activo total

Existen tres casos a saber:

1er caso.- a mayor nivel del pasivo circulante, mayor rentabilidad y mayor riesgo de ser insolvente.

$$A > NPC > RE > RI$$

Lo anterior en virtud de que:

- **Aumenta la rentabilidad** por que el financiamiento a corto plazo PC (pasivo circulante) es mas barato que el de largo plazo PF (pasivo fijo), lo que ocasiona menores intereses, menor costo y por ende mayor utilidad
- **Aumenta el riesgo**, al aumentar el pasivo fijo y disminuir el capital de trabajo.

2º caso.- A menor nivel del pasivo a corto plazo, menor rentabilidad y menor riesgo de insolvencia.

$$A < NPC < RE < RI$$

Lo anterior en virtud de que:

- **Disminuye la rentabilidad**, supuesto que al utilizar financiamiento a largo plazo, ocasiona mayores intereses, mayor costo y por ende menor utilidad.
- **Disminuye el riesgo**, al aumentar el capital neto de trabajo, debido a la disminución del pasivo a corto plazo, disminuye el riesgo.

3er caso.- Mixto (1er caso + 2º caso)

ESTRUCTURA DEL CAPITAL NETO DE TRABAJO Y DECISIONES FINANCIERAS

En términos generales, los acreedores a corto plazo (pasivo a corto plazo) prestan para invertir en el activo circulante, jamás para invertir en el activo fijo, aun cuando en la práctica en ocasiones no sucede así.

Una decisión financiera importante y delicada, es la forma en que debe utilizarse el pasivo circulante para financiar el activo circulante. (al respecto existen tres decisiones financieras, a saber):

1ª. Decisión LIBERAL

“El activo circulante debe financiarse con el pasivo y el activo fijo debe financiarse con el pasivo fijo”.

Por consiguiente, el pasivo a corto plazo, sirve para requerimientos ESTACIONALES, y el pasivo fijo sirve para requerimientos PERMANENTES.

Esta decisión es muy riesgosa, supuesto que se trabaja sin Capital Neto de Trabajo y, que llegado el caso de necesitarse fondos imprevistos, es difícil de

conseguirlos, ya que cada empresa tiene una capacidad limitada de prestamos a corto plazo; sin embargo, ocasiona mayor rentabilidad y también mayor riesgo.

2ª. Decisión CONSERVADORA

"Tanto el activo circulante como el activo fijo, se financian con fondos del pasivo fijo, sirviendo el pasivo circulante únicamente para emergencias y desembolsos inesperados e imprevistos".

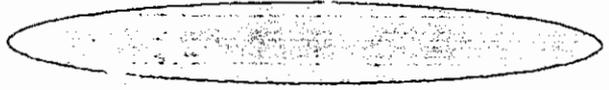
Por consiguiente, el pasivo fijo sirve para requerimientos ESTACIONALES Y PERMANENTES. (El pasivo a corto plazo servirá solo para emergencia).

Con esta decisión, se mantiene un nivel de capital de trabajo, ocasionando menor rentabilidad y menor riesgo.

3ª. Decisión MIXTA (Decisión liberal + Decisión conservadora)

(decisión financiera que se encuentra en un punto entre la liberal y conservadora), es decir, decisión de:

(Altas utilidades y alto riesgo + Bajas utilidades y bajo riesgo)



CAPITULO

2

ADMINISTRACION DE CUENTAS POR COBRAR

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

2.1 CONCEPTO Y GENERALIDADES.

"Parte de la administración financiera del capital neto de trabajo, que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas, mediante el manejo óptimo de las variables de política de crédito comercial concedido a clientes y política de cobros"⁵

"Las cuentas por cobrar representan la cantidad total de dinero adecuada a la empresa por concepto de ventas realizadas a crédito"⁶

"Son las que constituyen por todos los derechos exigibles de cobro originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo".⁷

Las cuentas por cobrar representan desde el punto de vista personal todos los recursos en efectivo o en especie a los que se tiene derecho como consecuencia de ventas, prestación de servicios, préstamos, u otro concepto similar.

Las cuentas por cobrar se clasifican atendiendo a su origen, por ejemplo: A cargo de clientes, a cargo de compañías afiliadas, empleados, etc., separando los que provengan de ventas y servicios de los que tengan otro origen.

⁵ Perdomo Moreno Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo

⁶ Gitman Lawrence J. Fundamentos de administración financiera

Grupo de Cuentas por Cobrar

Cuentas por Cobrar a Clientes: Evidentemente, se refiere al giro principal de la empresa, que se refiere a las ventas de mercancías o servicios a crédito, por lo que la operación puede llevarse a cabo de dos maneras: con garantía de documentos, y sin garantía de documentos.

- **Con garantía de documentos.** Cuando se realiza una venta con: Pagares, letras de cambio y cheque el acreedor adquiere una mayor seguridad en la operación, ya que esta misma se encuentra respaldada por títulos de crédito, mismos que están respaldados por la Ley General de Operaciones y Títulos de Crédito. Cuando el deudor acepta y firma el documento, adquiere una obligación formal y el deudor puede llegar a agrandar el plazo de pago a su conveniencia.
- **Sin garantía de documentos.** Cuando no hay un título de crédito como respaldo, como los prestamos a funcionario y empleados, la empresa al momento de hacer el préstamo a uno de sus empleados, crea una cuenta por cobrar, la cual tiene derecho a recuperar, las condiciones de préstamo las establece la empresa de acuerdo a su seguridad, por lo regular se recuperan a través de descuentos por nomina.

Necesidad de las cuentas por cobrar

Una buena administración requiere de información al día sobre los saldos de los clientes y deudores. Dependiendo del giro del negocio, la exigencia de la información está relacionada con el servicio a los clientes.

Las empresas dedicadas a dar servicios que efectúan suspensiones de éstos por falta de pago oportuno, requiere de información inmediata y veraz.

⁷ Boletín C-3 de la comisión de los principios de contabilidad general mente aceptados

En la actualidad la información que los negocios requieren para dar servicio a los clientes en general debe ser diaria, esto es las operaciones realizadas el día de hoy deben estar registradas el mismo día para que los saldos de mañana tengan consideradas las operaciones del día anterior.

Actualmente con el uso de la capacidad increíble de las computadoras y las comunicaciones se piensa que no existe problema. El administrador tiene un reto muy grande para controlar que las operaciones sean captadas y registradas veraz y correctamente.

Las operaciones pueden tener varias fuentes de ventas y cobros, como el sistema bancario en el caso de pagos en bancos, a través de sucursales de la propia empresa, etc., debiéndose coordinar todas las transacciones para que sean captadas por el sistema. Es indispensable tener un horario de corte de operaciones y una disciplina operativa de todos los involucrados en la operación. Dependiendo de las necesidades de la empresa y de su capacidad de inversión, pueden desarrollarse diferentes sistemas de información para la administración que deben producir información por excepción.

Las cuentas que están al corriente no requieren de administración, las que tienen algún problema por falta de pago, exceso de deuda sobre el límite de crédito aprobado, devoluciones del correo de estados de cuenta por direcciones erróneas o por cambio de domicilio del cliente, cheques devueltos por los bancos de pagos efectuados por clientes, etc., deben ser atendidos inmediatamente para conservar una sana cartera. La información puede ser impresa o bien puede ser consultada a través de las pantallas del sistema del computador. Cuando un cliente se comunica a la empresa. Por cualquier necesidad de servicio, se le debe dar respuesta oportuna y veraz. Esta información le da un valor agregado a la empresa, el cliente debe estar satisfecho de tener relaciones con una empresa eficiente y la información es una parte importante tanto en imagen como en servicio.

La administración cuando tiene una información que le permita tomar decisiones firmes y ágiles, obtiene una confianza. capaz de impulsar al cliente a aumentar

sus consumos. Al contar con una buena información estadística, el administrador puede planear sus estrategias para que la cartera de los clientes y las ventas que van de la mano sean administradas efectivamente para lograr los objetivos que haya fijado la dirección de la empresa.

" La vigilancia sobre los saldos pendientes de cobro", se presenta el "análisis de antigüedad de saldos", que es indispensable para la administración de los saldos pendientes de cobro de los clientes.

Su importancia en el Capital neto de Trabajo

Las cuentas por cobrar constituyen uno de los conceptos más importantes del activo circulante. La importancia está relacionada directamente con el giro del negocio y la competencia.

En las tiendas de autoservicio no tienen importancia debido a que la venta en este giro de negocios se efectúa de contado. En tiendas departamentales su importancia depende de la orientación que la administración le dé a las operaciones del negocio. Algunos operan básicamente en operaciones de contado, otros tienen una mezcla de contado y crédito y existen otros negocios que su venta principal es a crédito.

Cuando no existe competencia, generalmente la inversión en cuentas por cobrar dentro del capital neto de trabajo no es significativa. En algunos giros, principalmente en productos perecederos, a pesar de una alta competencia las operaciones se realizan de contado, como: la leche, pan, legumbres y productos relacionados con alimentos de la canasta básica.

Generalmente en la empresa la inversión en cuentas por cobrar representa una inversión muy importante.

Unas medidas para conocer la inversión que se tiene en cuentas por cobrar es la , relación de la inversión al capital neto de trabajo y al activo circulante, y se obtienen a través de pruebas de liquidez, como sigue:

$$\text{Cuentas por cobrar a capital de trabajo} = \frac{\text{Cuentas por cobrar netas}}{\text{Capital de trabajo}}$$

2.2 POLITICA DE VENTAS:

1. ventas de contado de riguroso.
2. ventas a crédito sin descuento.
3. ventas a crédito con descuento por pronto pago.
4. ventas de contado y a crédito con o sin descuento.

1.-Política de ventas de contado riguroso.

Ejemplo:

Gama, S.A. proyecta para el siguiente periodo mensual:

mp= millones de pesos.

PVU = \$ 4.8 mp (precio de venta unitario)

CVU = \$ 4.0 mp (precio de costa unitario)

UVc = 10,000 (unidades vendidas de contado)

RVc = x (resultado de política de ventas de contado)

$$RVc = (PVU \cdot UVc) - (CVU \cdot UVc)$$

$$RVc = (4.8 \times 10,000) - (4 \times 10,000)$$

$$RVc = 48,000 - 40,000$$

$$RVc = \$ 8,000 \text{ mp}$$

Por tanto en este escenario de ventas netas de contado serán de \$48,000 mp menos el costo de ventas netas de \$40,000 mp igual a una utilidad en ventas o contribución marginal de \$ 8,000 mp.

2. Política de ventas a crédito sin descuento.

Ejemplo:

Gama, S.A. proyecta para el siguiente periodo mensual:

PVU = \$4.8 mp (precio de venta unitario)

CVU = \$4.0 mp (costa variable unitario)

UVC = 20,000 (unidades vendidas a crédito)

CPP = 24% anual

= 2% mensual (costo porcentual promedio)

TIE = (o bien, la tasa de interés interbancaria de equilibrio) según la que sea mas alta, o bien, el promedio de las dos tasas:

$$\frac{\text{CPP} + \text{TIE}}{2}$$

2

CCU = \$ 0.04 mp (costo de cobranza por unidad vendida)

RVC = X (resultado de política de ventas a crédito sin descuento).

$$\text{RVC} = (\text{PVU} \cdot \text{UVC}) - (\text{CVU} \cdot \text{UVC}) + (\text{CVU} \cdot \text{UVC}) \cdot \text{CPP} + (\text{CCU} \cdot \text{UVC})$$

$$\text{RVC} = (4.8 \times 20,000) - (4 \times 20,000) + (4 \times 20,000)0.02 + (0.04 \times 20,000)$$

$$\text{RVC} = 96,000 - 80,000 + 1,600 + 800$$

$$\text{RVC} = 96,000 - 82,400$$

$$\text{RVC} = 13,600 \text{ mp}$$

3.- Políticas de ventas a crédito con descuento por pronto pago.

Ejemplo:

Gama, S.A. proyecta para el siguiente periodo mensual:

PVU = \$ 4.8 mp (precio de venta unitario)

CVU = \$ 4.0 mp (costo variable unitario)

UVC = 20,000 unidades (unidades vendidas a crédito)

CPP = 24% anual,

2% mensual

y 1% en 15 días (costo porcentual promedio)

TIE = (o bien, la tasa de interés inter- bancaria de equilibrio) según
la que sea mas alta, o bien, el promedio de las dos tasas:

$$\frac{CPP + TIE}{2}$$

2

CCU = \$ \$0.04mp (costo de cobranza por unidad vendida)

TDP = 3% (tasa de descuento por pronto pago) si los
clientes pagan dentro de los primeros 15 días

RND = X (resultado neto del descuento)

$$RND = (PVU.UVC) - (CVU.UVC) + (PVU.UVC)TPD + (CVU.UVC)CPP + (CCU.UVC)$$

$$RND = (4.8 \times 20,000) - (4 \times 20,000) + (4.8 \times 20,000) \cdot 0.03 + (4 \times 20,000) \cdot 0.01 + (0.04 \times 20,000)$$

$$RND = 96,000 - 80,000 + 2,880 + 800 + 800$$

$$RND = 96,000 - 84,480$$

$$RND = \$ 11,520 \text{ mp}$$

2.3 POLITICAS DE CREDITO

Es la pauta que sigue una empresa para determinar si debe concederse y monto de crédito a un cliente.

Las bases mas comunes para establecer estándares de crédito son:

- Evaluaciones de crédito.
- Promedio de pago de clientes.
- Referencias comerciales.
- Carácter perecedero del producto terminado.
- Carácter estacional de las ventas.
- Volumen de ventas a crédito, etc.

2.4 NORMAS DE CREDITO COMERCIAL

Encausa al estudio y evaluación de las reglas o pautas que sigue la empresa para determinar el grado máximo de riesgo aceptable de las cuentas de crédito, así como la capacidad financiera mínima que debe tener un cliente para otorgarle crédito comercial.

Métodos de evaluación del riesgo de crédito

Existen varios métodos para evaluar el riesgo de crédito en una empresa, pero lo más aplicables son los siguientes:

1. Método de las ocho "Cs".
2. Método de probabilidades.
3. Método de capacidad financiera.
4. Método de análisis discriminante.
5. Método para pedidos no repetitivos.
6. Método para pedidos repetitivos.
7. Método de aceptación o rechazo.
8. Método secuencial de investigación de crédito en primera etapa.
9. Método secuencial de investigación de crédito en segunda etapa.

1.- METODO DE LAS OCHO "CS"

Procedimiento mediante el cual la gerencia de crédito de una empresa, evalúa, juzga y determina el grado de riesgo de crédito por conceder, aplicando los factores, carácter, capacidad, capital, colaterales, condiciones, cobertura, consistencia y categoría o clasificación de los clientes.

Factores para juzgar el riesgo de crédito

CARACTER.- Probabilidad de que el cliente cumpla con el pago en tiempo e importe pactado.

CAPACIDAD.-Habilidad del cliente para cumplir con el pago, juzgado subjetivamente, de conformidad con su historial y observaciones físicas directas al cliente.

CAPITAL.-Posición financiera real y tangible buena del cliente, durante el periodo del cliente.

COLATERALES.-Importe de los bienes del activo ofrecidos por cliente como garantía del crédito concedido.

CONDICIONES.-Tendencia del entorno económico, legal y político, que engloba a la empresa del cliente y que afectan su capacidad de pago.

COBERTURA.- Seguros tiene la empresa, o que exige a su cliente, para compensar las posibles pérdidas por cuentas incobrables.

CONSISTENCIA.- Duración, constancia y permanencia del cliente, de conformidad a los giros mercantiles y actividad que desarrolla.

CATEGORIA.- Categoría o clase de cliente bueno, regular, malo, dudoso y nuevo, como resultado de la investigación de la conducta pasada en sus relaciones con la empresa.

Cliente bueno.- Aquel que en forma habitual paga en la fecha convenida, también se les conoce como clientes cumplidos.

Cliente regular.- Aquel que paga sus facturas fuera de la fecha convenida; cuando se atrasa nos avisa y cumple generalmente, pagando en la fecha prometida.

Cliente malo.- Aquel que en forma frecuente se atrasa en sus pagos, no avisa los motivos de sus atraso y generalmente no cumple con lo que promete. también se les conoce como clientes morosos.

Cliente dudoso.- Aquel cliente que por sus antecedentes, no podemos otorgarlo como bueno, regular o malo.

Cliente nuevo.- Aquel que no ha efectuado operaciones con la empresa.

La información sobre las "Ocho Cs", se obtiene con:

- Experiencias anteriores con el cliente.
- Sentido común del gerente de crédito.
- Información interna respecto al cliente:
 - a) Técnica estadística análisis de regresión
 - b) Técnica estadística análisis discriminario
 - c) Aplicación y uso de computadora, etc.
- Información externa respecto al cliente:
 - a) Agencias de información de crédito
 - b) Asociaciones de crédito especializadas
 - c) Cámara de Comercio
 - d) Mercado de valores
 - e) Banco de Comercio Exterior

EJEMPLO:

Industrial del Sur, S.A. de conformidad con su información de crédito, establece las siguientes políticas sobre el riesgo, de acuerdo con la probabilidad de pérdidas, asociadas con las ventas del cliente.

RIESGO	% DE PERDIDA PROBABLE
Buenos	DEL 0% AL 5%
Dudosos	DEL 6% AL 30%
Malos	DEL 30% EN ADELANTE

Si el margen de utilidad de la empresa (ventas menos costo total) es del 30%, y produce a un nivel menor de su capacidad instalada, su política de crédito podrá ser:

- Para clientes buenos se efectuaran las ventas a crédito en forma normal y acostumbrada.
- Para clientes dudosos se efectuarán las ventas, cobrándose al entregar la mercancía
- Para los clientes malos , se efectuaran las ventas solamente con pagos anticipados, o bien, con una póliza de garantía del pago de crédito.

2.- METODO DE CAPACIDAD FINANCIERA

Procedimiento mediante el cual la gerencia de crédito de una empresa estudia, evalúa y determina la capacidad financiera o capital de trabajo mínimo que debe tener un cliente para otorgarle crédito comercial.

Este método toma como base la razón del capital de trabajo y la razón del margen de seguridad:

$$\text{RAZON DEL CAPITAL DE TRABAJO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

$$\text{RAZON DEL MARGEN DE SEGURIDAD} = \frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Cada empresa establece la razón mínima que debe tener cada cliente.

2.4.1 PRINCIPIOS DE NORMAS DE CREDITO COMERCIAL

1. MINIMIZAR EL NUMERO DE CLIENTES DUDOSOS:

El trabajo del gerente de crédito de una empresa se circunscribe en primer termino, a reducir al máximo las cuentas de clientes dudosos.

2. MAXIMIZAR LAS ACTIVIDADES ESPERADAS:

El gerente de crédito de una empresa tendrá como principal objetivo maximizar las utilidades esperadas; ahora bien, de un cliente se puede esperar que pague a la fecha establecida, que pague tarde, o que no pague.

Cuando paga pronto, la empresa recibe ingresos, a los que le deduce los costos totales; en el segundo caso, cuando paga tarde, también se reciben los ingresos a los que les deduce los costos totales que se ven incrementados por el costo del retraso o demora en cobros a clientes; en el tercer caso, cuando el cliente no paga, la empresa no recibe nada y pierde el costo total.

Por lo anterior, si el margen de utilidad es alto, la empresa podrá adoptar políticas de créditos liberales; por el contrario, si el margen de utilidad es bajo, la empresa deberá adoptar políticas de crédito conservadoras, para minimizar el número de créditos de clientes dudosos.

3.- CONCENTRARSE EN CUENTAS GRANDES Y DUDOSAS:

Cuando una solicitud de crédito es pequeña, clara y accesible la decisión será rutinaria; si la solicitud es grande y dudosa, se deberá analizar y hacer un estudio detallado; luego entonces, se deberá fijar un límite de crédito para cada clase de clientes, por lo que cada pedido que sobrepase ese límite deberá ser aprobado por funcionario específico.

4. CREAR UNA CARTERA DE CLIENTES BUENOS:

El gerente de crédito no puede ver únicamente los árboles, que tiene enfrente y olvidar el bosque que esta atrás de los primeros árboles, es decir, no puede ver solo el futuro inmediato, sino ver mucho más adelante, por lo que en ocasiones deberá correr el riesgo, cuando existan probabilidades de encontrar un cliente bueno y permanente, luego entonces, debe mirarse mucha más allá del primer pedido de un cliente.

2.4.2 PERIODO DEL CREDITO COMERCIAL

"Decisiones básicas para determinar el número de días o longitud de crédito comercial que se concede a clientes, para pagar totalmente el valor de sus compras, sin menoscabo de las utilidades o rentabilidad de la empresa".

1.EVALUCION DE CAMBIOS EN EL PERIODO DE CREDITO COMERCIAL

Los cambios en el periodo o longitud de crédito comercial concedido a clientes, ocasionan aumentos y disminuciones en las utilidades o rentabilidad de la empresa por ejemplo:

CONCEPTO	AUMENTO DISMINUCIÓN	+ -	UTILIDADES PERDIDAS	+ -
AUMENTO EN EL PERIODO DE CREDITO:				
VOLUMEN DE VENTAS	+		+	
PLAZO DE COBROS	+		-	
CUENTAS INCOBRABLES	+		-	
ROTACIÓN DE CLIENTES	-		-	

DISMINUCIÓN EN EL PERIODO DE CREDITO:		
VOLUMEN DE VENTAS	-	-
PLAZO DE COBROS	-	+
CUENTAS INCOBRABLES	-	+
ROTACIÓN DE CLIENTES	+	+

Para tomar decisiones básicas acertadas de cambio en el periodo de crédito comercial, se requiere efectuar análisis de decisión.

2.- ANÁLISIS DE DECISIÓN.

Fabricas Beta, SA desea aumentar el periodo de crédito comercial de 30 a 60 días. Actualmente el plazo de cobros es de 45 días, esperando que aumente a 72 días; el precio de venta unitario actual es de \$ 10 MP; el costo variable unitario es de \$ 6 MP; sus costos fijos importan \$200 MP y el volumen de venta actual es de 100 unidades, esperando que aumente a 140 unidades. La estimación de cuentas incobrables actualmente es del 2% sobre ventas, esperando que aumente al 4%, motivado a una alta probabilidad de cuentas malas relacionadas con un periodo de crédito comercial mayor; si la empresa tiene establecido un 20% como tasa de rendimiento de la inversión y un costo total por unidades de \$ 2 MP. ¿Cuál será la utilidad o perdida en el aumento del periodo de crédito comercial?.

DATOS	PERIODO DE PROPUUESTO	CREDITO ACTUAL	VARIACION
PERIODO DE CREDITO COMERCIAL PCC	60 DIAS	30 DIAS	30 DIAS +

PLAZO DE COBROS PC	72 DIAS	45 DIAS	27 DIAS +
PRECIO DE VENTA UNITARIO PVU	\$ 10 MP	\$ 10 MP	0
COSTO VARIABLE UNITARIO CVU	\$ 6 MP	\$ 6 MP	0
COSTOS FIJOS CF	\$ 200 MP	\$ 200 MP	0
UNIDADES VENDIDAS UV	140 UNIDADES	100	40 +
ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES ECI	4%	2%	2% +
TASA DE RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN TRI	20%	20%	0
POR LO TANTO:			
VENTAS NETAS = (PVU-UV)	\$ 1.400 MP	\$ 1,000 MP	\$ 400 MP +
ROTACION DE CLIENTE = 360 / PC	5 VECES	8 VECES	3 VECES -
COSTO TOTAL POR UNIDAD		\$ 8 MP	

Resultado del plan propuesto (RPP) = X

Formula:

$$RPP = UMV - CIM - CMCI$$

De donde:

RPP = Resultado del plan propuesto.

UMV = Utilidad marginal sobre ventas.

CIM = Costo de la inversión marginal.

CMCI = Costo marginal de cuentas incobrables.

Ahora bien, para encontrar **la utilidad marginal de ventas(UMV):**

$$UMV = VUV(PVU - CVU)$$

$$UMV = \text{Variación en unidades vendidas} (\$10 \text{ mp} - \$6 \text{ mp})$$

$$UMV = 40(\$ 4 \text{ MP})$$

UMV = \$160 MP será la utilidad marginal de ventas.

En seguida encontramos el **costo de la inversión marginal(CIM)**, que es igual a inversión en el periodo de crédito actual:

Formula:

$$\text{CIM} = \text{TRI} \left[\frac{(\text{CTU} \cdot \text{UVA}) + (\text{CVU} \cdot \text{VUV})}{\text{RCP}} - \frac{(\text{CTU} \cdot \text{UVA})}{\text{RCA}} \right]$$

De donde:

TRI = 20% (Tasa de rendimiento de la inversión)

CTU = \$8 MP (Costo total unitario)

UVA = 100vs (Unidades vendidas actual)

CVU = \$6 MP (Costo variable unitario)

VUV = 40 vs (Variación de unidades vendidas)

RCP = 5 (Rotación de clientes propuesto)

RCA = 8 (Rotación de clientes actual)

$$\text{CIM} = .20 \left\{ \frac{((\$8.100) + (\$6.40))}{3} - \frac{(\$8.100)}{8} \right\}$$

$$\text{CIM} = .20 \left\{ \frac{(800 + 240)}{3} - \frac{(800)}{8} \right\}$$

$$\text{CIM} = .20 (208 - 100)$$

$$\text{CIM} = .20 (108)$$

$$\text{CIM} = \$21.6 \text{ MP}$$

El costo de la inversión marginal será igual a \$21,600,000 pesos que se forma por \$208 millones de pesos de la inversión en el periodo propuesto, menos \$ 100 millones de pesos, es decir, una inversión marginal en clientes de \$ 108 millones de pesos, que se multiplica por la rentabilidad de la inversión 20% igual a \$21.6 millones de pesos.

Para determinar el **costo marginal d cuentas Incobrables**, se obtienen las cuentas incobrables con el periodo de crédito propuesto menos las cuentas incobrables con el periodo de crédito actual, como sigue:

Formula:

$$\text{CMCI} = (\text{VNP} \cdot \text{ECIP}) - (\text{VNA} \cdot \text{ECIA})$$

De donde:

VNP = \$1,400 MP (Ventas netas propuesto)

ECIP = 4% (Estimación de cuentas incobrables propuesto)

VNA = \$ 1,000 MP (Ventas netas actual)

ECIA = 2% (Estimación de cuentas incobrables actual)

$$\text{CMCI} = (1,400 \cdot .04) - (1,000 \cdot .02)$$

$$\text{CMCI} = \$56 - \$20$$

$$\text{CMCI} = \$36 \text{ MP}$$

El costo marginal de cuentas incobrables será igual a \$36 millones de pesos.

Una vez conocida la utilidad marginal sobre ventas (\$160 MP), el costo de la inversión marginal (\$21.6 MP) y el costo marginal de cuentas incobrables (\$36 MP), procedemos a determinar el **resultado neto del plan propuesto (RPP)**:

$$\text{RPP} = \text{UMV} - \text{CIM} - \text{CMCI}$$

$$\text{RPP} = 160 - 21.6 - 36$$

$$\text{RPP} = \$102.4 \text{ MP}$$

Por lo tanto, se obtendrá una utilidad neta al poner en ejecución el plan propuesto de \$ 102,400,000 pesos.

El análisis nos indica que las utilidades marginales sobre ventas de \$160 MP son suficientes para cubrir el costo de la inversión marginal en clientes de \$21.6 MP y el costo marginal de cuentas incobrables de \$36 MP, obteniendo además, una

utilidad al poner en ejecución el cambio propuesto en el periodo de crédito de \$102.4 millones de pesos.

La decisión será: **afirmativa**.

En caso de sufrir un resultado negativo, es decir, si después de efectuar nuestros cálculos, determinamos una pérdida al poner en ejecución el cambio propuesto en el periodo de crédito:

La decisión será: **negativa**.

2.5 DESCUENTOS OTORGADOS POR PRONTO PAGO

Decisiones básicas motivadas por el incentivo de crédito de una empresa, mediante el cual los clientes cubren sus cuentas por un valor menor al precio de venta de la mercancía, si el pago se hace anticipadamente dentro de un cierto número de días, contados a partir del comienzo del periodo de crédito comercial.⁸

Porcentaje de deducción sobre el precio de compra siempre y cuando el comprador pague en el lapso especificado, el cual es menor al plazo del crédito⁹

Al otorgarse descuentos a clientes por pronto pago, puede ocasionar:

- Disminución en cuentas incobrables.
- Ahorro en cuentas incobrables.
- Disminución en el plazo de cobros.
- Aumento en la rotación de clientes.
- Disminución en la inversión de la cuenta de clientes.
- Ahorro en la inversión de la cuenta de clientes.
- Aumento en las utilidades.

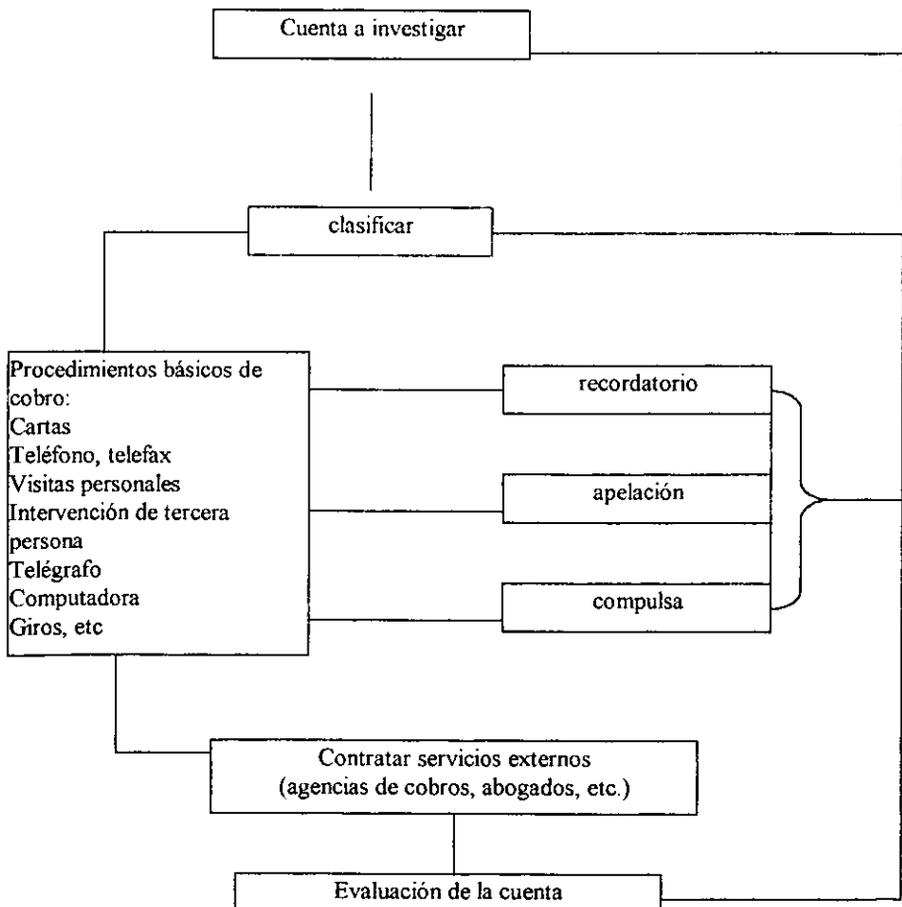
⁸ Perdomo Moreno Abraham. Administración Financiera del Capital de Trabajo

⁹ Gitman Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera

2.6 POLÍTICA DE COBRANZA

Decisiones básicas para determinar y evaluar los procedimientos que sigue una empresa para cobrar a su vencimiento las cuentas a cargo de clientes.

A medida que una cuenta por cobrar envejece mas y más, la gestión de cobro se hace muy estricta y personal; ahora bien, el procedimiento de cobro, generalmente es como sigue:



2.7 TÉCNICAS DE COBRANZA

A continuación se mencionan las técnicas que existen para hacer seguimiento a la cobranza y evitar caer en cartera vencida. Estas técnicas se pueden usar para todos los clientes o solo para algunos, ya que los hay con diferente comportamiento. Por lo que primero hay que hacer una clasificación de los clientes para saber que técnica de cobranza aplicar en un momento dado.

Clasificación de clientes:

1. Clientes que mal interpretan las condiciones de venta .
2. Clientes que pasan por alto sus cuentas por negligencia o por métodos de trabajo deficientes.
3. Clientes que descuidan la fecha de vencimiento por lo reducido de la cuenta .
4. Clientes que temporalmente se atrasan, pero generalmente pagan a tiempo.
5. Clientes que siempre se atrasan.
6. Clientes que podrían pagar puntualmente pero descuidan las fechas de vencimiento porque piensan que es más provechoso para ellos utilizar el dinero del acreedor que su propio dinero.
- 7.- Clientes que se han sobrepasado a sí mismos.
8. Clientes que se agencian descuentos no ganados.
- 9.- Clientes que están al borde de la insolvencia o que son en realidad insolventes.
- 10.- Clientes que deliberadamente cometen fraudes.

Una vez que se ha identificado la clase de cliente, podemos aplicar una o todas las técnicas de cobranza siguientes:

Verificación de documentos.- Es importante revisar minuciosamente los documentos que serán enviados al cliente, con la finalidad de evitar errores que

le permitan hacer una aclaración y retrasar el pago, cumplir con los requisitos del cliente tales como, número de copias, sellos, firmas, etc.

Envío de documentos oportunamente.- Enviar la documentación a los clientes lo más rápido posible, evitara retrasos en los pagos, ya que algunos piensan que el período de crédito empieza al momento de recibir las facturas. Es conveniente tener la política de enviar los documentos a los clientes a mas tardar al siguiente día hábil.

Envío de estados de cuenta mensual.- Mantener enterado al cliente de sus balances con la empresa es importante, para que en el caso de algún error u omisión, se tenga tiempo de hacer las aclaraciones sin que venzan los documentos. Se pueden incluir en el estado de cuenta las partidas vencidas y las que están próximas a vencer.

Envío de cartas de recordatorio de pago.- Es necesario enviar cartas de recordatorio a algunos clientes, ya que en ocasiones ellos olvidan que tienen cuentas pendientes, este método resulta barato sobre todo si los cliente están en otras ciudades o en el extranjero.

Llamadas telefónicas.-Hacer recordatorios y aclaraciones por medio del teléfono, tiene la ventaja de un trato directo con las personas para discutir las razones del pago, de esta manera se pueden conseguir mejores resultados, sobre todo si la persona que está haciendo la llamada tiene habilidad para este tipo de trabajo.

Visitas personales.- Una vez que se han utilizado otras técnicas de cobranza y éstas no han dado resultado, es necesario hacer visitas a los deudores con la finalidad de hacer las aclaraciones necesarias y darse cuenta de la situación real del cliente esto nos dará pauta para tomar una decisión más drástica en cuanto a cómo cobrar las cuentas.

DEFICIENCIAS EN LAS CUENTAS POR COBRAR

Existen dos razones por las que las cuentas por cobrar pueden atrasarse: razones internas de la compañía y externas o ajenas a la empresa, y podemos clasificarlas de la siguiente manera:

RAZONES INTERNAS

- Otorgar créditos sin haber hecho un análisis adecuado.
- No hacer seguimiento adecuado a las cuentas de los clientes.
- Que las condiciones de venta no sean claras para los clientes
- No verificar el agotamiento de los límites de crédito.
- No facturar oportunamente.
- Que el personal de ventas o de cobranza no respete las políticas

RAZONES EXTERNAS

- Situación económica grave en el país.
- La existencia de competencia muy fuerte en el mercado.
- Que el cliente sea fraudulento.

EFFECTOS DE LA DEFICIENCIA EN CUENTAS POR COBRAR

Los resultados de una administración deficiente de las cuentas por cobrar repercuten directamente en la empresa en forma negativa, incrementando los gastos de la siguiente manera:

- Al tener cuentas atrasadas es necesario contratar abogados, a los que se les tiene que pagar una comisión en caso de que logren cobrar las cuentas.

- A estas se les debe crear una reserva de incobrabilidad, que se registra directamente en gastos, lo cual resulta una pérdida para la empresa.
- Se incrementan los gastos de cobranza por exceso en cartas, llamadas telefónicas o visitas personales.
- Se incrementan los gastos financieros al obligar a la empresa a solicitar préstamos para cubrir los compromisos.

Métodos de evaluación de posición de cuentas por cobrar:

1º. Procedimiento para empresas con ventas a crédito regulares:

- Método del plazo medio de cobros.
- Método de antigüedad de saldos.

2º. Procedimiento para empresas con ventas a crédito estacionales

- Método del patrón de saldos.

Método del plazo medio de cobros

Procedimiento de evaluación de la posición de las cuentas por cobrar a clientes, aplicable a empresas que realizan sus ventas a crédito en forma constante regular y estable, durante todo el año mediante la razón de días de periodo entre la rotación de clientes.

Si la cobranza se atrasa (deficiencia en cobros), ocasiona:

- aumento en la inversión de clientes.
- aumento en las cuentas incobrables.
- aumento en los gastos de cobranza.
- disminución de utilidades.
- disminución del valor de la empresa.

MANEJO DE LA ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.

Muchas de las empresas con la finalidad de atraer clientes y aumentar sus ventas, liberan las políticas de crédito haciéndolas demasiado flexibles, esto aunado a la falta de seguimiento provoca que se queden algunas cuentas sin cobrar.

Con la finalidad de que el activo circulante se presenta razonablemente en el renglón de las cuentas por cobrar, es necesario reducir la parte de las cuentas que se considere que no se cobrara, así como reconocer en los resultados la posible pérdida que esto ocasionaría.

CALCULO DE LA ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.

Existen varios criterios para calcular los montos que deben reservarse como incobrables, uno de ellos es tomar la antigüedad de saldos de un periodo y revisar para cada uno de los clientes las partidas que tengan mucha antigüedad y se consideren de cobro dudoso. Otro criterio es tomar los datos históricos de años pasados y considerar los montos en porcentaje que se han quedado sin cobrar, así puede determinarse crear una estimación de 1%, 2% o más del total de la cartera de clientes y crear la reserva correspondiente. Otro criterio más moderno es crear una política que marque, que se deben reservar ciertos porcentajes del saldo, cada que la cuenta vaya pasando por ciertos periodos de vencimiento.

REGISTRO CONTABLE DE LA ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.

Una vez que se ha seleccionado el método para separar la parte de las cuentas por cobrar que se reconocerá como de cobro dudoso, se deben hacer los registros contables siguientes:

Se manejan principalmente dos cuentas, una subcuenta de resultados deudora que puede nombrarse provisión para cuentas incobrables y otra de balance llamada estimación de cuentas incobrables. Los nombres pueden variar pero el efecto contable es el mismo.

RECUPERACIÓN DE ESTIMACIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES.

En algunas ocasiones es posible que la labor de cobranza surta efecto después de haber creado la estimación, el boletín C-3 de la comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores menciona:

"Los incrementos o reducciones que se tengan que hacer a las estimaciones, con base en los estudios de valuación, deberán cargarse o acreditarse a los resultados del ejercicio en que se efectúen".

El cargo a gastos por la creación de la provisión de cuentas incobrables es no deducible, así como el ingreso por la recuperación de la cuenta incobrable es no acumulable para efectos del

calculo del impuesto sobre la renta. La ley del impuesto sobre la renta en su Art. 24 frac. XVII, menciona que tratándose de perdidas por créditos incobrables, se consideran realizadas cuando se consuma el plazo de prescripción que corresponda, o antes, si fuera notoria la imposibilidad practica de cobro.¹⁰

IMPOSIBILIDAD PRACTICA DE COBRO.

Se considera que existe notoria imposibilidad practica de cobro de un crédito, en los siguientes casos:

¹⁰ Ley del impuesto sobre la renta, Art. 24 fracc. XVII

- Cuando el deudor no tenga bienes embargables.
- Cuando el deudor haya fallecido o desaparecido sin dejar bienes a su nombre.
- Cuando se trate de crédito cuya suerte principal el día de su vencimiento no exceda del equivalente de 60 veces el salario mínimo general del área geográfica correspondiente al Distrito Federal y no se hubiera logrado el cobro dentro de los dos años siguientes a su vencimiento.
- Cuando se compruebe que el deudor ha sido declarado en quiebra, concurso o en suspensión de pagos. En el primer supuesto debe existir sentencia que declare concluida la quiebra por pago concursal o por falta de activo.

En el caso señalado en el punto tres, la deducción procederá en el ejercicio en el que se cumpla el plazo a que la misma se refiere.

En los demás casos, el saldo de cada cuenta considerada como crédito incobrable deberá quedar registrado en contabilidad con "importe de un peso", por un plazo mínimo de cinco años y conservarse la documentación que demuestre el origen del crédito.¹¹

2.8 FACTORAJE

Herramienta de financiamiento, mediante el cual, una empresa vende sus cuentas por cobrar a descuento a una institución financiera generalmente, no bancaria denominada (factor), para reducir su ciclo de flujo de efectivo, mediante la conversión de sus cuentas por cobrar en dinero.

¹¹ Reglamento del impuesto sobre la renta, Art. 25

El factoring es un servicio especializado de crédito y cobranza que permite a la empresa mejorar su administración, sus recursos y su productividad, por medio de la recuperación de la cartera, la eliminación de riesgos en las ventas de crédito y la disposición de recursos en forma instantánea.

OBJETIVOS:

El factoring fundamentalmente ofrece:

- Financiamiento ágil, de disponibilidad inmediata y equilibrado en relación al volumen de ventas de la compañía cliente.
- Mejora la situación financiera y la posición monetaria. porque evita endeudamientos que incrementan pasivos.
- Nivelan los flujos de efectivo y optimiza el manejo de la tesorería, especialmente cuando se tienen ventas estacionales.
- Permita aprovechar oportunidades, como descuentos por pronto pago.
- Optimiza la rotación de los activos y capital.
- Reduce costos financieros y mejora la productividad general de la empresa.
- Ofrece soluciones dirigidas a la problemática financiera de las empresas mexicanas, fundamentalmente en lo concerniente a liquidez y capital de trabajo, derivando sustanciales beneficios financieros, administrativos, estratégicos y fiscales en su operación.

CLASIFICACIÓN:

- Factoring con recurso:

Es la modalidad más común en nuestro medio y se concreta mediante la cesión-venta a Factor de sus cuentas por cobrar, recibiendo a cambio, el pago en efectivo de las mismas y los beneficios del sistema.

Por la naturaleza propia de esta operación la cedente asume la responsabilidad sobre las cuentas por cobrar cedidas, pagando un porcentaje por costos del servicio.

- Factoring sin recurso:

Se concreta mediante la cesión-venta a Factor de sus Cuentas por cobrar con descuento recibiendo a cambio el pago en efectivo de las mismas y los beneficios del sistema, asumiendo Factor el riesgo de la insolvencia de las cuentas por cobrar adquiridas.

- Factoring con cobranza delegada:

Este producto es similar al Factoring con recurso, pero delegando la cobranza a la cedente, cuando las características de la operación así lo requieren.

- Factoring puro:

En este servicio Factor absorbe el riesgo de crédito de las cuentas cedidas, garantizando a la cedente la liquidación oportuna y segura de las mismas.

Bajo esta modalidad, Factor acepta la responsabilidad de liquidar sus cuentas por cobrar -sea a la fecha de cobranza o con un vencimiento fijo predeterminado- con el propósito de no distorsionar su estructura financiera por causa de clientes morosos.

- Factoring a proveedores:

La amplia experiencia en el manejo de este producto financiero y las relaciones comerciales con que cuenta Factor, permiten adquirir de manera inmediata los créditos de prestigiasdas empresas, industrias y cadenas comerciales que normalmente documentan sus compras a través de letras de cambio o pagarés.

- Factoring cien:

Servicio completo y funcional. Consiste en contratar la modalidad de Factoring con recurso con la posibilidad de recibir hasta el cien por ciento del importe total

de los documentos en el momento mismo de la cesión. A partir de ese instante, Factor asume la administración y gestión de la cobranza correspondiente. Esta modalidad empresa adiciona un convenio por medio del cual se constituye una reserva para cubrir posibles descuentos o devoluciones, cantidad que se invierte en el mercado de renta fija -a las mejores tasas-.

Factoring cien es uno de los servicios financieros más ventajosos, que ofrece Factor de manera exclusiva y adecuada a los requerimientos de la empresa.

- Factoring de exportación-importación:

Este producto le permite contar con los servicios de Factoring a nivel Exportador internacional, para las exportaciones o importaciones de la empresa.

- Factoring al vencimiento:

En este servicio, la empresa dispone del crédito hasta el vencimiento del plazo exportador del crédito.

- Factoring Old Liner:

En este servicio el Factor cobra las facturas (cuentas por cobrar), corriendo el riesgo de falta de pago, entregando, anticipadamente a la empresa el importe de la cobranza menos un porcentaje de comisión.

- Factoring estilo nuevo:

Cuando el Factor opera Como en el caso anterior, ofreciendo otros servicios, tales como investigación de crédito, aprobación de créditos, cobranza nacional, internacional, promotor de ventas, etc.

- Factoring sin notificación:

Cuando la empresa vende sus cuentas por cobrar al Factor; sin embargo, la cobranza la efectúa la empresa, entregando de inmediato el importe de la cobranza al Factor.

- Factoring undisclosed:

Cuando el Factor compra las cuentas por cobrar, nombrando a la empresa agente, para estar en contacto directo con sus clientes.

- Factoring anticipado:

Cuando el Factor adelanta a la empresa anticipos a cuenta de la cobranza de facturas a cargo de clientes, también se le conoce como factoring a cuenta.

- Factoring internacional(exportación-importación):

"Procedimiento o herramienta de financiamiento mediante el cual el exportador asegura sus riesgos de crédito al cien por ciento del importe de su exportación, legando las gestiones de cobranza y administración de las cuentas por cobrar a la empresa Factor que con su socia o corresponsal Factor importadora, da seguimiento la recuperación de las cuentas en el país del cliente"

Luego entonces, el exportador solicita a Factor autorización y un límite de, crédito para sus clientes en el extranjero; autorizado, se efectúa la venta, embarque facturas.

Participantes:

Los participantes del factoring internacional son:

Exportador o cedente, que es la parte que factura los bienes suministrados, o la prestación de servicios a un deudor en el extranjero.

Importador o cliente, que es la parte obligada a pagar la factura emitida por el exportador.

Factor exportador, que es la empresa de factoring que garantiza al exportador el de la operación.

Factor importador. que es la empresa que absorbe el riesgo por el importador y se encarga de la administración y gestión de cobranza.

Etapas:

El factoring internacional se lleva a efecto en cuatro etapas:

- 1o. Solicitud del servicio;
- 2o. Aceptación y cesión;
- 3o. Vigencia de la operación; y,
- 4o. Cobranza.

El factoring internacional puede ser:

Directo,

En red,

Inter-compañías,

Inter-crédito.

- Factoring directo:

Transacción en la que no existe cooperación entre dos empresas u oficinas de Factoring en los dos países involucrados. La operación la lleva al cabo el Factoring exportador en forma directa (investigación de crédito, cobertura de riesgos crediticios y gestiones de cobranza).

Esta operación es muy frecuente cuando son exportaciones a países muy cercanos entre sí.

- Factoring inter-compañías:

En este esquema existen dos empresas independientes: una hace la función de factor exportador y la otra de factor importador. La reglamentación de la operación se tiene pactada entre las integrantes o bien, se acude a una organización internacional que las agrupe. Las facturas y demás documentos de la exportación se envían al factor importador para que acepte garantizar el pago y realizar la cobranza, aunque en ocasiones esta última función la realiza el factor exportador.

- Factoring inter-crédito :

Financiamiento de cuentas por cobrar internacional, en la que el factor exportador transfiere las facturas y documentación o información referente a la exportación al

factor importador, quien asume el riesgo de crédito. La cobranza es realizada directamente por el exportador, pero con cobertura de riesgo crediticio por parte del factor importador.



CASO PRACTICO

DETERMINACION DEL NIVEL
ADECUADO DE LAS
CUENTAS POR COBRAR EN
LA EMPRESA PORCELANAS
INDUSTRIALES DE MEXICO
S.A. DE C.V.

3.1 Antecedentes

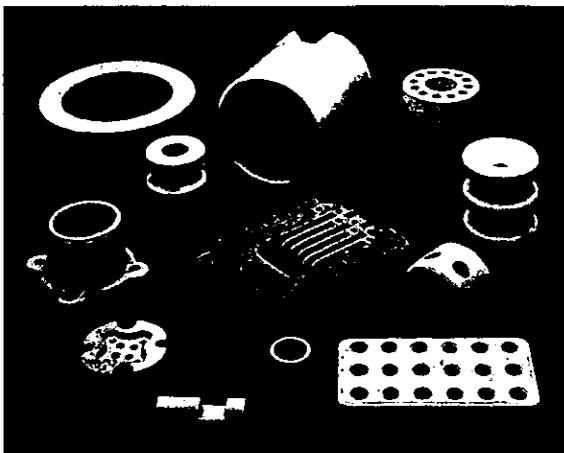
Porcelanas Industriales de México S.A. de C.V es una empresa 100% mexicana fundada en el año de 1943 por 2 Ingenieros Eléctricos bajo el nombre de Porcelana Industrial y Artística S de R.L. que fabricaba piezas de porcelana decorativa y algunas piezas para fines eléctricos.

A partir de este modesto inicio y en base a un gran trabajo y empeño en 1963 la planta creció tanto que se presento un cambio obligado de domicilio a la colonia Tulpeltlac, en el municipio de Ecatepec, Estado de México, donde cambia su razón social a Porcelanas Industriales de México S.A. de C.V.

En la actualidad Porcelanas Industriales de México S.A. de C.V. se dedica a la fabricación de aisladores de porcelana tipo alfiler, carrete, retenida, boquillas para alta y baja tensión, así como portalámparas, sockets, empaques para torres de proceso, objetos de porcelana para fines publicitarios y refractarios.

PORCELANA:

Es el más antiguo y más económico de los materiales cerámicos, se caracteriza por su alta resistencia mecánica, mínima porosidad y buen aislamiento eléctrico a temperaturas normales. Puede fabricarse en mate o estampada. Se aplica a Aisladores de bajo voltaje, caja de conexiones, bases para fusibles, portalámparas, piezas prensadas de gran tamaño.



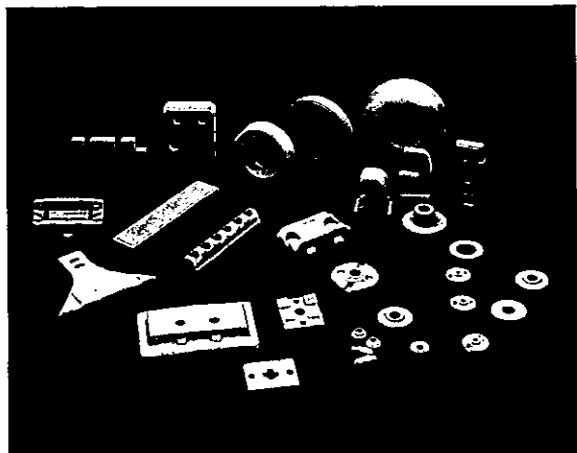
CORDIERITA:

Su resistencia mecánica es pobre pero excelente para resistir cambios bruscos de temperatura (choque térmico); debido a su baja alcalinidad, no es atacada por las aleaciones de los conductores eléctricos. Se aplica a soportes para resistencias eléctricas, para resistencias de hornos, parillas.



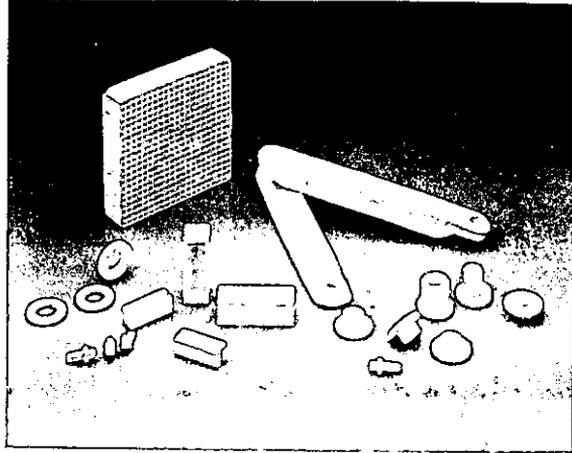
ESTEATITA:

Con una resistencia mecánica casi del doble de la porcelana y con alta resistencia eléctrica aun a elevadas temperaturas con bajas perdidas dieléctricas. Tiene un coeficiente de expansión calorífica mayor que la porcelana. Se utiliza básicamente en aisladores donde se requiere alta resistencia mecánica sometidos a alta temperatura.



ALUMINIA:

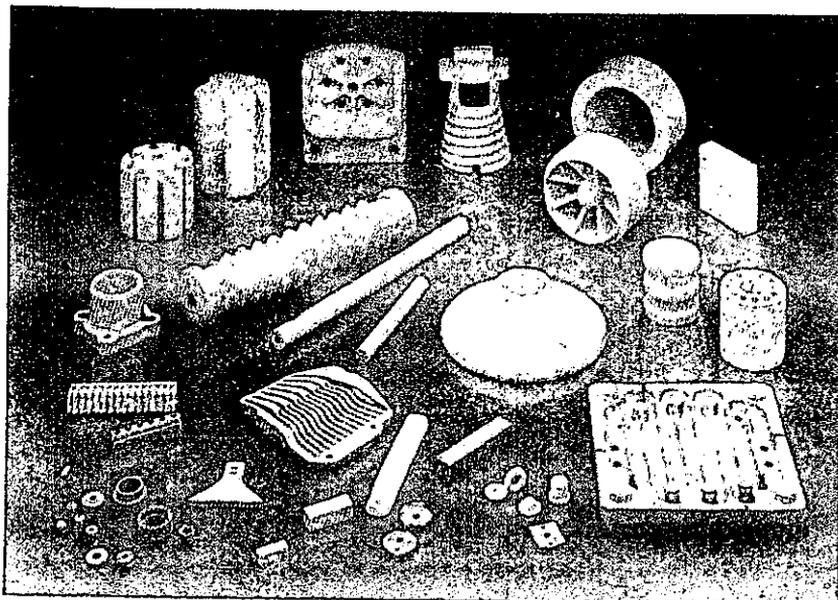
Es el más selecto de los materiales cerámicos de gran resistencia mecánica, con temperaturas de operación entre 1500°C y 1700°C, dependiendo del porcentaje de alumina contenido en la pieza. Se aplica en donde se requiere buena conductividad térmica, así como resistencia al choque térmico, piezas refractarias y de alta precisión.



ANILLOS RASCHING DE CERÁMICA, SILLETAS TORICAS, ESFERAS

Fabricados en porcelana resistente al ataque químico, libre de partículas metálicas, debido a su forma presentan gran resistencia mecánica, excelentes para manejar ácidos, excepto sosa cáustica. Las esferas se utilizan como base de catalizadores





Cerámica es aun la ultima palabra en componentes que requieren de gran resistencia mecánica, aislamiento térmico, aislamiento eléctrico, dureza, así como una gran variedad de formas.

En la elaboración de nuestros productos utilizamos materias prima seleccionadas de la mejor calidad, así como la tecnología mas avanzada.

Ponemos a su disposición 30 años de experiencia en el diseño y fabricación de piezas para su industria.

La próxima vez que piense en cerámica, consúltenos.

PORCELANAS INDUSTRIALES DE MÉXICO SA DE CV

PORCELANAS
INDUSTRIALES DE
MÉXICO SA DE CV

3.2 En Porcelanas Industriales de México S.A. de C.V. su misión, visión y valores son los siguientes:

MISION

La organización es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de electro cerámica, empaques y soportes para la industria química, refractarios e insumos para la industria cerámica, que cumple la calidad, especificaciones y normas establecidas. Tenemos como reto la fabricación de todo tipo de piezas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, para lo cual contamos con personal calificado y comprometido, así como con tecnología de vanguardia, logrando con esto una empresa rentable y competitiva.

Porcelanas en el trato con sus colaboradores, clientes, proveedores, competidores y funcionarios públicos, mantiene un alto grado de ética profesional con espíritu de servicio contribuyendo con estos valores al desarrollo del país..

Asimismo, cumplimos con las regulaciones legales y ambientales establecidas por los diversos sectores gubernamentales. Porcelanas en su operación antepone la seguridad de sus colaboradores y la preservación del entorno ecológico, así como el cabal cumplimiento de leyes locales y federales. Creando fuentes de trabajo y aportando de su parte el mejor esfuerzo para el bienestar económico del país, motivado en todo momento por su visión y valores.

VISION

- Hacer de Porcelanas una empresa competitiva a escala internacional en las áreas de: Electro cerámica, Empaques y soportes para la Industria Química, Refractarios y materias primas para la Industria Cerámica, desarrollo de nuevos productos de cerámica tradicional.
- Brindar siempre la mejor calidad y precio en los productos que fábrica.
- Proporcionar una mejora constante en el servicio y la atención a sus clientes.
- Mantener una comunicación amplia entre todo el personal.
- Fomentar el bienestar y seguridad de todos los que forman la empresa.

VALORES

- Ética
- Calidad
- Seguridad
- Servicio al cliente
- Respeto al medio ambiente
- Rentabilidad
- Diversidad de productos
- Recursos Humanos
- Compromiso Personal

La Filosofía de Dirección General es:

- Fungir como coordinador de todos los recursos del grupo para la consecución de la misión del mismo.
- Prestar servicio para el apoyo de todas y cada una de las áreas del grupo.
- Establecer enlace directo con los accionistas.
- Difundir la misión y valores de la empresa e involucrarse en ellos.
- Marcar la dirección y rumbo hacia el cual deben enfocarse los esfuerzos del grupo para alcanzar los objetivos; siempre ha de mirar hacia el futuro.

En lo que a los valores respecta, predica con el ejemplo, manejándose siempre con ética y con respeto para con sus semejantes, así como para con las leyes y las instituciones del país.

La Filosofía de la Gerencia Administrativa es:

- Facilitar el desarrollo de las demás áreas implementando sistemas computacionales y capacitando al personal en el uso de los mismos.
- Regular, filtrar y controlar la información financiera por todas las áreas para rendir informes del resultado obtenido.

- Exaltar la capacidad de cada elemento de esta área para que sea autónomo y más profesional, maximizando esfuerzos y minimizando recursos, cuidar el cumplimiento de obligaciones tributarias y ejercer nuestros derechos.
- Difundir e involucrarse en la misión y valores de la empresa.
- Coordinar e implementar facilidades para trabajar.

La Filosofía de la Gerencia de Ventas es:

Su función principal es comercializar los productos elaborados a través de la promoción y difusión de los medios a su alcance. Asimismo tiene como propósito alcanzar las cuotas indicadas por Dirección.

Por otra parte dicha gerencia cuenta con:

- personal capacitado técnicamente para satisfacer las necesidades a los clientes.
- todos los elementos para la promoción y venta de los mismos respaldada por las diversas áreas.

Asimismo colabora activamente en difundir la misión y valores de la empresa e involucrarse en ellos.

La Filosofía de la Jefatura de Personal es:

- Integrar, desarrollar los recursos humanos, estableciendo políticas, procedimientos y sistemas, que propicien la actitud y compromiso hacia la calidad con ambiente laboral adecuado y trabajo en equipo.
- Asimismo colabora activamente en difundir la misión y valores de la empresa e involucrarse en ellos.

La Filosofía de Gerencia de Operaciones es:

- Elaborar y coordinar programas de producción, mantenimiento, suministro de materias primas y materiales auxiliares para la producción en las líneas de electrocerámica, refractarios y empaques, según las necesidades de ventas.

- Vigilar que la producción esté dentro de las normas y especificaciones para la satisfacción del cliente.
- Elaborar procedimientos y medidas de seguridad para capacitar al personal continuamente, fomentando la calidad y el uso adecuado de maquinaria y equipo.
- Vigilar que no se violen las medidas establecidas por el Gobierno.
- Elaborar reportes confiables y con oportunidad solicitados por la Dirección General o demás departamentos
- Auditar la calidad de suministro de materias primas.
- Asimismo colabora activamente en difundir la misión y valores de la empresa e involucrarse en ellos.

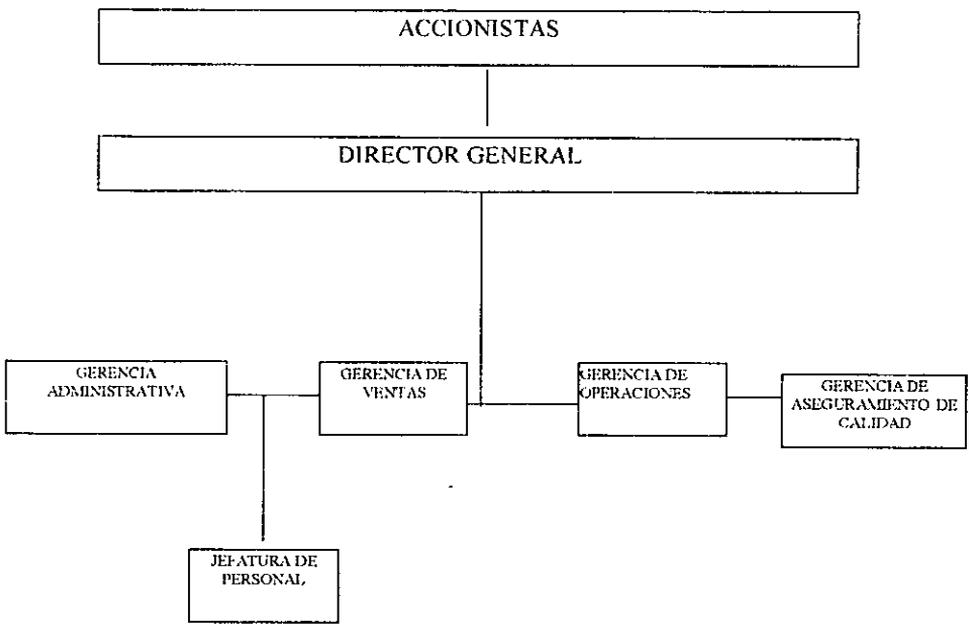
La Filosofía de Gerencia de Aseguramiento de Calidad es:

Tiene como finalidad la implementación, mantenimiento y actualización del sistema de calidad para asegurar el cumplimiento de las especificaciones del cliente. Proporciona información necesaria a las demás áreas de la empresa, para detectar y ayudar a reconocer las no conformidades reales o potenciales y coadyuvar en su eliminación. Asimismo identifica y colabora a vislumbrar las oportunidades de mejora que se presenten. Lo anterior se logra a través de un compromiso total con los objetivos de la empresa, llevándose con honestidad, conocimiento y diligencia cada una de las actividades que se encomiendan.

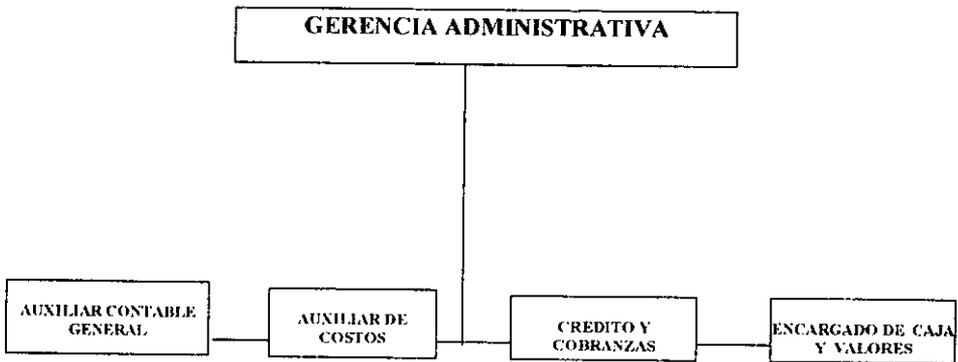
Como actividades de apoyo se realizan las siguientes funciones:

- Promover y difundir la cultura de calidad en todas las áreas que involucran las actividades del grupo.
- Asimismo colaborar activamente en difundir la misión y valores de la empresa e involucrarse en ellos.

El Organigrama General de Porcelanas Industriales de México SA de CV esta constituido de la siguiente manera:



El Organigrama de la Gerencia Administrativa esta constituido de la siguiente manera:



Actualmente la Administración de las cuentas por cobrar en Porcelanas Industriales de México SA de CV, es realizada por el encargado de crédito y cobranzas y supervisada por la gerencia administrativa.

El departamento de ventas es el que toma las decisiones de crédito y permite a los clientes seguir haciendo pedidos aunque sus cuentas estén vencidas. El encargado de crédito no tiene autoridad, en este tipo de decisión, esto provoca que la empresa no cubra los compromisos con sus proveedores en los tiempos establecidos de crédito, con lo cual se corre el riesgo de romper el ciclo productivo de la empresa.

Los límites de crédito no se han actualizado desde hace varios años, debido a que no se hace uso de los mismos para autorizar las ventas a los clientes que están excedidos o con problemas de pago

La empresa ha tenido relación con algunos clientes desde hace 10 años o más, esto quiere decir que la empresa ha crecido junto con los clientes, y se ha mantenido una relación estrecha con ellos, lo que ha provocado consentir a varios de ellos, y permitir que sigan pagando con mucho retraso.

El departamento administrativo, no cuenta con un mensajero que se encargue directamente de la cobranza de la empresa, por lo cual se tiene que depender del departamento de ventas, que son los que se encargan de programar entregas de material, revisión de documentos y cobros a los clientes, y esto entorpece muchas veces la comunicación entre clientes y crédito y cobranzas.

Desde hace varios años se observa el comportamiento de las ventas a crédito, observándose el incremento de cartera de clientes, de la misma forma se observa que de 1998 a 1999 los clientes se han incrementado y consigo el retraso en la recuperación de la cartera, existiendo cartera vencida con mas de 90 días de antigüedad.

3.3 DEFINICION DEL PROBLEMA

La Empresa Porcelanas Industriales de México SA de CV se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que el Director General ha solicitado un estudio financiero, que le permita evaluar la situación en la que se encuentra la misma, para aceptar los pedidos de los clientes y a la vez asegurarse de cubrir los compromisos a corto plazo.

- ¿Existe cartera vencida?
- ¿Qué porcentaje de la cartera de clientes se encuentra vencido?
- ¿Es adecuado el nivel de cuentas por cobrar?
- ¿Existen políticas de crédito?
- ¿Existen cuentas incobrables?
- ¿Se está cobrando a tiempo a clientes?
- ¿Se necesitan incrementar las ventas?
- ¿Existen costos financieros ocasionados por retraso en la cobranza?

3.4 DIAGNOSTICO

Se realizo una análisis en base a razones financieras, observándose lo siguiente:¹²

LIQUIDEZ

En base a la razón de liquidez podemos, observar que la compañía tiene alta capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo ya que presenta un capital neto de trabajo de \$12,210,214 para 1999 y \$9,778,056 para 1998 mismo que aumento de un año a otro.

Lo anterior indica sus bienes disponibles cubren sus deudas y obligaciones a corto plazo.

La razón de solvencia nos indica que la compañía dispone de \$14.13 de activo circulante para hacer frente a cada \$1.00 de pasivo a corto plazo para 1999 Para 1998 cuenta con \$28.36 por cada \$1.00 de pasivo a corto plazo, por lo tanto su solvencia es aceptable aunque disminuyo de un año a otro.

La prueba rápida o razón conocida como del ácido nos indica que la compañía tiene \$9.86 de activos de inmediata realización por cada \$1.00 de pasivo a corto plazo para 1999. Para 1998 cuenta con \$19.27 por cada \$1.00 de pasivo a corto plazo, su solvencia disminuyo de un año a otro.

En general la empresa no presenta problemas de liquidez, ya que basándose en las razones anteriores vemos puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

¹² Ver anexo 1

ACTIVIDAD

La razón de rotación de inventario nos muestra una mejoría en los días promedio que se vende el inventario ya que en 1999 fue de 79 días y de 99 días para 1998. La recuperación de cuentas por cobrar, es lenta por lo que se observa un problema en este rubro del balance, ya que el promedio de cobranza promedio para 1999 es de 112.55 días y para 1998 100.18, la variación entre un año y otro no es mucha pero es desfavorable ya que aumentan los días de cartera de 1998 a 1999. Además si hacemos la comparación contra los 30 días de crédito que da la empresa, se ve un desfasamiento de cobranza para 1999 de 82.55 días y 70.18 para 1998.

El índice del pago de compras es de 273.92 días para 1999 y 347.39 para 1998 lo cual nos indica que la compañía se esta financiando con terceras personas en este caso sus proveedores, ya que tiene alta capacidad crediticia.

El índice de rotación de activos fijos es de 36 para 1999 lo que significa que por cada peso invertido en dicho activo la empresa ha vendido \$36.

Para 1998 el índice de \$21.85 que indica que por cada peso invertido en dicho activo la empresa ha vendido \$21.85.

La rotación de los activos totales para 1999 es 23.78 y para 1998 17.38 lo cual nos muestra un aumento del nivel de actividad en función de sus activos totales.

ENDEUDAMIENTO

Se puede observar que la empresa tiene aparentes problemas de capacidad de pago, el índice de endeudamiento para 1999 es de .99 y para 1998 1.06 lo que significa que esta trabajando con un financiamiento del 99% en 1999 y el 100% en 1998 de terceras personas lo cual es un debilitamiento de la compañía.

RENTABILIDAD

En cuanto al margen de utilidad de la empresa, se observa que en base a las utilidades netas hay un 33% como margen de utilidad para 1999 y un 39% para 1998, dándose un aumento en el margen de utilidad de un año a otro.

Si se toma la utilidad de operación y la utilidad neta baja en un 30% el margen de utilidad.

Tomando en cuenta el análisis financiero se recomienda un análisis a las cuentas por cobrar que es el objeto de este estudio y de acuerdo a las razones financieras aplicables es en donde hay problema, y el alto financiamiento de clientes no cubre todas sus obligaciones.

**ANÁLISIS DE LA ANTIGÜEDAD DE SALDOS DE LAS CUENTAS POR
COBRAR**

Por vencer Días transcurridos desde el vencimiento

	ACTUAL	0-30	31-60	60-90	MAS DE 90	TOTAL
--	--------	------	-------	-------	--------------	-------

MES	DICIEMBRE	NOVIEMBRE	OCTUBRE	AGOSTO		
CTAS X COB.	1,287,535	858,356	429,178	1,716,713	4,291,783	8,583,565
% TOTAL	15.00	10.00	5.00	20.00	50.00	100.00

En la tabla anterior se puede observar la irregularidad que existe en la recuperación de la cartera, al mismo tiempo nos indica que un 15% de las cuentas por cobrar son actuales, el 10% tiene un mes de retraso, un 5% tiene dos meses de retraso y un 50% tiene mas de 90 días de retraso.

En lo general los pagos son lentos, ya que el 50% esta dentro de mas de 90 días de vencimiento, y si no se le da el seguimiento adecuado podrían convertirse en cuentas incobrables, causando un fuerte impacto financiero a la compañía, por lo que se deben revisar las políticas de crédito, y la cobranza, y poder terminar con el problema.

Tomando como base el anexo 4 se determino que el 73.39% de clientes abarca el adeudo total de la cartera.

En general los saldos se encuentran desfasados pero hay que cobrar principalmente a los clientes que integran el 73.39% ya mencionado, ya que es casi la totalidad de la cartera, la mayor parte de estos clientes tienen saldo a mas de 90 días y se les sigue dando crédito, otros solamente tienen su saldo a mas de 90 días sin mas crédito, pero tampoco se ha cobrado.

En mi opinión hay que modificar las políticas de crédito de la siguiente manera:

Políticas actuales	Políticas propuestas	Observaciones
Crédito a 30 días	Crédito a 35 días	Aumento en las ventas del 12%.
Descuento del 4% al millar	Descuento por pronto pago del 5%. Dentro de los 5 días posteriores al inicio del periodo de crédito.	Implementar, se espera que el 50% opte por el descuento y se de un incremento en las ventas del 10%
	Intereses moratorios del 5% mensual Por retraso de pagos.	Implementar inmediatamente a partir del 1er día de atraso.
Limite de crédito de \$300,000	Limite de crédito de \$350,000 a clientes cumplidos y constantes. Los demás limite de \$200,000. y los nuevos, y demasiado atraso al contado o con un 50% de anticipo	Implementar inmediatamente, sin dar prioridades a ningún cliente.

3.5 ALTERNATIVAS

Primera alternativa. Cambio en política de crédito de 30 a 35 días.

Esperando un aumento en las ventas del 12%

Inversión en cuentas por cobrar = $\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}$

Sustituyendo la formula:

Con la política a actual:

Inversión en cuentas por cobrar = $\frac{8,583,565}{27,454,814}$

Inversión en cuentas por cobrar = .3126 es decir 31.26%

Con la política propuesta:

Inversión en cuentas por cobrar = $\frac{9,613,593}{28,278,458}$

Inversión en cuentas por cobrar = .3399 es decir 33.99%

El importe de clientes de \$9,613,593 se compone de \$ 8,583,565 mas el incremento de las ventas del 12% que es de \$1,030,028. Por el cambio en la política de crédito.

La inversión en cuentas por cobrar aumenta con el ajuste en las políticas de crédito. Del 31.26% al 33.99%

Periodo de cobranza promedio = $\frac{\text{cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360} = \text{días en recuperar las ctas. por cobrar.}}$

Sustituyendo la formula:

Con la política actual:

$$\begin{array}{rcl} \text{Periodo de cobranza promedio: } \$8,583,565 & & 8,583,565 \\ & 27,454,814 = & 76,263 \\ & 360 & \end{array}$$

periodo de cobranza promedio: 112.55

Con la política propuesta:

$$\begin{array}{rcl} \text{Periodo de cobranza promedio: } 9,613,593 & & 9,613,593 \\ & 28,278,458 = & 78,551 \\ & 360 & \end{array}$$

periodo de cobranza promedio: 122.39

con la propuesta el periodo de cobranza aumenta de 112.55 a 122.39 días.

El rendimiento que se puede obtener de la inversión en cuentas por cobrar es el siguiente:¹³

NIVEL DE CTAS POR COBRAR	BANAMEX	BANCOMER
POLÍTICA ACTUAL \$8,583,565	\$ 1,184,532	\$1,454,056
POLÍTICA PROPUESTA \$9,613,593	\$ 1,518,948	\$1,744,867

Si la empresa aumenta los días de crédito esta dejando de ganar un rendimiento como se muestra en el cuadro anterior a este le llamamos costo de inversión en cuentas por cobrar.

¹³ Tasas de Rendimiento ver anexo 5

Pero, en mi opinión es aceptable dicha inversión, siempre y cuando se aumenten las ventas y se abarque mas mercado y entrar al nivel competitivo, claro haciendo un análisis minucioso de los clientes nuevos.

Segunda alternativa. Implementar el descuento por pronto pago del 5%.

Para saber si es atractivo o no para los clientes, nos pondremos en su posición por lo cual primero determinaremos el **costo de renunciar al descuento por pronto pago (DPP)**.

$$\text{Costo de renunciar al descuento por pronto pago} = \frac{\text{DPP}}{1-\text{DPP}} \times \frac{360}{\text{N}}$$

De donde:

DPP = descuento por pronto pago estipulado en términos porcentuales

N = numero de días en que puede retardarse el pago a renunciar al descuento por pronto pago.

Sustituyendo:

$$\text{Costo} = \frac{.05}{(1-.05)} \times \frac{360}{35}$$

$$\text{Costo} = (.05 / .95) \times 10.28$$

$$\text{Costo} = .0526 \times 10.28$$

$$\text{Costo} = .5407 \text{ es decir } 54.07\%$$

El 57.07% es lo que le costaría al cliente renunciar al descuento por pronto pago. Enseguida veremos un ejemplo en términos monetarios si el cliente aceptara el DPP y lo compararemos contra una inversión bancaria para ver que le conviene más.

Supongamos que el cliente realiza una compra el 5 de agosto por \$100,000 y acepta el DPP

$$\text{DPP} = (100,000 - (.05 \times 100,000))$$

$$\text{DPP} = 95,000$$

Si el cliente acepta el DPP tendría que pagar \$95,000 el 9 de agosto que sería el último día de descuento y se ahorraría \$ 5,000.

Ahora veremos si el DPP es atractivo para el cliente, lo compararemos con las tasas bancarias.

BANAMEX	BANCOMER
Tasa de rendimiento 8.10 anual	Tasa de rendimiento 9.25 anual
$(8.10/360) \times 30 = 0.675\%$	$(9.25/360) \times 30 = 0.770\%$
$100,000 \times 0.675\% = 675$	$100,000 \times .770\% = 770$

Por lo tanto resulta atractivo el DPP para el cliente ya que este es de \$ 5,000.00, mientras que los bancos le darían un rendimiento de \$ 675.00 en Banamex, y \$770.00 en Bancomer.

Ahora pensemos en el supuesto que el cliente no acepte el descuento por pronto pago y además pague después de los 35 días que tiene como límite de pago, se aplicaría la tercera alternativa intereses moratorios del 5%.

INTERESES MORATORIOS POR ATRASO EN PAGOS

INTERESES	INTERESES A PAGAR	IMPORTE	TOTAL A PAGAR
A 30 días	5,000.00	100,000.00	105,000.00
A 60 días	10,000.00	100,000.00	110,000.00
A 90 días	15,000.00	100,000.00	115,000.00

El cliente al no aceptar el DPP pierde \$ 5,000.00 y si además paga retrasadamente aparte de perder los \$5,000.00 del DPP perderá \$5,000.00 de los intereses moratorios, los cuales varían dependiendo del tiempo de retraso.

Con el DPP como se menciona anteriormente, se pretende aumentar las utilidades en un 10%. por lo tanto el efecto en las utilidades es como a continuación se muestra:

	Con la política actual	Aumento de ventas de 10%	Aplicando el DPP del 5% (50% del total de clientes)	Aplicando intereses moratorios de 5%(25% del total de clientes)
Ventas	27,454,814	30,200,295	30,200,295	30,200,295
DPP			755,007	
Intereses moratorios				302,003
Ventas netas	27,454,814	30,200,295	29,445,288	30,502,298
Costo de ventas	18,391,077	20,230,185	20,230,185	20,230,185
Utilidad bruta	9,063,737	9,970,110	9,215,103	10,272,113

De acuerdo a la tabla anterior podemos observar los cambios en las utilidades aplicando las políticas propuestas de la siguiente forma:

Con la política actual se tiene una utilidad de \$9,063,737 al implantar el DPP se espera un aumento en las ventas de 10%, aumentando la utilidad a \$9,970,110 (sin descontar el descuento), al aplicar a las ventas planeadas el descuento por pronto pago propuesto (esperando que el 50% de los clientes lo aceptaran) queda una utilidad de \$9,215,103.00.

Se observa una disminución en las utilidades, pero si lo comparamos con la utilidad original sin aumento de ventas en realidad la disminución es de \$ 151,366.00 y el aumento de ventas es de \$ 2,745,481.00 por lo que se considera aceptable el DPP.

Ahora bien, del 50% restante de los clientes que no aceptan el DPP, se considera que el 20% pagara intereses moratorios por atraso en sus pagos, (sin tomar en cuenta el DPP), la utilidad aumenta a \$ 10,272,113.00

Aplicando los cambios al mismo tiempo, queda de la siguiente manera:

Políticas propuestas totales

Ventas	30,200,295
DPP	755,007
Intereses moratorios	302,003
Ventas netas	29,747,291
Costo de ventas	20,230,185
Utilidad bruta	9,517,106

Se puede observar que aplicando el plan total propuesto aumentan las utilidades de \$9,063,037.00 a \$9,517,106.00 por lo que considero aceptable implementar el DPP, por que aunque la utilidad no aumenta en gran proporción, nos ayuda a tener menos inversión en cartera y por lo tanto el riesgo menor de obtener cuentas incobrables.

Cuarta alternativa. Consiste en implementar técnicas de cobranza para la cartera vencida con un costo de \$54,000.00 anuales.

Para poder establecer procedimientos que nos permitan recuperar las cuentas por cobrar se incrementarían los gastos de \$ 54,000.00 integrados de la siguiente manera:

Hojas (para cartas y estados de cuenta)	\$ 125
Sobres (para cartas y estados de cuenta)	75
Depreciación equipo de computo	200
Correo y timbres	150
Mensajería	1,000
Sueldo	1,500
Teléfono	950
Pasajes	500
Total	4,500 al mes
	X 12 meses = 54,000

	Plan actual	Plan propuesto	Sin propuesta
Ventas netas	27,454,814	30,200,295	27,454,814
Costo de ventas	18,391,077	20,230,185	18,391,077
Perdida por ctas incobrables			4,291,783
Utilidad bruta	9,063,737	9,770,110	4,771,954
Gtos. de operación	8,281,291	8,335,291	8,281,291
Utilidad de operación	782,446	1,434,819	(3,509,337)

Con lo anterior se puede observar que implantando las técnicas de cobranza más sencillas, como es el envío de cartas, estados de cuenta, llamadas telefónicas como recordatorio de pago, tiene un costo que disminuye la utilidad, pero si no se implementan estas técnicas a tiempo, obtendríamos una pérdida de (3,509,337) ya que la cartera de antigüedad de más de 90 días se convertirían en cuentas incobrables. Por lo tanto es aceptable implementar estos sistemas de cobranza.

CONCLUSIONES

Al término de este trabajo de investigación, he concluido que es un gran riesgo para las organizaciones otorgar créditos, sin embargo es necesario, ya que bien administrado nos ayuda a incrementar las ventas, y a su vez las utilidades.

Es necesario que para otorgar cualquier tipo de crédito se haga una investigación crediticia, dependiendo del monto y del tiempo que se le vaya a conceder al cliente.

Podemos comenzar con un análisis a sus estados financieros, pedir referencias a otros proveedores suyos, solicitar estados de cuenta bancarios, o en un último caso acudiendo a una agencia de investigación de crédito, siempre y cuando sus compras sean por un monto considerable.

Es necesario llevar un control en la cartera, y seguir el desarrollo de las cuentas por cobrar, para mantenerla al día, y evitar caer en desfasamiento de los pagos, y que se puedan convertir en cuentas incobrables, ya que ocasionarían un efecto financiero negativo a la empresa.

Algo muy importante, es definir las políticas de crédito, ya que son la base principal para conceder un crédito, y evitar hacer excepciones con determinados clientes, al igual que el departamento de ventas, y el departamento de crédito y cobranzas no deben salirse de estos lineamientos, ya que una mala decisión puede acarrear problemas financieros, es necesario que la persona que defina dichas políticas, conozca muy a fondo como administrar las cuentas por cobrar, y no lo realice por intuición o experiencia, tomando en cuenta el mercado competitivo, los objetivos de la empresa, y la capacidad de solvencia y liquidez.

En Porcelanas Industriales de México S.A. de C.V. es importante que se modifiquen las políticas de crédito, en mi opinión el descuento por pronto pago y el factoraje son métodos que nos ayudan a recuperar mas rápidamente la cartera de la empresa, ya que aunque se absorbe un pequeño costo financiero, no es significativo comparándolo con que se vuelvan totalmente incobrables, y además nos originen gastos de cobranza.

También es necesario, implantar el cobro de intereses moratorios, inmediatamente que se venzan los periodos de crédito, ya que es una manera de "asustar" al cliente, y procure no retrasarse en sus pagos.

Otra medida es utilizar las técnicas de cobranza, ya que aunque tienen un costo, si se aplican a tiempo, y se obtiene el cobro a tiempo, ahorraran dinero a la empresa. Además de que no es necesario utilizar todas al mismo tiempo, se puede empezar por las menos costosas, como son las llamadas telefónicas, antes y en el momento de su vencimiento, o las cartas recordatorias, y el cobro personal si ya vencieron, para evitar que se conviertan en cuentas totalmente incobrables.

Una vez que se sospecha, que es cuenta incobrable, es necesario acudir a un abogado o despacho que se encargue de recuperar dicha cuenta por cobrar, y obtener por lo menos el costo de nuestra inversión.

Por ultimo, quiero mencionar que las cuentas por cobrar, son una de las áreas más importantes de una empresa, ya que si no se le da un buen manejo y administración, puede ocasionar que una empresa llegue a fracasar, ya que si no se obtienen los ingresos a tiempo, no se pueden cubrir las obligaciones primordiales, como son materias primas, y acreedores de gastos y servicios, y prestamos bancarios, que a su vez generan intereses, y provocan perdidas a la empresa.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

BIBLIOGRAFIA

Gitman, Lawrence J. Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Oxford, México 1999.

Hernández, Sampieri, Carlos. Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill.

Perdomo, Moreno Abraham. Administración Financiera de Capital de Trabajo, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C.V. 1997.

Perdomo, Moreno Abraham. Elementos Básicos de Administración Financiera, Ediciones Contables Administrativas y Fiscales, 1985.

Weston. Finanzas de Administración, Editorial Mc Graw Hill.

Zorrilla, Santiago A. Miguel Torres. Guía para elaborar la Tesis, Editorial Mc Graw Hill, 1992.

	1998	%	1999	%		1998	%	1999	%
ACTIVO					PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
CIRCULANTE					PASIVO A CORTO PLAZO				
EFFECTIVO,CAJA Y BANCOS	819,164	7.28%	400,515	2.83%	DOCUMENTOS POR PAGAR	43,761	0.39%		0.00%
INVERSIONES EN VALORES	8,522	0.08%	478	0.00%	ACREEDORES DIVERSOS	180,347	1.60%	654,767	4.63%
CLIENTES	5,481,514	48.69%	7,850,415	55.55%	PROVEEDORES	8,816	0.08%	88,936	0.63%
DEUDORES DIVERSOS	451,085	4.01%	889,424	6.29%	IMPUESTOS POR PAGAR	124,462	1.11%	186,070	1.32%
IMPUESTOS POR RECUPERAR	124,810	1.11%	23,511	0.17%					
ALMACEN	3,250,347	28.87%	3,976,600	28.14%					
SUMA	10,135,442	90.04%	13,139,987	93%	SUMA	357,386	3.17%	929,773	6.58%
FIJO					PASIVO A LARGO PLAZO				
EDIFICIOS	781,434	6.94%	680,453	4.82%	DOCUMENTOS POR PAGAR	11,530,535	102.43%	13,063,849	92.45%
DEPRECIACION	- 115,145	-1.02%	- 226,125	-1.60%	TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	11,530,535	102.43%	13,063,849	92.45%
MAQUINARIA Y EQUIPO	60,835	0.54%	71,830	0.51%					
DEPRECIACION	- 20,156	-0.18%	- 39,945	-0.28%	CAPITAL CONTABLE				
EQUIPO DE TRANSPORTE	114,545	1.02%		0.00%					
DEPRECIACION	- 32,016	-0.28%		0.00%	CAPITAL SOCIAL	700,000	6.22%	700,000	4.95%
MOBILIARIO Y EQUIPO	65,802	0.58%	127,221	0.90%	RESERVA LEGAL	70,000	0.62%	70,000	0.50%
DEPRECIACION	- 18,068	-0.16%	- 35,154	-0.25%	RESULTADO DE EJERC. ANTERIORES	- 4,404,399	-39.13%	- 1,400,965	-9.91%
EQUIPO DE COMPUTO	110,453	0.98%	275,178	1.95%	RESULTADO DEL EJERCICIO	3,003,433	26.68%	768,285	5.44%
DEPRECIACION	- 46,158	-0.41%	- 81,643	-0.58%					
SUMA	901,526	8.01%	771,815	5.46%	SUMA	- 630,966	-5.61%	137,320	0.97%
DIFERIDO									
GASTOS DE INSTALACION	187,911	1.67%	251,460	1.78%					
AMORTIZACION	- 19,924	-0.18%	- 84,320	-0.60%					
DEPOSITOS EN GARANTIA	52,060	0.46%	52,000	0.37%					
SUMA	219,987	1.95%	219,140	1.55%					
SUMA ACTIVO	11,256,955	100.00%	14,130,942	100.00%	SUMA PASIVO Y CAPITAL	11,256,955	100.00%	14,130,942	100.00%

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998 Y 1999

	1998	%	1999	%
VENTAS NETAS	21,368,695	7.12	29,459,722	38.34
DEV Y REB SOBRE VENTAS	-1,671,888.00	-0.56	-2,064,928.00	-2.61
TOTAL	19,697,106	6.56	27,454,814	35.74
COSTO DE VENTAS	11,949,066	3.98	18,391,077	23.94
UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA	7,748,040	2.58	9,063,737	11.80
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,534,737	0.84	4,418,571	5.75
GASTOS DE VENTA	2,005,546	0.67	3,862,720	5.03
TOTAL	4,540,283	1.51	8,281,291	10.78
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN	3,207,757	1.07	782,446	1.02
GASTOS FINANCIEROS	51,406	0.02	2,506,946	3.26
PRODUCTOS FINANCIEROS	32,211	0.01	2,050,509	2.67
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	19,194	0.01	456,437	0.59
OTROS GASTOS	1,432,593	0.48	118,126	0.15
OTROS PRODUCTOS	1,246,463	0.42	655,872	0.85
TOTAL	186,130	0.06	-537,746.00	-0.70
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	3,002,433	1.00	863,766	1.12
IMPUESTO SOBRE LA RENTA				
IMPUESTO AL ACTIVO	-	-	62,769	0.08
PARTICIPACION DE UTILIDADES	-	-	32,701	0.04
TOTAL	-	-	95,470	0.12
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DEL EJERC.	3,002,433	100%	768,286	100%

PORCELANAS INDUSTRIALES DE MEXICO SA DE CV

RAZONES FINANCIERAS	1998			1999		
INDICE DE LIQUIDEZ						
<u>Capital neto de trabajo</u>						
Activo Circulante - Pasivo a corto plazo	10,135,442	357,386	9,778,056	13,139,987	929,773	12,210,214
<u>Indice de Solvencia</u>						
Activo circulante	10,135,442		28.36	13,139,987		14.13
Pasivo a corto plazo	357,386			929,773		
<u>Prueba rapida (acido)</u>						
Activo Circulante-Inventario	10,135,442	3,250,347	18.27	13,139,987	3,976,600	9.86
Pasivo a Corto Plazo	357,386			929,773		
INDICE DE ACTIVIDAD						
<u>Rotacion de inventario</u>						
Costo de Mercancia Vendida	11,949,066		3.68	18,391,077		4.62
Inventario	3,250,347			3,976,600		
<u>Dias promedio de inventario</u>						
360	365		99.18	365		79.00
Rotacion de Inventario	3.68			4.62		
<u>Promedio de Cuentas por Pagar</u>						
Cuentas por Cobrar	5,481,514	5,481,514	100.18	8,583,565	8,583,565	112.55
Ventas anuales	19,697,106	54,714		27,454,814	76,263	
360	360			360		
<u>Promedio de Compras Diarias</u>						
Cuentas por Pagar	11,530,535	11,530,535	347.39	13,993,622	13,993,622	273.92
Costo de ventas	11,949,066	33,192		18,391,077	51,086	
360	360			360		
<u>Rotacion de Activos Fijos</u>						
Ventas	19,697,106		21.85	27,454,814		35.57
Activos Fijos Netos	901,526			771,815		
<u>Rotacion de Activos Totales</u>						
Ventas	19,697,106		17.38	27,454,814		23.78
Activos Fijos Totales	1,133,069			1,154,682		

INDICE DE ENDEUDAMIENTOGrado de Endeudamiento

Pasivos Totales	11,887,921		1.06	13,993,622		0.99
Activos Totales	11,256,955			14,130,942		

INDICE DE RENTABILIDADMargen Bruto de Utilidades

Ventas -Cto de mercancia vendida		7,748,040	0.39		9,063,737	0.33
Ventas	19,697,106	19,697,106		27,454,814	27,454,814	

Margen de Utilidades de Operación

Utilidad de Operación	3,207,757		0.16	782,446		0.03
Ventas	19,697,106			27,454,814		

Margen Neto de Utilidades

Utilidades netas despues de imp	3,002,433		0.15	768,285		0.03
Ventas	19,697,106			27,454,814		

PORCELANAS INDUSTRIALES DE MEXICO SA DE CV
ANALISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS POR CLIENTE
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999.

CLIENTE	ACTUAL	0-30	31-60	61-90	MAS DE 90	TOTAL	%
AISSLATENSION					93,758	93,758	1.09%
ACEMSA SA	125,848	3,140			125,369	254,157	2.96%
BENAVIDEZ MEZA TERESA DE JESUS		3,765			14,619	18,384	0.21%
CIA. MANUFACTURERA DE ART ELEC	381,658	91,902		98,385	625,823	1,197,748	13.85%
COMERCIALIZADORA ONTARIO	235,468	56,005	2,288	17,358	224,273	535,392	6.24%
COMERCIAL ELECT MEC DE TIZAYUCA		18,030	6,983	248		25,261	0.29%
COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD	57,898	107,164	78,479	13,105	559,879	816,525	9.51%
CONTROLES Y SERVICIOS SA				25,369		25,369	0.30%
CONSTRUCCIONES ELECTROMECHANICAS B.	5,624				539	6,162	0.07%
CROUSE HINDS DOMEX SA DE CV		1,870		18	54	1,942	0.02%
CRUZ GARCIA JOSE LUIS		12,344				12,344	0.14%
CERAKIM SA DE CV	1,696	11,950	7,744			21,390	0.25%
DALTOR SUM ELECT INDUSTRIALES					7,383	7,383	0.09%
DISEÑOS Y EQUIPOS ELECTRICOS DE MEX		5,290	22,626			27,916	0.33%
ECHLIN MEXICANA SA DE CV		13,415	3,002	158	546	17,120	0.20%
EMPRESAS VIGGERS SA DE CV	1,801	2,789				4,590	0.05%
ELECTROMANUFACTURAS SA DE CV	3,726					3,726	0.04%
ELECTROELEMENTOS SA DE CV		9,304	6,645			15,948	0.19%
ELECTROTECNICA SA DE CV		22,185	81,355	25,368	198,656	327,564	3.82%
ELECTRICA COCULA SA DE CV					12,522	12,522	0.15%
INDUSTRIA ELECTRICA DE PUEBLA				18,936		18,936	0.22%
INDUSTRIAS IEM SA DE CV		69,688	54,578	11,570	22,332	158,168	1.84%
INDUSTRIA DE AUTOCOMPONENTES					15,182	15,182	0.18%
INDUSTRIAS ROYER				348,978	258,964	607,942	7.08%
ING Y COM ELEC AVANZADA			40,612		34,153	74,765	0.87%
ING Y EQUIPOS DE ALTA TENSION				187,952	105,987	293,939	3.42%
HERNANDEZ GUERRERO DOLORES		16,324				16,324	0.19%
HZ SUMINISTROS INDUSTRIALES SA DE CV		15,000	14,903		11,021	40,924	0.48%
LUZ Y FUERZA DEL CENTRO		262,260		105,325	215,698	583,273	6.80%
MENDEZ PULIDO ROSA AIDE					33,752	33,752	0.39%
MANUF ELECT ACME SA DE CV	6,583	42,470	41,320		335,134	425,507	4.98%
MERELES DEL VALLE MARIA SILVIA		4,140				4,140	0.05%
MATERIAL ELECT. PARA DISTRIBUCION					9,950	9,950	0.12%
CLIENTES DE MOSTRADOR		13,799	51,178	178	151,142	216,295	2.52%
GEC ALSTOM T&D ELMEX					41,104	41,104	0.48%
PROTECCIONES ELECTRICAS EN MEDIA T.	156,879	41,193	1,522		12,259	211,852	2.47%
PREXCO SA DE CV		15,456		40,768	71,352	127,576	1.49%
PENWALT SA DE CV	2,589		14,548			17,137	0.20%
DELTA SISTEMAS ELECTRICOS				289,654	162,790	452,444	5.27%
SOTGAR ILUMINACION				181,654		181,654	2.12%
TRANSFORMADORES Y SUBESTACIONES GO.	248,926				453,212	702,138	8.18%
TURMIX		13,086				13,086	0.15%
TECNO ARCILLAS					46,699	46,699	0.54%
VOLTRAN	59,040				298,456	357,496	4.16%
INVYCSA		5,800				5,800	0.07%
VICAL				210,199		210,199	2.45%
WESTRIM A FRANCE COMPANY				141,510	130,288	271,798	3.17%
RAMON ZUBIA TALLER ELECTRICO			1,399		18,889	20,288	0.24%
	1,267,535	858,356	429,178	1,716,713	4,291,783	8,583,565	100.00%
	15.00%	10.00%	5.00%	20.00%	50.00%	100.00%	

**PORCELANAS INDUSTRIALES DE MEXICO SA DE CV
TARIFAS DE INVERSION A PLAZO FIJO**

BANAMEX		
MONTO MINIMO	MONTO MAXIMO	TASA
500.00	999.99	0.0100
1,000.00	9,999.99	3.5000
10,000.00	24,999.99	4.5000
25,000.00	49,999.99	6.9000
50,000.00	99,999.99	7.8000
100,000.00	249,999.99	8.1000
250,000.00	499,999.99	9.2000
500,000.00	999,999.99	10.8000
1,000,000.00	2,999,999.99	11.8000
3,000,000.00	4,999,999.99	12.8000
5,000,000.00	8,999,999.99	13.8000
9,000,000.00	14,999,999.00	15.8000
15,000,000.00	999,999,999.99	17.1000

BANCOMER		
MONTO MINIMO	MONTO MAXIMO	TASA
500.00	999.99	0.0500
1,000.00	9,999.99	2.9000
10,000.00	24,999.99	3.5000
25,000.00	49,999.99	5.9800
50,000.00	99,999.99	6.9000
100,000.00	249,999.99	9.2500
250,000.00	499,999.99	12.5800
500,000.00	999,999.99	14.5800
1,000,000.00	4,999,999.99	15.6200
5,000,000.00	8,999,999.99	16.9400
9,000,000.00	999,999,999.99	18.1500