



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**HERRAMIENTAS PARA OTORGAR Y ADMINISTRAR
CRÉDITO COMERCIAL PARA LOGRAR UNA SANA
RECUPERACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR:
CASO PRÁCTICO PARA UNA EMPRESA INTEGRADORA
DE EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES.**

TITULACIÓN POR TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIATURA EN ACTUARIA

PRESENTA

JOSÉ MANUEL VALDÉS DÍAZ

ASESOR: MAESTRO EN FINANZAS ROBERT HERNÁNDEZ MARTÍNEZ

Junio 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Agradecimientos

A mis padres y hermanos, por todo su cariño y apoyo.

A mi amada esposa Mirna, porque cada día me hace una mejor persona.

A mis amigos Erick, Mahil, en especial a Robert y Arturo, por su apoyo incondicional.

A la UNAM porque qué sería de México sin nuestra Máxima Casa de Estudios.

Contenido

Resumen ejecutivo - executive summary.....	2
Introducción.....	3
Objetivo.....	3
Capítulo I Crédito comercial.....	4
1.1 Definición del crédito comercial.....	4
1.2 Importancia del crédito comercial.....	4
1.3 ¿Cuándo utilizar el crédito comercial?.....	5
1.4 Situación actual del crédito comercial en México.....	5
1.5 Ejemplo de una mala política de crédito sus consecuencias (caso wamu).....	6
Capítulo II Herramientas desarrolladas para otorgar y administrar riesgo de crédito comercial.....	7
2.1 Política de crédito.....	7
2.2 Análisis de estados financieros mediante razones financieras para otorgar crédito comercial.....	7
2.2.1 Modelo de análisis de crédito.....	11
2.3 Mecanismo control y administración del crédito.....	13
2.3.1 Card information.....	13
2.3.2 Matriz de crédito.....	14
2.3.3 Sales score card.....	16
2.4 Herramientas de financiamiento internas & externas.....	17
2.4.1 Cuenta revolvente (interna)	17
2.4.2 Fideicomiso (interna)	18
2.4.3 Cadenas productivas (externa).....	19
2.4.4 Arrendamiento (externa)	20
2.4.5 Factoraje (externa)	20
Capítulo III Caso práctico.....	21
3.1 Definición y explicación de esquema de canal cerrado.....	21
3.3 Características y situación financiera del cliente.....	22
3.3 Condiciones del proyecto y herramienta de financiamiento utilizada.....	23
Capítulo IV Conclusiones.....	27
Anexo I Política de crédito.....	29
Anexo II Convenio.....	37
Anexo III Adendum.....	51
Bibliografía.....	57

RESUMEN EJECUTIVO - EXECUTIVE SUMMARY

Con este trabajo pretendo mostrar cómo con los conocimientos aprendidos en la carrera de Actuaría y con la experiencia adquirida a través del tiempo, fueron la base para desarrollar algunas herramientas para evaluar, controlar y administrar el riesgo al otorgar “Crédito Comercial”¹. A lo largo de este trabajo se encontrarán algunas definiciones y conceptos relativos al Crédito Comercial y se mencionarán los criterios que se utilizan para otorgar una línea de crédito y cómo administrarla mediante algunos instrumentos de control, ejemplificado su aplicación con un Proyecto (Instalación de Red de Telecomunicaciones a un Corporativo Financiero en México); además se expone como se resolvió la problemática que involucraba dicho proyecto y la necesidad de generar una alternativa para hacer este negocio viable y lograr la recuperación de una cuenta vencida que podría haberse convertido en una cuenta incobrable. Espero que sea de utilidad a mis compañeros y a las personas que en algún momento consulten este trabajo.

In this work I pretended to show how with the Actuarial basis and my experience I could develop some tools to asset, control and manage risk in order to grand Commercial Credit Line. Throughout this work you will find some definitions and concepts related to Commercial Credit and you will see which the criteria used to grant a credit line and how to manage it with some controls tools, setting an example with a Project (Telecommunications Network Installation to a Financial Corporation in México); besides you will see how the issue involved in the project was solved because I need to develop another way to make this business feasible as well as collect an overdue account which could be irrecoverable; I hope this work will be useful form people to look up it.

¹ *Como regla general, todo Crédito sano refleja una Cobranza sana.*

INTRODUCCIÓN

Al egresar de la carrera de Actuaría el primer trabajo donde me ubique estaba directamente relacionado con el desarrollo y administración de sistemas computacionales, al cabo de un par de años fui promovido a una Área Comercial con la responsabilidad de hacer evaluación de proyectos (Implementación de **Outsourcing**² de Crédito y Cobranza), al realizar las evaluaciones apliqué muchas de las técnicas que aprendí al tomar la especialidad en finanzas tales como: Análisis Financiero, Evaluación de Proyectos, Planeación Financiera entre otras actividades. Posteriormente gracias a los conocimientos y la experiencia obtenida me ofrecieron un mejor empleo en una Empresa dedicada a la Comercialización de Equipo de Telecomunicaciones con estándares de desempeño muy altos y trabajo bajo mucha presión, sin embargo con pocas herramientas de Análisis y Sistemas de Control para Otorgar y Administrar Crédito, estas circunstancias fueron para mí una excelente oportunidad para mi desarrollo profesional, ya que me di a la tarea de desarrollar las herramientas y los sistemas que se requerían para el control y evaluación de crédito, mismos que explicaré durante el desarrollo de este trabajo.

En el capítulo primero se dan las definiciones de Crédito Comercial, su importancia, ¿Cuándo utilizarlo? y ¿Cuál es la situación actual que presenta el Crédito Comercial en México?. Se expone la implicación de una mala decisión al otorgar crédito con un caso real, retomado de un artículo publicado en el periódico Reforma. En el capítulo dos se mencionan todas las herramientas desarrolladas e implementadas en un sistema que ayudan a administrar, evaluar y controlar el crédito comercial. En el capítulo tres se desarrolla el caso práctico, explicando todos los pormenores y etapas del análisis que hay que considerar para tomar una decisión al otorgar un crédito y el impacto positivo que tuvo. Finalmente en el capítulo cuatro se dan las conclusiones en relación a este trabajo.

OBJETIVO

Explicar cómo se desarrollaron algunas herramientas de evaluación, control y administración del crédito para otorgar “Crédito Comercial” a una Empresa Integradora de Equipo de Telecomunicaciones para un Proyecto (Instalación de Red de Telecomunicaciones a un Corporativo Financiero en México).

² *Outsourcing: en el ámbito de negocios es concepto se utiliza para referir una subcontratación o tercerización de un servicio que permite optimizar su operación.
Por ejemplo: servicios de limpieza, servicios de copiado, mantenimiento de la equipos de computo, asesoría legal, etcétera.*

CAPÍTULO I CRÉDITO COMERCIAL

1.1 DEFINICIÓN DEL CRÉDITO¹ COMERCIAL

La definición que se considera en este trabajo en relación al “Crédito Comercial”, es aquel financiamiento que se realiza entre empresas y que se refiere a las transacciones Negocio a Negocio “B2B” (Business to Business) por sus siglas en inglés. Puede ocurrir en forma explícita por medio de la emisión de una factura por la venta de insumos y/o servicios realizados y tiene una influencia importante sobre la economía, porque como un todo es una fuente importante de recursos de financiamiento, comparable por ejemplo con los créditos bancarios; aunque a diferencia de éstos, el crédito comercial no entra bajo el control directo de las autoridades.

El crédito comercial básicamente consiste en la entrega de bienes y/o servicios a una persona o empresa, cuyo pago se realiza con posterioridad en un plazo previamente convenido. El crédito comercial sirve para incentivar y adecuar la producción a la circulación de mercancías; facilita las ventas, la producción, el desarrollo del capital y el incremento de ganancias. El crédito comercial es generalmente de corto plazo: 30, 60 y 90 días; y es convencional en tiempos de alta inflación.

1.2 IMPORTANCIA DEL CRÉDITO COMERCIAL

La importancia del Crédito Comercial consiste en permitir un uso inteligente del financiamiento a “Corto Plazo”, por parte de la empresa para la obtención de recursos de la manera menos costosa posible. Los créditos a corto plazo que los proveedores conceden a sus clientes “Empresas” les permite tomar posesión de las mercancías o recibir los servicios y pagar en un plazo convenido; las transacciones comerciales son hechas esencialmente a través de Facturas y en su caso mediante *Títulos de Crédito*²: Cheques Posfechados o la firma de Pagarés como garantía de pago.

En el Crédito Comercial podemos encontrar las siguientes ventajas y desventajas:

Cuadro 1. Ventajas y desventajas del crédito comercial

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Es un medio más equilibrado y menos costoso de obtener recursos.• Da oportunidad a las empresas de agilizar sus operaciones comerciales.• Da oportunidad de crecimiento y desarrollo a las empresas.	<ul style="list-style-type: none">• Existe siempre el riesgo de que el acreedor no pague la deuda, lo que conlleva como consecuencia la posibilidad de la intervención extrajudicial o legal.

¹ *Crédito: 1º Definición: (Latín creditum) Aceptación de de algo como cierto. 2º Definición: Acto por el cual un banco o un organismo financiero efectúa un anticipo de fondos; aplazamiento que se concede a un reembolso; importe del anticipo.*

² *Títulos de Crédito: la Ley general de títulos y operaciones de crédito establece en el artículo 1º: son cosas mercantiles los títulos de crédito. Su emisión, expedición, endoso, aval o aceptación y las demás operaciones que en ellos se consignen, son actos de comercio. los derechos y obligaciones derivados de los actos o contratos que hayan dado lugar a la emisión o transmisión de títulos de crédito, o se hayan practicado con estos, se rigen por las normas enumeradas en el artículo 2;º Las operaciones de crédito que esta ley reglamenta son actos de comercio.*

1.3 ¿CUÁNDO UTILIZAR EL CRÉDITO COMERCIAL?

Los Ejecutivos de Finanzas deben saber bien cuando aprovechar las ventajas que ofrece el Crédito. Tradicionalmente el Crédito surge en el curso normal de las operaciones diarias y es un estimulante de la demanda ya que para el cliente equivale obtener recursos a un bajo costo para su negocio. Por ejemplo, cuando la Empresa incurre **en gastos que implican pagos que efectuará más adelante** o acumula sus adeudos con sus proveedores, en estos casos está obteniendo de ellos un Financiamiento Temporal.

Es de suma relevancia que los proveedores de la Empresa establezcan las condiciones en que esperan que se les pague cuando otorgan este Financiamiento. Las condiciones de pago clásicas pueden ser desde el pago inmediato, pago contra entrega materiales o prestación de servicios, dejando en claro que este tipo de operaciones no se consideran de Crédito. Por otro lado están las operaciones que implican un plazo, además de ciertas condiciones para obtener el pago, las cuales podemos considerar propiamente como operaciones de Crédito y dependiendo de cuales sean las políticas de la Empresa (Proveedor) y del análisis o la opinión que ésta tenga (estudio de viabilidad) ³de la **Capacidad de Pago de la Empresa (Cliente) se le otorgará una determinada línea de crédito.**

1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL CRÉDITO COMERCIAL EN MÉXICO

Hablar de Crédito Comercial en México es abrir un espectro muy amplio y muy variado, de acuerdo a los datos aportados por el propio Banco de México, actualmente la principal fuente de financiamiento (Crédito Comercial) proviene las empresas y no del Sector Financiero, llámense Bancos o Entidades Financieras; es decir, que las empresas son las que en los últimos años han financiado el desarrollo empresarial en México, originado principalmente a partir de la crisis de 1994-95.

Últimamente se ha visto un notable repunte del Crédito Financiero en sectores como el automotriz, hipotecario y tarjetas de crédito (Crédito al Consumo); sin embargo, aún se encuentra muy abandonada la oferta de Financiamiento a las Empresas por parte de la Banca y de las Entidades Financieras, debido principalmente al marco regulatorio y sobre todo Legal, y aunque el Gobierno se ha dado a la tarea de impulsar mecanismos de financiamiento mediante la banca de desarrollo (Nafinsa y Bancomext), Cadenas Productivas y Promotor de Créditos para la pequeña y mediana empresa (PYME), desafortunadamente éstos aún son muy caros y no han sido un detonante para incrementar la actividad económica. Es por esta razón que el empresario mexicano ha visto en el Crédito Comercial la mejor fuente de financiamiento, ya que es accesible y barato, además de un excelente medio para poder desplazar sus mercancías u ofrecer sus servicios, logrando con éste desarrollar su Empresa.

³ En el capítulo II se explica algunas herramientas y criterios que se utilizan para hacer el estudio de viabilidad.

1.5 EJEMPLO DE UNA MALA POLÍTICA DE CRÉDITO SUS CONSECUENCIAS (CASO WAMU)

La intención en este punto es mostrar la importancia de seguir todos los procesos y la seriedad con la que se deben tomar las decisiones al otorgar Crédito, este es un muy buen ejemplo de cómo el crédito sirvió para desarrollar una empresa y también para acabar con ésta.

Decir 'sí' a todos arruina a prestamista

Por **PETER S. GOODMAN**
y **GRETCHEN MORGENSON**

SAN DIEGO, California — Como supervisor en un centro de tramitación hipotecaria de Washington Mutual, John D. Parsons estaba acostumbrado a ver a niñas afirmando tener sueldos dignos de rectores universitarios. Rara vez las cuestionaba. Un frenesí de bienes raíces estaba en marcha y WaMu, como se le conocía a su banco, siempre decía que sí.

Sin embargo, incluso bajo los estándares relajados de WaMu, una hipoteca causó sorpresa hace cuatro años. El prestatario afirmaba tener un ingreso superior a los 100 mil dólares anuales y una profesión poco común: cantante de mariachi.

Parsons no podía verificar los ingresos del cantante, así que hizo que se fotografiara en su traje de mariachi. La foto fue anexada a una solicitud de WaMu. El préstamo fue aprobado.

“Mentiría si dijera que toda la papejería estaba adecuadamente firmada y fechada”, declaró Parsons.

En un panorama financiero cubierto de restos, WaMu, con sede en Seattle, Washington, sobresale como un caso excepcionalmente descarado de préstamos descuidados. Para la primera mitad del 2008, el valor de sus préstamos incobrables había alcanzado los 11.5 mil millones de dólares, casi el triple de los 4.2 mil millones de dólares de un año antes. Su colapso, en septiembre, fue el mayor fracaso bancario en la historia estadounidense.

Entrevistas con ex empleados, corredores hipotecarios, agentes de bienes raíces y valuadores revelan la presión implacable para

EVITAN CRISIS EN INDIA

Cómo controles más firmes al crédito evitaron una burbuja. PÁGINA 5

producir préstamos. Sus reportes concuerdan con los de 89 antiguos empleados que son testigos en una demanda colectiva entablada por ex accionistas contra WaMu en un tribunal federal en Seattle.

De acuerdo con estos reportes, la presión para seguir otorgando préstamos provino de arriba, donde los ejecutivos se beneficiaron de la rápida expansión, particularmente Kerry K. Killinger, director ejecutivo de WaMu desde 1990 hasta septiembre pasado, cuando fue destituido. Entre el 2001 y el 2007, recibió una compensación de 88 millones de dólares, de acuerdo con Corporate Library, empresa de investigación. Killinger se rehusó a responder preguntas.

Durante el ejercicio de Killinger, WaMu presionó a los agentes de ventas a hacer préstamos mientras hacían caso omiso de los ingresos y bienes de los prestatarios, declararon los ex empleados. El banco otorgaba comisiones generosas a los corredores hipotecarios por vender los préstamos más riesgosos, que involucraban cuotas más altas, lo que elevaba las ganancias y, a final de cuentas, la compensación de los ejecutivos del banco. WaMu también presionó a los valuadores para que asignaran valores inflados a las propiedades, lo que hacía a los préstamos parecer menos riesgosos.

Algunos empleados de WaMu que trabajaron para el banco durante el

auge ahora dicen arrepentirse.

“Era una vergüenza”, expresó Dana Zweibel, ex representante financiera en una sucursal de WaMu, en Tampa, Florida. “Estábamos otorgándoles préstamos a personas que nunca los debieron haber recibido”.

Para cuando se realizó la junta anual de accionistas de WaMu, en Seattle, en abril, el banco había reportado una pérdida en el primer trimestre del 2008 de 1.14 mil millones de dólares, y sus acciones habían perdido más de la mitad de su valor en los dos meses anteriores. Semanas después, con WaMu en ruinas, los directores despojaron a Killinger de su presidencia del consejo. En septiembre, fue obligado a jubilarse.

Más tarde ese mismo mes, con WaMu colapsado bajo aproximadamente 180 mil millones de dólares en préstamos relacionados con hipotecas, los reguladores embargaron al banco y lo vendieron a JPMorgan Chase por 1.9 mil millones de dólares, una fracción de su valoración máxima de 40 mil millones de dólares. Se perdieron los miles de millones de dólares que los inversionistas le habían metido a WaMu, al igual que las esperanzas para muchos de los 50 mil empleados del banco. Sin embargo, Killinger aún tenía sus millones, lo que molestó por igual a sus empleados despedidos y a los accionistas.

“Kerry ha ganado más de 100 millones de dólares durante su ejercicio basado en la agresividad que hundió a la compañía”, señaló Vincent Au, presidente de Avalon Partners, firma de inversión que hizo negocios con WaMu. “¿Cómo justifica tomar ese dinero?”

Fuente: The New York Times, Sección El Mundo, Sábado 3 de enero 2009, pp. 2

CAPÍTULO II HERRAMIENTAS DESARROLLADAS PARA OTORGAR Y ADMINISTRAR RIESGO DE CRÉDITO COMERCIAL

2.1 POLÍTICA DE CRÉDITO

Es la base o la guía mediante la cual la empresa establecerá los criterios para el otorgamiento de crédito en función del tipo de negocio y las condiciones de la competencia, estableciendo cuales serán los lineamientos a seguir por cada una de las áreas o personas involucradas; procurando en todo momento ser un mecanismo promotor de ventas y disminuyendo la propensión al riesgo de una pérdida económica.

La Política de Crédito permite a la empresa contar con un elemento estándar para la toma de decisiones, facilitando las transacciones comerciales y sobre todo da la oportunidad a la empresa de que sus clientes la visualicen como una entidad institucionalizada.

En el **ANEXO I** se encuentra un ejemplo de la Política de Crédito que he desarrollado y que actualmente se aplica en la empresa en donde trabajo.

Los siguientes apartados incluyen información sobre las herramientas usadas para hacer el análisis de las empresas que solicitan crédito.

2.2 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS MEDIANTE RAZONES FINANCIERAS PARA OTORGAR CRÉDITO COMERCIAL

El Análisis de Estados Financieros¹ mediante razones financieras es una de las técnicas fundamentales para el otorgamiento de Crédito Comercial, aunque es importante destacar que no es determinante, ya que sólo nos permite tener un enfoque cuantitativo y es indispensable el enfoque cualitativo, es por esta razón que es necesaria la integración de toda la información de la empresa considerando ambos enfoques, esto nos permitirán entender y tomar una mejor decisión para minimizar el riesgo de una pérdida y optimizar las ganancias de la empresa.

¹ *El antecedente histórico que se tiene de los Estados Financieros es que en el siglo XIX, la Asociación Americana de Banqueros celebró su convención anual; en esta reunión fue presentada una ponencia en la que se propone que todos los bancos asociados exigieran, como requisito previo al otorgamiento de Crédito, la presentación de un Balance por parte de los solicitantes, con la finalidad de que las instituciones estuvieran en condiciones de los estados financieros como un medio para asegurarse de la recuperabilidad de dicho crédito. Esta forma empírica de estudiar los estados financieros de empresas que solicitaban créditos marcó el inicio de la implementación de métodos analíticos que permitieran detectar con mayor precisión deficiencias financieras que en un momento dado dieran lugar a no poder recuperar el crédito otorgado. Al paso del tiempo se vio la necesidad de pedir anexo al balance un estado de pérdidas y ganancias, ya que los datos que este documento reporta nos permite determinar con mayor exactitud la solvencia, la estabilidad y la productividad del negocio, así como el desarrollo de la administración de la empresa que solicita crédito.*

También el comercio y la industria observaron la utilidad de aplicar no únicamente el análisis de las cifras que reportan sus estados financieros, sino además la interpretación que de ellos se obtiene.

Los Estados Financieros se definen como el Documento primordialmente numérico que proporciona información a una fecha o periodo determinado, sobre el estado o desarrollo de la administración de una empresa.

El análisis de razones financieras² simplemente evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo, es importante considerar que no solo es la aplicación de una fórmula a la información financiera para determinar un monto o cifra; **es más importante la interpretación del valor de la razón y los vínculos que existen entre ellas.**

Básicamente con el análisis cuantitativo nos ayuda determinar la CAPACIDAD DEL PAGO DE LA EMPRESA mientras que el análisis cualitativo nos permite determinar EL CARÁCTER LA EMPRESA Y DE LA CAPACIDAD DE RESPONDER A SUS OBLIGACIONES.

Las razones financieras propuestas son:

- **Capital Neto de Trabajo**

Esta razón mide la capacidad crediticia ya que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar sus operaciones normales o de día a día, y se determina considerando los siguientes datos:

$$\text{Capital Neto de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

- **Índice de Solvencia**

Esta razón es la que mide la capacidad de la empresa cuando esta solicita un crédito a corto plazo, es decir, mide la habilidad para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia} = \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$$

En esta razón el ideal es tener cubiertas las deudas a corto plazo en una relación de 2 a 1; desafortunadamente debido a la falta de flujo de efectivo y considerando la situación económica del país en general ésta puede ser menor, sin embargo es importante tener en cuenta el giro de la empresa para poder dar una adecuada interpretación al resultado obtenido.

- **Índice de Solvencia Inmediata “Prueba de Acido”**

² ¿Cuál es la razón o las razones que existen para que la Técnica del Análisis y su Interpretación aplicada a los Estados Financieros sea de interés a las personas o empresas en general?

La respuesta se encuentra en que de dicha aplicación se obtienen tres aspectos fundamentales que son:

1. **La Solvencia**, que se puede definir como una situación de crédito presente, en otras palabras, si decimos que una persona es solvente, es por que en ese momento nos merece crédito.
2. **La Estabilidad**, es la situación de crédito futura, o sea, que la solvencia que actualmente tiene, seguirá durante una época más o menos cercana en iguales o mejores condiciones, y
3. **La Productividad**, que es el máximo rendimiento de los resultados de las operaciones de una empresa, es decir, determinar si se han aprovechado los recursos con que cuenta la empresa para obtener la utilidad optima.

Los Métodos de Análisis que hasta la fecha se aplican, tienen como finalidad alguno de los tres aspectos anteriores, pudiendo realizarse con un carácter interno y externo.

Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo y/o a su habilidad de pagar sus deudas y obligaciones cuando esas vencen, considerando como base sus cuentas y documentos para cobrar a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia Inmediata} = [\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}] / \text{Pasivo Circulante}$$

El resultado ideal de esta esa razón sería tener una proporción de 1.5 a 1, sin embargo es importante considerar la explicación dada en la razón anterior.

- ***Relación de Endeudamiento***

La razón de endeudamiento mide la intensidad de la dependencia financiera de la empresa con sus acreedores, con esta razón se puede observar la proporción del financiamiento que recibe la empresa de sus acreedores.

$$\text{Relación de Endeudamiento} = \text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$$

El resultado ideal de esta esa razón sería tener una proporción 2 a 1 o al menos 1 a 1. Toda proporción menor de 1 a 1 supone la necesidad de inyección de capital a la empresa.

- ***Rotación de Activos Totales***

La Rotación de los Activos Totales mide el grado de eficiencia con que están siendo utilizados los activos para generar ventas. Se calcula de la siguiente manera.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \text{Ventas Anuales} / \text{Activo Total}$$

Entre mayor se el número, obtenido nos dará información de la eficiencia comercial y administrativa de la empresa.

- ***Rotación de inventario***

Esta razón indicara el número de veces que se desplazan lo inventarios a través de las "Ventas". Lo anterior se comprende fácilmente si se observa que el costo de lo vendido representa las ventas, pero el costo que es el precio a que están valuados los inventarios.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \text{Costo de lo Vendido} / \text{Promedio de Inventarios}$$

Esta razón indicara indirectamente el resultado de la aplicación de una buena o mala política administrativa; por lo que en forma general podrá decirse que mientras no dé un desplazamiento superior, mejor será la política administrativa seguida, ya que señalara el uso eficiente de los valores que se estudia.

- ***Rotación de Cuentas por Pagar***

Esta razón nos indicara el número de veces que se desplazan las deudas a corto plazo por adquisiciones de mercancías o de materias primas en relación al total de las mismas adquiridas en el ejercicio que se analiza.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \text{Compras Netas a Crédito} / \text{Promedio de Cuentas por Pagar}$$

La correcta interpretación de esta razón la dará el conocimiento que se tenga de las Rotaciones de Cuentas por Cobrar, y se tendrá la pauta para precisar si va de acuerdo al crédito que nos conceden, de ahí que nuestro razonamiento sea más lógico.

- ***Rotación de Cuentas por Cobrar***

En esta razón es necesario analizar las ventas y tomar solamente aquellas que son a crédito, después de deducir las devoluciones, rebajas, bonificaciones y descuentos de este tipo de operaciones para que al compararlas con el promedio de los saldos mensuales de clientes (mínimo el saldo de tres fechas distintas), nos da el número de veces que este promedio se desplaza a través de las ventas.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas Netas a Crédito} / \text{Promedio de Cuentas por Cobrar}$$

Esta razón indicara indirectamente el resultado de la aplicación de una buena o mala política administrativa; por lo que en forma general, podrá decirse que mientras se dé un desplazamiento superior, mejor será la política administrativa seguida, ya que señalara el uso eficiente de los valores que se estudian.

- ***Margen Bruto de Utilidad***

Esta razón nos da la productividad y el rendimiento por cada peso de venta que tiene la empresa, por ende la eficiencia de las políticas administrativas.

$$\text{(Ventas Totales – Costo de Ventas) / Ventas Totales}$$

- ***Margen Neto de Utilidad***

Esta razón nos ayuda a determinar la productividad y el rendimiento de la empresa considerando el descuento de los gastos relativos correspondientes a la operación y a la administración que tiene la empresa dejándonos ver con mayor claridad la capacidad de generación de ganancias.

$$\text{Utilidad Antes de Impuestos} / \text{Ventas Totales}$$

Es necesario comparar la utilidad con las ventas para precisar si la empresa está obteniendo el resultado normal de acuerdo al giro y volumen de sus operaciones.

En las dos últimas razones antes mencionadas es lógico suponer que mientras mayor sea el rendimiento obtenido, será indicador de una mejor política administrativa que redundara en una situación financiera solvente y estable.

2.2.1 MODELO DE ANÁLISIS DE CRÉDITO

Este es un ejemplo del Modelo de Análisis de Estados Financieros que he desarrollado, se aplica en la empresa en donde actualmente trabajo y está enfocado específicamente para el otorgamiento de Crédito Comercial.

ANÁLISIS DE CRÉDITO

CLIENTE O PROSPECTO: _____

FECHA DE ANÁLISIS: 31-Dic-07

MONTO DE CRÉDITO SOLICITADO 750000 USD

PLAZO 30 Días

Situación Financiera

Balance del Fecha 01-Ene-07
Balance al Fecha 31-Dic-07

ACTIVO			PASIVO			
Circulante			Corto Plazo			
Caja y Bancos	\$ 1,815,508	7%	Proveedores	\$ 5,571,653	21%	
Inversiones a Corto Plazo	\$ -	0%	Acreedores	\$ 1,227,826	5%	
Clientes	\$ 18,024,727	70%	Créditos Bancarios	\$ 5,291,861	20%	
Deudores Diversos	\$ 251,110		Otros	\$ 3,801,341	15%	
				\$ 15,892,681	61%	
Inventarios	\$ 831,639	3%	A Largo Plazo	\$ -	0%	
Otros	\$ 1,485,916	6%	Diferidos	\$ -	0%	
			SUMA PASIVO	\$ 15,892,681	61%	
		\$ 22,408,900	86.4%			
Fijo			Capital			
Moviliario y Equipo	\$ 1,742,629	7%	Capital Social	\$ 416,667	2%	
Maquinaria	\$ -	0%	Aportaciones Futuras a Capital	\$ 2,447,716	9%	
Otros	-\$ 627,163	-2%	Resultados Ejercicio Anterior	\$ 3,744,405	14%	
		\$ 1,115,466	4.3%	Resultados del Ejercicio	\$ 3,432,094	13%
Diferido	\$ 2,409,197	9%	\$ 2,409,197	9.3%		
SUMA ACTIVO	\$ 25,933,563	100%	SUMA CAPITAL	\$ 10,040,882	100%	
			SUMA PASIVO Y CAPITAL	\$ 25,933,563		

RESULTADOS

	Del 01-Ene-07	Al 31-Dic-07
Venta Neta Total	\$ 57,605,618	100%
Costo de Ventas	\$ 11,681,318	20%
Utilidad Bruta	\$ 45,924,300	80%
Gastos de Operación	\$ 41,622,370	72%
Utilidad de Operación	\$ 4,301,930	7%
Otros Ingresos	\$ 931,014	2%
Otros Gastos o Productos	-\$ 559,423	-1%
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 4,673,521	8%
Total Impuestos	\$ 1,241,427	2%
Utilidad o Perdida	\$ 3,432,094	6%

Observaciones: _____

SUSTENTO DE DECISION DE CREDITO

1 DIAS PROMEDIO DE RECUPERACION DE CARTERA DE CLIENTES: = **113**
 CLIENTES + DOCS. X COB. - EST. P/C INC - ANT. DE CLIENTES: \$ 18,024,727
 VENTA DE: \$ 57,605,618
 VENTAS DE "N" DIAS: 360

2 DIAS PROMEDIO DE PAGO A LA CARTERA DE PROVEEDORES: = **172**
 PROVEEDORES + DOCS. X PAGAR - ANTS. PROVS.: \$ 5,571,653
 COMPRAS (COSTO DE VTAS.): \$ 11,681,318
 COMPRAS (COSTO DE VTAS.) EN "N" DIAS: \$ 360

3 LIQUIDEZ INMEDIATA

3.1 A LOS **172** DIAS(S) PROMEDIO QUE RESULTO LE PAGA A SUS PROVEEDORES: = **4,965,573**

	CAJA Y BANCOS: \$	1,815,508	
	+INVERSIONES A CORTO PLAZO: \$	0	
	CLIENTES - ESTIMACION P/CTAS. INCOBLES: \$	18,024,727	
	DEUDORES DIVERSOS: \$	251,110	18,275,837
113	DIA(S) PROM. DE REC. CARTERA CLIENTES = \$	162,245	
	8 DIAS = \$		1,297,959
	SUMA = \$		3,113,467
	PROVEEDORES: \$	5,571,653	
	DOCUMENTOS POR PAGAR A C.P.: \$	0	
	ACREEDORES DIVERSOS A C.P.: \$	1,227,826	
	OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO: \$	3,801,341	10,600,820
172	DIA(S) PROMEDIO DE PAGO = \$	61,737	
	30 DIAS = \$		1,852,107
	DIFERENCIA: \$		4,965,573

3.2 A LOS DIAS PROMEDIO QUE SU LIQUIDEZ ES CERO (0) = **27**

	CAJA Y BANCOS: \$	1,815,508	
113	CLIENTES, DEUDORES DIV. Y DOC. X COBRAR.: \$	18,275,837	
	DIA(S) PROM. DE REC. CARTERA CLIENTES = \$	162,245	
	8 DIAS = \$		1,297,959
	+OTRAS CUENTAS ACTIVO A CORTO PLAZO: \$		0
	ACTIVO CIRCULANTE DISPUESTO: \$		3,113,467
	PASIVO A CORTO PLAZO: \$	10,600,820	
	PASIVO A C.P. ENTRE ACTIVO CIR. DIS.=		3,4048
	8 DIAS = \$		27

3.3 A LOS "N" DIAS PROMEDIO DE PAGO A LA CARTERA DE PROVEEDORES = **3,466,827**

	ACTIVO CIRCULANTE DISPUESTO: \$	3,113,467	
	PASIVO A CORTO PLAZO: \$	10,600,820	
	30 DIAS PROMEDIO DE PAGO = \$	353,361	
	30 DIAS = \$	353,361	3,466,827

4 CREDITO MAXIMO CONCLUIDO:
 DATOS:

	ALTERNATIVAS		
	REAL	1º	2º
"N" DIAS PROMEDIO PAGO A PROVEEDORES:	30	45	60
LIQ. INM. S/G DIAS PROM. PAGO A PROVS: \$	5,710,410	3,806,940	2,635,574
FACTOR DE RIESGO (100 - PUNTOS V. RIESGO/100):	100%	96%	94%
MAXIMO CREDITO CONCLUIDO: USD\$	519,128	330,512	235,947
MONTO DE CREDITO SOLICITADO	750000 USD	750000 USD	750000 USD
PLAZO	30	30	30

CERO DIAS O DIAS NEGATIVOS PROMEDIO REC. CARTERA CLIENTE Y PAGO CARTERA DE PROVEEDORES, SE IGUALA A 1 DIA.

DATOS FINANCIEROS OPERATIVOS

LIQUIDEZ INMEDIATA \$ 4,965,573
 GARANTIA DE ACTIVO FIJO (ACTIVO FIJO - PASIVO A CORTO PLAZO) -\$ 14,777,215
 ENDEUDAMIENTO GENERAL \$ 15,892,681
 EL ENDEUDAMIENTO REPRESENTA EL **61%** DEL CAPITAL TOTAL

LA SITUACION FINANCIERA AL **31-Dic-07** ES: BUENA REGULAR MALA

AL **31-Dic-07** TIENE ACTIVO POR UN MONTO DE \$ **25,933,563**

LOS ACTIVOS SON RESPECTO A SUS PASIVOS SON: SUPERIORES INFERIORES EN **\$ 10,040,882** 37%

SUS ROTACIONES Y RAZONES SON: FAVORABLES RESPALDABLES DESFAVORABLES

RAZONES FINANCIERAS

CNT =	6,516,219	CAPITAL NETO DE TRABAJO
IS =	1.4	INDICE DE SOLVENCIA
Acido =	1.4	INDICE DE SOLVENCIA (SIN CONSIDERAR INVENTARIO)
RE =	0.6	RELACION DE ENDEUDAMIENTO
RAT =	2.2	ROTACION DE ACTIVO TOTAL
RI =	14.0	ROTACION DE INVENTARIO
PPCP =	172	PLAZO PROMEDIO DE CUENTAS POR PAGAR
DSO =	113	DIAS DE ROTACION DE CARTERA
MB =	80%	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD
MNU =	8%	MARGEN NETO DE UTILIDAD

2.3 MECANISMO CONTROL Y ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO

Debido a las necesidades que la empresa tenía en relación a contar con una metodología que permitiera continuar haciendo negocios con sus clientes administrando y controlando el riesgo³ desarrolle algunas de herramientas como: Card Information, Sales Score Card y las Matrices de Crédito.

2.3.1 CARD INFORMATION

El Card Information tiene la función de presentar cual ha sido el comportamiento de la empresa (Cliente) en los últimos dos años y el año en curso, mostrando la información relacionada con las ventas, la utilidad, el porcentaje de utilidad, los días promedio que tarda en pagar, el saldo total de la cuenta, el saldo vencido, el monto de la línea de crédito y el plazo de pago.

Básicamente toda la información que presenta el Card Information se utiliza para tomar decisiones ya sea para incrementar la línea de crédito o el plazo y hacer algunas estimaciones de cómo se ha visto o se vería afectada la utilidad.

Este es el ejemplo del Card Information que actualmente está en operación:

CARD INFORMATION				
No Cliente: 23194				
Cliente: EMPRESA				
Límite de Crédito USD\$: 1,000,000				
Plazo: 60Días				
Total: USD\$711,965				
Al Corriente: USD\$288,723				
Vencido: USD\$423,243				
Año	Ventas	GP	%GP	Promedio Días de Pago
2007	\$4,549,195	\$316,943	7%	102
2008	\$4,637,363	\$349,610	8%	98
2009	\$3,222,354	\$343,720	11%	84

³ **Riesgo:** Posibilidad de que se produzca una desgracia o un contratiempo. **Correr el riesgo de estar expuesto a la desgracia o contratiempo que se expresa.**

Riesgo de Crédito o Riesgo Crediticio: Es el que está ligado a una operación crediticia y que asume la posibilidad de que el cliente o beneficiario del crédito no pague el total de una obligación (deuda) o bien la deje de pagar de manera parcial.

2.3.2 MATRIZ DE CRÉDITO

La Matriz de Crédito es el elemento desarrollado y la base para establecer los criterios de El Sales Score Card que es prácticamente la automatización de la Matriz de Crédito, con este desarrollo el Área Comercial y el Área de Crédito contaron con un *criterio homologado*⁴ generando independencia y entendimientos en ambas áreas.

Es importante destacar que se desarrollaron dos Matrices una que contempla el Saldo Vencido y otra denominada de sobregiro, la primera de ellas es la que a continuación se describe:

Matriz de Crédito (Saldo Vencido)			
% Vencido	=< 25%	=< 50%	> 50%
Días Vencidos			
=< 15 (1)	1	2	3
=< 30 (2)	4	5	6
> 30 (3)	7	8	9

Las reglas y criterios de esta Matriz Crédito (Saldo Vencido) son:

Primeramente que considera un esquema de revolvencia, esto es que en la medida que el cliente pague su cuenta se libera espacio en su línea de crédito para continuar utilizando su crédito y opera de la siguiente forma:

- a) Para los casos (1) y (2) y según sea el pago automáticamente reclasificará el estatus del cliente.
- b) Pago mínimo de saldo vencido y/o 2 a 1, esto es por cada dólar de mercancía que la empresa entregue el cliente deberá pagar dos.

Estos son los criterios a seguir en relación a cada uno de los cuadrantes de la Matriz:

1. Liberación automática.
2. Liberación con compromiso por escrito de pagar el saldo vencido en un máximo de dos semanas.

⁴ Cuando se menciona las palabras **criterio homologado**, se refiere a que con la matriz de crédito lo que se busco principalmente, fue alinear a todas las áreas involucradas a manera de evitar los múltiples criterios tenían los ejecutivos para liberar crédito a los clientes.

3. Liberación con pago del 25% del saldo vencido y compromiso de pago del saldo vencido en un máximo de dos semanas.
4. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un compromiso de pagar del saldo vencido en un máximo de dos semanas.
5. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un compromiso por escrito de pagar el resto en un máximo de una semana.
6. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana.
7. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana.
8. Liberación con el pago del 75% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana.
9. Solicitar pago del 100% del saldo vencido.

La segunda Matriz contempla que el cliente está regular en su cuenta, pero desea hacer compras que lo llevarán a exceder (Sobregirar) el monto de su línea de crédito a continuación se describe y se explican los criterios:

Matriz de Crédito (Sobregiro)			
% DE SOBREGIRO	<u>DÍAS PROMEDIO DE PAGO (CARD INFORMATION)</u>		
	<= 15 días	>15 Y < 30 días	> 45 días
=< 10%	1	2	3
=< 50%	4	5	6
=< 100%	7	8	9

Estos son los criterios a seguir en relación a cada uno de los cuadrantes de la Matriz:

1. Liberación Automática.
2. Liberar con Pago de 50% del Excedente en la Línea de Crédito y Plan de Pagos con la Condición de Liquidar el 50% Restante en los próximos 15 Días.
3. Liberar con Pago de 100% del Excedente en la Línea de Crédito.
4. Liberar con Pago de 50% del Excedente en la Línea de Crédito y Plan de Pagos con la Condición de Liquidar el 50% Restante en los próximos 15 Días.
5. Liberar con Pago de 50% del Excedente en la Línea de Crédito y Plan de Pagos con la Condición de Liquidar el 50% Restante en los próximos 15 Días.
6. Liberar con Pago de 100% del Excedente en la Línea de Crédito.
7. Liberar con Pago de 75% del Excedente en la Línea de Crédito y Plan de Pagos con la Condición de Liquidar el 25% Restante en los próximos 15 Días.
8. Liberar con Pago de 75% del Excedente en la Línea de Crédito y Plan de Pagos con la Condición de Liquidar el 25% Restante en los próximos 15 Días.
9. Liberar con Pago de 100% del Excedente en la Línea de Crédito.

La Matriz de Crédito de Sobregiro está bajo la responsabilidad del ejecutivo de Crédito, esto obedece a que el sobregiro en una cuenta incrementa el riesgo, ya que como se comentó anteriormente la Línea de Crédito se otorgó en función de la capacidad de pago del cliente.

2.3.3 SALES SCORE CARD

El Sales Score Card es prácticamente la automatización de la Matriz de Crédito (*mencionada en el apartado 2.3.2*), el objetivo de esta herramienta era el dar propiedad e independencia de la negociación al ejecutivo de ventas, es la manera en que se definió el “Como Si” para cerrar una negociación con un cliente, la principal ventaja además de la independencia era que con esta herramienta se estandarizó la operación comercial con los criterios de crédito y se institucionalizó la posición de la empresa.

Este es el ejemplo del Sales Score Card que actualmente está en operación:

SALES SCORE CARD																															
No Cliente: 231940 Cliente: EMPRESA Plazo: 60 días Límite de 1,000,000 <u>Considerar el Máximo Score</u>			Reglas del Score 1. Liberación automática. 2. Liberación con compromiso por escrito de pagar el saldo vencido en un máximo de dos semanas. 3. Liberación con pago del 25% del saldo vencido y compromiso de pago del saldo vencido en un máximo de dos semanas.																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th><u>Status de la Cuenta</u></th> <th><u>USD\$</u></th> <th><u>%</u></th> <th><u>Score</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>+30 días</td> <td>282,903</td> <td>40%</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Vencidos</td> <td>80,826</td> <td>11%</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>16-30</td> <td>59,514</td> <td>8%</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>1-15</td> <td>288,723</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Al Corriente</td> <td>711,965</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			<u>Status de la Cuenta</u>	<u>USD\$</u>	<u>%</u>	<u>Score</u>	+30 días	282,903	40%	8	Vencidos	80,826	11%	5	16-30	59,514	8%	1	1-15	288,723			Al Corriente	711,965			Total				4. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un compromiso de pagar del saldo vencido en un máximo de dos semanas. 5. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un compromiso por escrito de pagar el resto en un máximo de una semana. 6. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana.
<u>Status de la Cuenta</u>	<u>USD\$</u>	<u>%</u>	<u>Score</u>																												
+30 días	282,903	40%	8																												
Vencidos	80,826	11%	5																												
16-30	59,514	8%	1																												
1-15	288,723																														
Al Corriente	711,965																														
Total																															
% Utilizado de la L.C.: 71%			7. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana.																												
Status L.C.: Espacio en Línea de			8. Liberación con el pago del 75% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana. 9. Solicitar pago del 100% del saldo vencido.																												
Incidencias: 1° Al incumplimiento al primer compromiso de pago, se solicitaran cheques posfechados que cubran la deuda en un máximo de semana. 2° Devolución de cheque en ventanilla o posponer la fecha de depósito del cheque, ON HOLD EN LA CUENTA hasta tener el pago de lo vencido al 100%. Consideraciones adicionales: Espacio suficiente en la línea de crédito, en caso de no tenerlo se podrá exceder hasta un 20% todo lo que sea superior a este excedente tendrá que ser pagado aplicando esquema de revolvencia.																															

La información contenida en el Sales Score Card es básicamente el status que presenta la cuenta, se da una calificación en relación a la antigüedad del saldo vencido y en función de ésta es como el ejecutivo de ventas hace la negociación y el requerimiento al cliente para poder entregar sus pedidos.

Es importante mencionar que existen los **Scoring⁵ Models** que son herramientas frecuentemente utilizadas por los bancos e instituciones financieras para otorgar créditos, también hay que destacar este tipo de modelos están diseñados para otorgar créditos de forma masiva.

2.4 HERRAMIENTAS DE FINANCIAMIENTO INTERNAS & EXTERNAS

2.4.1 CUENTA REVOLVENTE (INTERNA)

La Cuenta Revolvente (Cuenta Corriente) es el mecanismo de financiamiento para las compras del día a día, el cual se otorga a los clientes dependiendo de la capacidad que tengan para generar flujo de efectivo, acorde a las políticas de la empresa (**ANEXO I**), los plazos de crédito son regularmente a 30 días, sin embargo y en ocasiones especiales el plazo puede ser de 45 y 60 días, los que requerimos para otorgar este tipo de crédito es: Estado Financieros, Referencias Comerciales, Buró de Crédito y Buró Legal con esta información procedemos a determinar:

1. Posición Financiera de la Empresa.
2. Comportamiento de la empresa en el mercado.
3. Buró de Crédito nos muestra el carácter que presenta la empresa frente a sus obligaciones y su historial crediticio.
4. Buró Legal nos ayuda ver, en el caso que lo esté, qué tipo de juicios está enfrentando la empresa y el estatus que estos presentan.

Considerando los cuatro puntos anteriores se realiza un análisis cuantitativo y cualitativo siendo de mayor relevancia los puntos 2 al 4 para rechazar un cliente, ya que estos puntos determinan el carácter de la empresa ante sus obligaciones, pero en caso particular del punto uno en donde **no contar con la solvencia económica por los resultados obtenidos del análisis financiero realizado con el modelo presentado (en el apartado 2.2)** existe la posibilidad de otorgar crédito solicitando garantías reales (Bienes inmuebles hasta el valor del monto solicitado con paridad uno a uno⁶).

⁵ **Scoring Models:** Los “Scoring Models” básicamente son sistemas de puntaje desarrollados por expertos para empresas principalmente del sector financiero (Bancos, Aseguradoras) que utilizan la estadística para definir perfiles crediticios, considerando algunas de las variables que generalmente son tomadas de una solicitud o formato de crédito y que regularmente son: la edad, ingresos, tipo de vivienda, antigüedad en el trabajo tipo de empresa, ramo o sector, etcétera y que en función de estos datos es como se generaran indicadores o parámetros(puntajes) bajo los cuales estas empresas están dispuestas a otorgar crédito a las personas o empresas que cumplan con los criterios, que estas empresas definan conforme a su política u objetivo comercial.

⁶ Generalmente los bancos o instituciones financieras solicitan garantías con paridad 3 a 1 o 5 a 1, dependiendo de la propensión al riesgo y como desean cubrirlo, por esta y otras razones se les llama a este tipo de créditos “Créditos Duros” debido al alto costo (gastos administrativos, comisiones, intereses “tasas activas”, garantías); una de las principales diferencias del Crédito Comercial son las facilidades

2.4.2 FIDEICOMISO⁷ (INTERNA)

Antes de entrar a detallar este esquema de financiamiento es importante explicar el por qué surgió la necesidad de utilizarlo y el beneficio en relación a la reducción del riesgo, ya que opera como un mecanismo de *coerción* para el cobro, esto se debe a las penas legales, civiles y/o penales dispuestas a la ley asociada a los Fideicomisos.

Inicialmente la empresa otorgaba el crédito para proyectos a sus clientes, bajo un esquema de cuantas bancarias mancomunadas; el cliente y la empresa previo acuerdo aperturaban una cuenta en donde ambas partes firmaban los cheques con categoría “B” lo que hacía necesarias las firmas de las dos empresas para disponer de los recursos, el cliente le informaba mediante un escrito al Usuario Final (beneficiario de los equipos y/o servicios) solicitando que el o los depósitos por los materiales entregados y trabajos realizados se hicieran exclusivamente en la cuenta en relación, sin embargo y dado que el cliente tenía los contactos y el trato con el Usuario Final, éste en un pleno abuso de confianza (Fraude) cambiaba la instrucción de depósito de la cuenta mancomunada a la cuenta de conveniencia provocando así una cuenta con un alto riesgo de incobrabilidad, ya que cuando se descubría esto, ya habían pasado al menos entre 90 y 120 días y cobrarla implicaba al menos unos 180 días o más el cliente tardaba en liquidar esta obligación y que en bastantes ocasiones implicaba hacer la gestión de cobranza por la vía extrajudicial o inclusive legal.

Al desarrollar e implementar el Fideicomiso vino a sustituir el esquema de cuentas mancomunadas, ya que una institución financiera (Banco) se encarga de administrar este modelo regulándolo con un contrato base (**ANEXO II**) y un adendum (**ANEXO III**) por cada proyecto que el integrador tenga firmando de manera tripartita el Banco, el cliente y la empresa notificando al Usuario Final que los recursos deberán ser depositados en una cuenta designada para el proyecto, ya que el cliente ha cedido los derechos de cobro al Banco, esta notificación deja sin posibilidades al cliente de cambiar la cuenta, dado que con la figura del fideicomiso el hacerlo representa un fraude a una institución financiera y este delito se sanciona penalmente

que hay para obtenerlo, ya que a diferencia de una banco o institución financiera, el uso del crédito es un medio relevante para lograr la venta de sus productos y/o servicios y se conocen como “Créditos Suaves”.

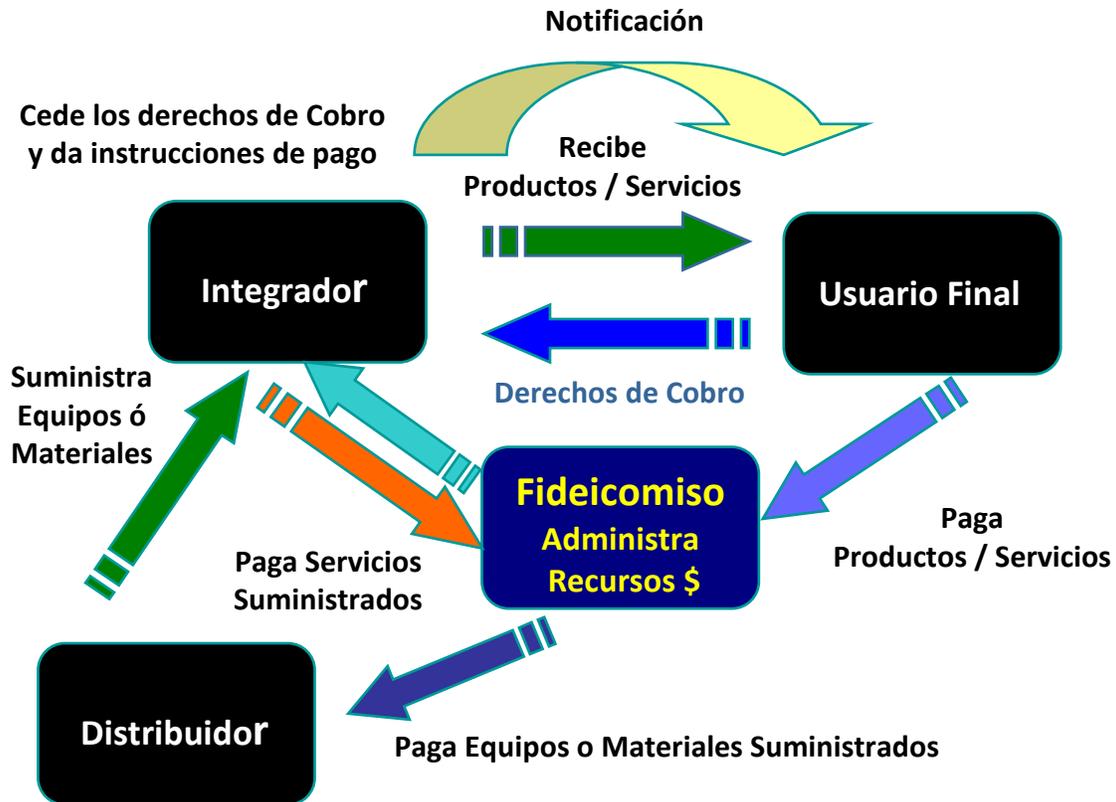
⁷ **Para el caso de este trabajo consideraremos las siguientes definiciones de Fideicomiso:** 1. Operación mercantil mediante la que una persona física o moral llamada fideicomitente destina ciertos bienes a la realización de un fin lícito determinado encomendado éste a una institución fiduciaria “Banco”. 2. Es un negocio jurídico en virtud del cual se atribuye al banco autorizado para operar como fiduciario, de carácter obligatorio, de realizar solo aquellos actos exigidos para cumplimiento de fin lícito y determinado al que se destine. 3. Son títulos de deuda que garantizan el repago del capital tomado más intereses con el flujo de fondos generado por activos o una actividad económica específica realizada por una empresa. Pueden ser de consumo, financian la venta de bienes a plazo, o de exportación.

Partes que lo componen un Fideicomiso:

- **Fideicomitente y Fideicomisario en Primer lugar:** Es la persona Física o Moral, con facultad para contratar, quien entrega bienes o derechos, para el cumplimiento de un fin lícito y determinado.
- **Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar:** Es la persona Física o Moral que designa el Fideicomitente, quien recibirá los beneficios del fideicomiso, pudiendo tener tal carácter el propio fideicomitente.
- **Fiduciario:** Es quien recibe del fideicomitente bienes o derechos, adquiriendo su titularidad, para realizar con estos, determinados fines, en los términos y condiciones del contrato de fideicomiso.

con cárcel sin posibilidad de fianza, por esta razón este esquema resultó ser de gran beneficio para todas las partes que lo integran, además de que habilita al cliente a contar con una línea de crédito de hasta 5 veces más su línea de crédito actual, para los proyectos que decida documentar, además bajo esta opción se pueden otorgar plazos extendidos de 45, 60 y en casos especiales hasta 90 días de crédito.

Para facilitar el entendimiento de lo explicado anteriormente a continuación se esquematiza la forma en que opera el Fideicomiso:



2.4.3 CADENAS PRODUCTIVAS (EXTERNA)

Las cadenas productivas es un mecanismo desarrollado por el Gobierno Federal para impulsar el desarrollo de las empresas en México, enfocado para las empresas que proveen de bienes o servicios a las dependencias del Gobierno Federal y algunas otras entidades gubernamentales, este esquema ofrece a las empresas: capacitación, asistencia y soporte financiero mediante la banca de desarrollo (NAFINSA), básicamente es un esquema de factoraje y anticipos para los proyectos sirviendo como garantía los contratos y los mismos pagos que el gobierno realizara a las empresas que participan. Es importante destacar que también existen las cadenas productivas para la iniciativa privada y funcionan de la misma manera y básicamente es un apoyo financiero que el gobierno da a las empresas mediante esquemas de financiamiento accesibles.

2.4.4 ARRENDAMIENTO (EXTERNA)

El arrendamiento financiero es un contrato mediante el cual la arrendadora se compromete a otorgar el uso o goce temporal de un bien al arrendatario, ya sea persona física o moral, obligándose este último a pagar una renta periódica que cubra el valor original del bien, más la carga financiera, y los gastos adicionales que contemple el contrato.

Debido a que la empresa se dedica a comercializar equipo de telecomunicaciones este instrumento es una alternativa muy viable para hacer negocios, ya que es muy fácil para una empresa cambiar o modernizar su infraestructura de telecomunicaciones mediante una renta mensual que por lo regular contempla un periodo de 36 a 48 meses, además que implica una serie de beneficios⁸ para las empresas que consideran esta opción de financiamiento.

2.4.5 FACTORAJE (EXTERNA)

El Factoraje es un mecanismo de financiamiento que permite a una empresa hacerse de capital (flujo de efectivo) mediante la venta de sus cuentas por cobrar (Facturas) “debemos entenderlo como un contrato de cesión de derechos del cobro de las facturas” a otra empresa (institución financiera) con un descuento o cargo. El Factoraje ha sido una solución para muchas empresas, las cuales presentan problemas de liquidez inmediata y es un mecanismo que la empresa sugiere o recomienda a los clientes para que puedan cumplir con sus obligaciones en tiempo y forma, inclusive la empresa ha utilizado este mecanismo para hacer negocios con empresas (clientes) que implican un riesgo o no cumplen con nuestra política de crédito.

⁸ Los Beneficio del Arrendamiento son el **Fiscal, Financiero y Administrativo**, a continuación se mencionan:

Beneficios Fiscales:

- *Disminuye su carga fiscal; los pagos por concepto de Arrendamiento se consideran gastos de operación por lo que son 100 % deducibles de impuestos.*
- *No causa IMPAC; los equipos de telecomunicaciones arrendados al no pertenecer a su Activo Fijo, no causan el 1.8 % de Impuesto al Activo.*

Beneficios Financieros:

- *Optimiza el Capital de Trabajo; ya que al no usarlo para adquirir equipo de telecomunicaciones, lo podrá destinar a inversiones con altos rendimientos propios de su negocio.*
- *Es una línea adicional de crédito; la arrendadora le abrirá una línea de crédito, con lo que, las que actualmente tiene serán utilizadas también en inversiones mucho mas productivas.*
- *Ahorro en gastos de mantenimiento; ya que al arrendar equipos de telecomunicaciones nuevos no requerirán de reparaciones y además cuentan con pólizas de mantenimiento incluidas, además del soporte que el fabricante a todos sus equipos de telecomunicaciones.*

Beneficios Administrativos:

- *Ahorro de trabajo: Se facilita el proceso contable; ya que con una sola aplicación se contabilizan los costos y gastos.*
- *Prevé la actualización de equipo de telecomunicaciones de vanguardia; ya que se puede programar esta por la facilidad de renovar sus contratos cuando estos finalizan.*
- *Flexibilidad de adaptación; ya que el Arrendamiento se puede contratar a plazos de 24, 36, 48 meses.*

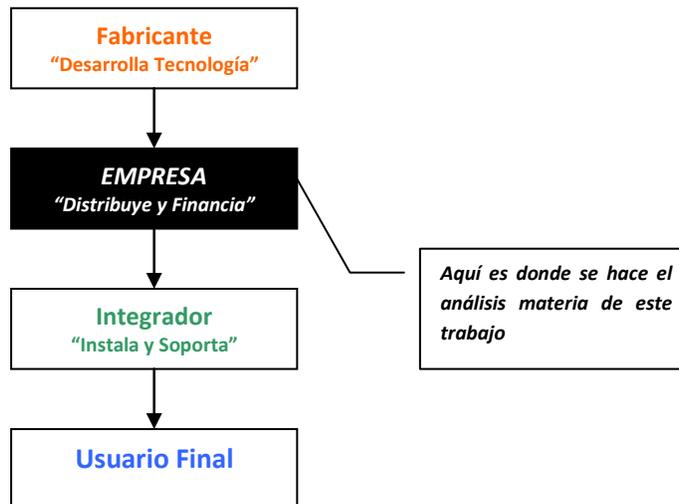
CAPÍTULO III CASO PRÁCTICO

Antes de entrar al caso práctico, se darán algunas definiciones y conceptos que harán más fácil entender cómo se realizó el análisis de toda la información, la problemática que se enfrentó con el “Integrador” y como considerando todos lo elementos finalmente se llegó a una solución.

3.1 DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN DE ESQUEMA DE CANAL CERRADO

Podríamos definir al “Esquema de Canal Cerrado” en el Mercado de las Telecomunicaciones como la estructura que involucra una “Cadena de Suministro” (Figura 1) entre el “Fabricante” encargado de desarrollar las nuevas tecnologías y las soluciones de vanguardia, el “Distribuidor” que es la empresa que se encarga de comprar estas tecnologías “Materiales y/o Equipos” y mantenerlas en inventario, además de ofrecer esquemas de financiamiento y mantener una infraestructura (laboratorios de Ingeniería) confiable para probar y promover y vender los productos a sus clientes “Integradores” que son las empresas capacitadas, certificada y expertas para hacer las ingenierías, configuraciones e instalaciones de los “Materiales y/o Equipos” dejándolas funcionando en óptimas condiciones, además de dar todo el soporte y los servicios a sus clientes que llamaremos “Usuarios Finales” que son los beneficiarios directos del uso de estas tecnologías; la premisa principal en el “Esquema de Canales” es que tanto el Distribuidor como el Integrador son empresas acreditadas y certificadas por el fabricante ya que sólo estas cuentan con la autorización para comercializar e instalar sus equipos y a su vez ambas cuentan con todo el soporte y las garantías que el fabricante ofrece directamente al Usuario Final.

Figura 1. Esquema de Canales



3.3 CARACTERÍSTICAS Y SITUACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE

Como antecedente al caso es importante explicar cuál es la problemática que la empresa “Distribuidor” enfrenta en lo particular con sus clientes “Integradores”, el problema está en que el cliente el 90% de las veces no cuenta con una buena base financiera y administrativa, esto debido a que los clientes son especialistas y/o expertos en tecnología (Ingenieros en su mayoría) lo que muchas veces hace muy difícil el que ellos lleven una buena planeación y administración de todos sus recursos, lo que eventualmente los llevan a tener márgenes bajos y en el peor de los casos pérdidas, por esta razón el soporte que el “Distribuidor” da es fundamental , ya que lo asesora para llevar a cabo los proyectos con los “Usuarios Finales”, además de transparentar la asignación de recursos financieros que son básicamente los que van directamente relacionados con el suministro de materiales y equipos para los proyectos.

La manera peculiar que tenemos para otorgar crédito surge del entendimiento de las necesidades del proyecto y para esto es muy importante entender los alcances de cada uno de los proyectos, haciendo algunas preguntas básicas como: ¿Para qué proyecto quiere el crédito?, ¿Cuál es el monto?, ¿Cuáles son las condiciones del proyecto? ¿Qué tiempo va a llevar? y ¿Cuáles y qué tipo de materiales y/o equipos va a requerir para el proyecto?, todas estas preguntas son fundamentales, ya que dadas las condiciones particulares en este mercado en la gran mayoría de las ocasiones los clientes solicitan crédito para llevar a cabo proyectos “One Shot” (sólo una ocasión) y la manera en que lo analizamos es muy diferente de como se explicó en el Capítulo II “Cuenta Revolvente”.

En lo referente a las solicitudes de crédito para proyectos, por principio se evalúa si se trata de un nuevo cliente o si es un cliente que ya cuenta con una línea de crédito, para el caso de tratarse de un nuevo cliente se evalúan los puntos necesarios para otorgar una línea de crédito “Cuenta Revolvente” y si el monto de la línea de crédito aprobada es suficiente para cubrir el proyecto, será la forma en que se administrará, en el caso de que la línea de crédito no sea suficiente lo que procede es hacer el análisis del “Usuario Final”, considerando la experiencia en el mercado y toda la información que nos pueda proporcionar el “Integrador” de la empresa, además de la orden de compra y/o contrato para analizar bajo que condiciones se está realizando el proyecto y si estas condiciones son acorde a las políticas de crédito de la empresa, una vez analizados todos los elementos se procede a definir bajo qué “Esquema de Financiamiento” es como se va a llevar a cabo el proyecto. Es importante mencionar que a los clientes que cuentan con una línea de crédito se evalúa el historial de su cuenta con la empresa “Card Information” y Matriz de crédito que aplique, dado que en buena parte de las ocasiones el cliente no presenta una situación de crédito regular.

Con todos los antecedentes antes explicados es como plantearemos la situación y la solución del caso práctico.

3.3 CONDICIONES DEL PROYECTO Y HERRAMIENTA DE FINANCIAMIENTO UTILIZADA

En particular el Caso Práctico que se expondrá es relacionado con un “Integrador” que había estado en negociaciones con una Institución Financiera Global con central en Inglaterra, la cual decidió establecer su corporativo en la Ciudad de México para controlar todas las operaciones correspondientes a México y América Latina, el proyecto consistía instalar todo el Sistema de Cableado Estructurado (Red de Comunicación de Voz y Datos), este proyecto involucraba un monto de **US\$3,700,000** de cable y componentes (siendo que el “Integrador” facturaría al “Usuario Final” US\$4,995,000). Las condiciones que estableció el “Usuario Final” eran las siguientes: entrega de materiales por avance de obra, esto es que cada mes se estaría suministrando e instalando materiales para tres pisos siendo un total de **34 pisos**, incluyendo el “Data Center” (Centro de Datos) que es donde se administra la red total de edificio, para el buen funcionamiento del flujo de esta operación el “Usuario Final” estaba dispuesto a pagar por avance de obra (esto es por cada uno de los cumplimientos que vaya teniendo el “Integrador” el “Usuario Final” pagaba) en un plazo de 15 días presentada la factura con las debidas autorizaciones, estas eran las condiciones propuestas por el “Usuario Final”.

Por otra parte tenemos que el cliente “Integrador” es una empresa con arraigo a la empresa “Distribuidor” esto es que lleva más de 10 años siendo clientes y esta circunstancia le da Ciertas Ventajas, como antecedentes del “Integrador” tenemos los siguiente:

<u>CARD INFORMATION</u>				
No Cliente: 668573				
Cliente: EMPRESA				
Límite de Crédito USD\$: 1,000,000				
Plazo: 45Días				
Total: USD\$840,733				
Al Corriente: USD\$44,735				
Vencido: USD\$470,487				
Año	Ventas	GP	%GP	Promedio Días de Pago
2005	\$5,537,115	\$885,938	16%	87
2006	\$6,533,796	\$914,731	14%	109
2007	\$7,317,851	\$951,321	13%	149

SALES SCORE CARD			
No Cliente: 668573 Cliente: EMPRESA Plazo: 45 días Límite de 1,000,000 <u>Considerar el Máximo Score</u>			Reglas del Score 1. Liberación automática. 2. Liberación con compromiso por escrito de pagar el saldo vencido en un máximo de dos semanas. 3. Liberación con pago del 25% del saldo vencido y compromiso de pago del saldo vencido en un máximo de dos semanas. 4. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un compromiso de pagar del saldo vencido en un máximo de dos semanas. 5. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un compromiso por escrito de pagar el resto en un máximo de una semana. 6. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana. 7. Liberación con el pago del 50% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana. 8. Liberación con el pago del 75% del saldo vencido y un cheque posfechado del restante vencido a depositar en un máximo de una semana. 9. Solicitar pago del 100% del saldo vencido.
<u>Status de la Cuenta</u>	<u>USD\$</u>	<u>%</u>	<u>Score</u>
+30 días Vencidos	220,301	26%	9
16-30	205,451	24%	6
1-15	44,735	5%	1
Al Corriente	370,246		
Total	840,733		
% Utilizado de la L.C.: 84%			
Status L.C.: Espacio en Línea de Crédito			
Incidencias: 1° Al incumplimiento al primer compromiso de pago, se solicitarán cheques posfechados que cubran la deuda en un máximo de una semana. 2° Devolución de cheque en ventanilla o posponer la fecha de depósito del cheque, ON HOLD EN LA CUENTA hasta tener el pago de lo vencido al 100%. <u>Consideraciones adicionales:</u> Espacio suficiente en la línea de crédito, en caso de no tenerlo se podrá exceder hasta un 20% todo lo que sea superior a este excedente tendrá que ser pagado aplicando esquema de revolvencia.			

Como se ve en los dos informes anteriores tenemos que el “Integrador” presenta una situación con la empresa muy irregular, ya que históricamente tenemos que año con año se ha incrementado el número promedio de días que tarda en pagar, además de que el porcentaje de utilidad ha ido disminuyendo, aunque sus ventas se han incrementado a través de los años, sin embargo este proyecto es una buena oportunidad para ambas empresas e inclusive de las ganancias que obtenga el “Integrador” pueden ayudar a resolver el del problema del saldo vencido que presenta con la empresa “Distribuidor” y regularizar su situación financiera futura.

Las ventajas que vemos en el proyecto es que el “Usuario Final” es una Institución Financiera, lo que representa un bajo riesgo de pago (en México paradójicamente las Institución Financiera regularmente son las que más tiempo se toman en pagar debido a la burocracia en sus procesos internos).

Al analizar todos los componentes de esta operación y revisando qué herramienta de financiamiento aplicar, concluí que la más viable era el Fideicomiso, sin embargo y dado que se trataba de una Institución Financiera no era posible aplicarlo, dado el celo que existe entre Instituciones Financieras en México y sobre todo que no estaba dispuesta a reconocer un mecanismo como este para llevar a cabo su proyecto, por esta razón analicé el proyecto de la siguiente manera; primero revise el máximo nivel de exposición al riesgo; esto es, en qué momento se tendría el máximo volumen facturado considerando también el saldo de la cuenta. Considerando lo expuesto anteriormente y que el cliente estaba dispuesto a pagar de manera mensual US\$50,000 y adicionalmente de cada pago que recibiera por el avance de obra aportaría US\$25,000 más que amortizarían la deuda pendiente durante un año, dejando saldada la cuenta al 100% (cabe destacar que el **margen de utilidad obtenido** por esta venta sería de **US\$825,100 (22.3%)**, y al mismo tiempo asegurar el pago de la deuda mediante una garantía real (el cliente dejó en garantía tres inmuebles los cuales se gravaron por un valor estimado de US\$1,000,000 que es el monto de la línea de crédito antes soportada por sus estados financieros).

En función del análisis realizado resolví el problema que presentaba el “Integrador” en relación a su saldo vencido y el nuevo proyecto al otorgar el crédito solicitado; además de generar las ventas y sobre todo las utilidades, cabe destacar que al final se cobró al cliente un 2% de intereses por los saldos vencidos durante el periodo que duró el proyecto a manera de cubrir el costo financiero por la falta de pago oportuno.

En la siguiente tabla (Figura 2) se podrá ver la manera en que se analizó y cómo se distribuyeron los ingresos y pagos a modo de determinar el máximo facturado:

Figura 2. Distribución de Ingresos y Pagos del Cliente

Saldo Inicial (Deuda): 840,733
 Monto Proyecto (Venta): 3,700,000
 Utilidad del Proyecto 825,100 22.3%

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 (3 Fcos) y Data Center	11 (3 Fcos)	12 (Otra Terminada)	Totales
Venta Proyecto:	288,088	288,088	288,088	288,088	288,088	288,088	288,088	288,088	288,088	819,118	288,088	0	3,700,000
Pagos Proyecto:	0	313,088	313,088	313,088	313,088	313,088	313,088	313,088	313,088	313,088	844,118	313,088	3,975,000
Plan de Pagos:	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	66,733	0	566,733
Saldo final:	1,078,821	1,008,821	928,821	868,821	778,821	708,821	628,821	553,821	478,821	94,851	313,088	0	

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo he hablado de los fundamentos del Crédito Comercial, de algunas herramientas que desarrolle para la administración y el control del riesgo de crédito tales como: políticas de crédito, sistemas de scoring (matriz de crédito para administrar saldos vencidos y sobregiros) y un modelo de análisis de información financiera (estados financieros). También se mencionan algunos mecanismos de financiamiento como: cuenta revolvente (que se otorga en función de la capacidad de pago del cliente), Fideicomiso (esquema de financiamiento para administrar proyectos con condiciones especiales o que implican un monto considerable), cadenas productivas (oferta de financiamiento del gobierno “Nafinsa”), arrendamiento y factoraje.

Las herramientas antes mencionadas actualmente están en uso, no obstante en algunas circunstancias su aplicación no es extensiva y en algunos casos como el que se expone en este trabajo, se requiere evaluar otras alternativas para hacer negocios, lo cual implica el desafío de hilvanar un traje a la medida.

El caso expuesto en este trabajo considero otorgar crédito a una Empresa Integradora de Equipo de Telecomunicaciones para un Proyecto (Instalación de la Red de Telecomunicaciones a un Corporativo Financiero en México). Quise destacar este caso por el monto y la utilidad que generó a la Empresa, pero sobre todo, por la problemática asociada al mismo, ya que el no haber realizado un análisis adecuado de la información y los posibles escenarios, pudo haber llevado a tomar una decisión equivocada, que implicaba a la Empresa asumir una pérdida de **USD\$840K** ó tomar un riesgo de hasta **USD\$1,079K** minimizándolo negociando con el cliente, por lo que fue necesario garantizar esta operación con el patrimonio de éste (sus propiedades); bajo el supuesto de que quien actúa de mala fe difícilmente estaría dispuesto a arriesgarlo, esta circunstancia ayudo a generar la suficiente confianza para tomar la decisión y finalmente lograr el objetivo de vender **USD\$3,000K** y cobrar la deuda vencida que podía convertirse en una cuenta incobrable, convirtiéndose en un caso de éxito.

El haber realizado este trabajo aunado a los comentarios y sugerencias de mi asesor, me permitió identificar la necesidad de diseñar mejoras a las herramientas que actualmente se utilizan y en breve poder implementarlas con el objetivo de facilitar aun más la toma de decisiones y explorar otras alternativas para cerrar negociaciones exitosas, fortaleciendo los procesos involucrados en el otorgamiento de “Crédito Comercial”.

Después de haber compartido a lo largo de este trabajo parte de la experiencia que he adquirido en relación al Crédito Comercial; puedo concluir que la formación que recibimos en la carrera de Actuaría nos facilita visualizar y entender rápidamente¹ la problemática que encontramos en nuestro trabajo, permitiéndonos proponer mejoras mediante el desarrollo de herramientas que facilitan las labores del día a día de las personas que conviven y trabajan con

¹ Quizá la palabra “rápidamente” suene arrogante, pero dada la gran competencia y el dinamismo que hay en el mercado de las telecomunicaciones y considerando la mala situación que presentaba el Integrador, este proyecto se convirtió en una oportunidad para la empresa, ya que a la vez de darnos la opción de resolver un problema de una posible cuenta incobrable nos permitió hacer un nuevo negocio, el hacer el análisis oportuno de todas las variables involucradas y cerrar el negocio en un par de semanas fue el factor que hizo la diferencia.

nosotros; adicional al beneficio económico que podemos obtener, logramos el reconocimiento de nuestros compañeros y de la Empresa, reflejándose en nuestro crecimiento y desarrollo profesional, de esta forma es como se cumple la definición o una de las máximas que se nos plantea al iniciar la carrera: “El Actuario es el profesionalista que aplica su conocimiento matemático con sentido social²”

El Crédito Comercial es una veta³ muy rica que el Actuario puede explotar generando y desarrollando un sin fin de metodologías, herramientas y muchas otras soluciones, las cuales dependerán de la creatividad y dedicación de la persona interesada.

² *El sentido social involucrado en el Crédito Comercial es que es un generador de oportunidades de negocio y por ende de empleos y en general de la actividad económica.*

³ *Al mencionar que el Crédito Comercial es una veta muy rica; me refiero a que hay una gran oportunidad para nuestra profesión como actuarios, ya que nuestra formación ayuda a generar nuevas herramientas y esquemas de negocio, además de dar otra dimensión a esta disciplina que es muy interesante.*

ANEXO I POLITICA DE CRÉDITO

ANTECEDENTES.

OBJETIVO

ALCANCE

POLITICA

SOLICITUD DE CRÉDITO

CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

PROYECTOS

REDUCCIÓN, SUSPENSIÓN Y REASIGNACION DE CRÉDITO

ANTECEDENTES

La empresa puede otorgar crédito a sus clientes valorados como confiables, para facilitar el crecimiento de nuestro negocio en conjunto. El crédito es establecido de manera formal basándose en una exposición de riesgo en cuanto a monto, plazo de pago y garantías requeridas en su caso.

El crédito debe ser un elemento fundamental en el crecimiento de la empresa y de nuestros Socios Comerciales y Clientes, proporcionando alternativas que permitan la realización de operaciones, manteniendo un nivel de riesgo adecuado que garantice un desarrollo sólido que permita el éxito duradero de todos los participantes.

PRINCIPIO DEL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

El crédito se otorga a aquellos clientes que creemos pueden cubrir sus obligaciones de pago, basándonos en los siguientes criterios: su historial crediticio, capacidad financiera, relación particular de negocios con la empresa y sobre todo en su solvencia moral.

Es por ello que debemos considerar la posibilidad de pago mediante la generación de flujo de efectivo de su operación, su comportamiento ante otras instituciones comerciales y financieras (respaldada por investigación crediticia), así como su historial de pagos con la empresa.

Si no contamos con los elementos suficientes para inferir en forma razonable que podrá cumplir con los términos y condiciones propuestos, no debemos otorgar crédito, ya que esto perjudicaría el desempeño del negocio afectando a nuestros accionistas.

OBJETIVO

Establecer y seguir las condiciones comerciales para el otorgamiento de crédito, en forma estandarizada para los clientes de manera que ayude a un sano crecimiento a la vez que minimice el riesgo, mejoren las utilidades así como las oportunidades de negocio generando un seguimiento adecuado en la recuperación de las ventas. Asimismo, esta política tiene como función primordial el alcanzar nuestro objetivo de DSO y asegurar la disminución en el capital de trabajo y con ello coadyuvar a los objetivos corporativos de desempeño.

Promover el logro de nuestros objetivos y en consecuencia lograr la Recuperación sobre Capital Tangible (ROTC por sus siglas en inglés) que hace atractiva la capitalización de nuestra empresa para los accionistas deberá ser siempre el espíritu de la venta bajo el marco de la política de Crédito.

ALCANCE

Esta política será seguida por todos los departamentos de la empresa que estén involucrados en el proceso del ciclo comercial.

POLÍTICA

Esta política de crédito se establece como el único mecanismo para el otorgamiento de crédito. Todo embarque de material deberá ser liberado una vez que se hayan cumplido los términos y condiciones de crédito establecidos en este instrumento.

SOLICITUD DE CRÉDITO

Los interesados en obtener una línea de crédito con la empresa, deberán llenar la “Solicitud de Crédito” (**ANEXO I**) y presentar copias de los siguientes documentos:

Acta Constitutiva de la Empresa.

Poder notarial del Representante Legal.

Formato R-1 (alta en SHCP) y Cédula de RFC.

Identificación oficial vigente del Representante Legal

Para líneas de crédito mayores a US\$10k, Estados Financieros preferentemente auditados (o internos firmados por apoderado legal) por los 2 últimos años y el más reciente en caso de que la última información presentada tenga una antigüedad mayor a 6 meses.

En caso de ser aprobada la línea de crédito se firmará en su caso, la correspondiente garantía (pagaré u otro) considerando un vencimiento no mayor a la vigencia establecida y por el monto del crédito otorgado (**ANEXO II**); **LA VIGENCIA DE LAS LÍNEAS TIENE UN PERIODO DE 12 MESES** (las fechas de vencimiento de ninguna manera serán objeto de detención de la línea, por el contrario serán revisadas previamente al vencimiento por lo menos con un mes de anticipación, dicha responsabilidad quedará bajo el departamento de Crédito).

Una vez recibidos y cotejados los documentos del cliente, el Departamento de Crédito dará por escrito la decisión sobre otorgar, ampliar, reducir o denegar dicho crédito en un plazo máximo de 1 día hábil, posterior a la fecha en que se entregue el total de la información solicitada.

Los Clientes con un buen comportamiento en cuanto al cumplimiento cabal y oportuno de sus pagos, podrán solicitar la ampliación de su línea, para lo cual solicitaremos la actualización de su información financiera para determinar la viabilidad del nuevo monto de crédito máximo solicitado, así como el consentimiento para la investigación crediticia del Buró de Crédito.

Basado en esa información el analista de crédito asignado a dicha cuenta, buscará la aceptación del funcionario autorizado (de acuerdo con el monto solicitado), y solo después de dicha aceptación o rechazo, el representante de ventas dará al Cliente el resultado de la evaluación y autorización de Crédito, haciendo de su conocimiento los términos y condiciones requeridos en su caso.

CAUSAS DE RECHAZO DE SOLICITUD DE CRÉDITO

Las solicitudes de crédito cuyos clientes o documentos tengan las siguientes desviaciones o características serán rechazadas:

Cuando el estudio de crédito realizado demuestre que el solicitante no es sujeto de crédito.

Si existen referencias negativas en su comportamiento en el mercado por parte del Buró de Crédito y/o en el mercado otorguen referencias negativas en su comportamiento de pagos.

Si existe evidencia de demandas por deudas en el reporte del Buró Legal de la compañía solicitante y/o sus principales socios.

Si en el transcurso de la investigación crediticia encontremos información faltante, alterada, no verdadera o negarse el cliente a proporcionar la información necesaria.

Si en el pasado alguno de los ejecutivos principales de la compañía solicitante hubiere dejado deudas pendientes bajo otra razón social en su relación con la empresa.

El monto de la línea estará determinado primordialmente por la capacidad de generación de efectivo a través de su operación, lo cual se evalúa preferentemente a partir de Estados Financieros Auditados de los 2 últimos años, o en su defecto por estados financieros internos firmados por apoderado legal.

Si el cliente otorga una garantía hipotecaria libre de gravamen, se le podrá dar crédito hasta por el monto del valor del inmueble, siempre que no presente problemas referentes a los numerales 2., 3., 4. ó 5. arriba mencionados.

CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

Tipo de Cliente	Requerimientos	Límite de Crédito Máximo USD	Nivel de Autorización
Cliente sin relación comercial previa o con status de prepago	Cientes nuevos: Solicitud de Crédito Garantía (Pagaré) Cientes Prepago: Garantía (Pagaré)	\$5,000	Analista de Crédito
Cliente sin relación comercial previa o clientes actuales que solicitan una ampliación de su línea de crédito	Cientes nuevos: Solicitud de Crédito Carta Autorización Investigación Buró de Crédito Investigación Buró Legal Garantía (Pagaré) Cientes con Relación Comercial: Carta Autorización Investigación Buró de Crédito Investigación Buró Legal Garantía (Pagaré)	Más de \$5,000 y hasta \$10,000	Analista de Crédito
Cliente sin relación comercial previa o clientes actuales que solicitan una ampliación de su línea de crédito	Cientes nuevos y/o con relación comercial: Solicitud de Crédito Estados Financieros Auditados Carta Autorización Investigación Buró de Crédito Investigación Buró Legal Garantía (Pagaré) Relación de Bienes	Más de \$10,000 y hasta \$100,000	Gerencia de Crédito

Cliente sin relación comercial previa o clientes actuales que solicitan una ampliación de su línea de crédito	Clientes nuevos y/o con relación comercial: Todo lo anterior Nota: Dependiendo de su situación financiera se solicitarán garantías adicionales para respaldar la línea de crédito	Más de \$100,000 y hasta \$250,000	Director de Finanzas y/o Director General
Cliente sin relación comercial previa o clientes actuales que solicitan una ampliación de su línea de crédito	Clientes nuevos y/o con relación comercial: Todo lo anterior Nota: Dependiendo de su situación financiera se solicitaran garantías adicionales para respaldar la línea de crédito	Más de \$250,000 y hasta \$500,000	Vicepresidente de Finanzas
Cliente sin relación comercial previa o clientes actuales que solicitan una ampliación de su línea de crédito	Clientes nuevos y/o con relación comercial: Todo lo anterior Nota: Dependiendo de su situación financiera se solicitaran garantías adicionales para respaldar la línea de crédito	Más de \$500,000	Presidente de América Latina

Los Clientes con antecedentes crediticios previos con la empresa en otro país, podrán ser considerados mediante la evaluación crediticia realizada en el corporativo de la empresa.

Clientes subsidiarias de empresas multinacionales, también podrán ser evaluadas a través del desempeño de su tenedora (“holding”), cuando esta esté dispuesta a otorgar la garantía correspondiente (Carta de Crédito, Crédito stand-by, Confort letter).

CUENTA CORRIENTE

La cuenta corriente deberá ser utilizada para las compras del día-día y para aquellos proyectos que pueden ser administrados de acuerdo con el monto y plazo otorgado. La línea de crédito para Cuenta Corriente se otorga basándose en la capacidad financiera del cliente, conforme a los criterios de otorgamiento de crédito de esta política.

EXCEPCIONES EN LA LIBERACIÓN DE ÓRDENES EN LA CUENTA CORRIENTE

Las excepciones a la cuenta corriente son:

- Clientes con saldo vencido
- Clientes que solicitan sobregirar su monto autorizado
- Clientes que solicitan un plazo adicional

Para el caso de las excepciones en la liberación de ordenes en la cuenta corriente se aplicarán las **“Matrices de Crédito” (ANEXO III)**. El criterio que genere la matriz será la base de la negociación con el cliente. En caso de que el cliente ofrezca otra alternativa que sea consistente con la propuesta de la matriz podrá ser considerada bajo el razonamiento de no incrementar el riesgo asociado al incumplimiento de pago.

PROYECTOS

Se entenderá por proyecto todas las operaciones especiales presentadas por los clientes con condiciones particulares asociadas a: monto, plazo, tipo de materiales, fabricación especial, usuario final, situación crediticia, etc. que **NO PUEDAN SER ADMINISTRADOS EN LA CUENTA CORRIENTE**, en estos casos la empresa buscara cubrir el riesgo basándose en el análisis de la operación propuesta y en el análisis de factibilidad del usuario final.

Los proyectos se ejecutarán por cualquiera de las herramientas de financiamiento:

Fuentes de Financiamiento de la Empresa

Fideicomiso

Garantía Hipotecaria

Facturación Directa o cualquier otra que esté en vigencia en el momento

Fuentes de Financiamiento Externas

Cadenas Productivas

Arrendamiento Financiero

Crédito Bancario

Bancos de Comercio Exterior

En todos los casos buscaremos maximizar la oportunidad de la recuperación del pago por parte de nuestros clientes.

En el caso de algún proyecto en cuya forma de pago no apliquen ninguna de las herramientas de financiamiento, esta será revisada en principio como una excepción por el Comité de Calidad de Cartera para determinar cualquier otro mecanismo para la liberación del proyecto. En caso de aceptación del riesgo por el Comité se deberá continuar con la aprobación del funcionario autorizado de acuerdo con el nivel requerido en base al monto (ver tabla de Criterios de para el otorgamiento de Crédito en páginas anteriores).

Los siguientes documentos son indispensables para el análisis de la factibilidad de un proyecto:

Formato de Autorización de Proyectos (**ANEXO IV**)

Copia del Contrato o Licitación y Orden de Compra del usuario final

Una vez recibida completa la información y cotejados los documentos del cliente, el Departamento de Crédito comunicará cual(es) será(n) la(s) alternativa(s) para realizar el proyecto en un plazo máximo de 1 día, proponiendo al cliente de la herramienta financiera que le sea más conveniente.

CRITERIOS EN LA OFERTA DE ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

Los criterios que se aplicaran en la oferta de la alternativa de financiamiento estarán directamente asociados a:

Usuario Final
Plazo solicitado
Tipo de materiales
Tiempos de entrega
Tipo de entrega
Condiciones de pago
Situación del cliente (cuenta corriente)
Antecedentes del cliente (Card Information)

HERRAMIENTAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA

FIDEICOMISO(Trust)

Es una nueva manera de generar negocios adicionales a su línea de crédito pudiendo tener proyectos por este medio de hasta cinco veces su línea de crédito, contando con las siguientes ventajas:

Mayor desarrollo de negocios.
Permite el sano crecimiento de la empresa.
Disminución de cargas administrativas

Como opera el Fideicomiso

Se firma un contrato de adhesión (Membresía), para poder firmar este contrato el cliente necesita proporcionar la siguiente información a BBVA Bancomer:

Copia del acta constitutiva de la empresa o sociedad
Poder notarial del representante legal
Estados financieros auditados
Comprobante de domicilio
Registro de Hacienda

La entrega de la documentación antes mencionada será entregada por única vez al fiduciario, con esta quedará adherido al Fideicomiso.

Una vez firmado el contrato el cliente contará con esta opción financiera para poder realizar proyectos.

Cada proyecto se documentará de manera individual mediante anexos al contrato “adendum” que deberán ser firmados por los representantes legales del cliente y la empresa, en el “adendum” se especificarán todos los detalles del proyecto tales como: monto, plazo de pago, tiempos de entrega, etc. dependiendo de la característica propia de cada proyecto.

El cliente deberá cubrir el monto de la comisión por cada proyecto de acuerdo a la tabla en el contrato de adhesión.

El cliente deberá notificar por escrito al usuario final que deberá realizar los pagos correspondientes del proyecto en las cuentas asignadas por el Fideicomiso y deberá entregar este comunicado con la firma de aceptación del usuario final como parte de la documentación del proyecto al Fideicomiso.

El cliente debe firmar la garantía (Pagaré) correspondiente por el monto del proyecto.

Una vez que lleguen los recursos del proyecto al Fideicomiso se elabora una carta de dispersión de fondos a Bancomer.

En conclusión la documentación necesaria para la liberación de un proyecto a través del Fideicomiso es:

Formato de proyecto

Copia del Contrato o Licitación y Orden de Compra del Usuario Final

Pago de Comisión al Fideicomiso

Adendum Firmado

Carta de Aceptación por parte del Usuario Final de Pago a las cuentas del Fideicomiso

Carta de dispersión de fondos una vez efectuado el depósito por el Usuario Final

GARANTÍA HIPOTECARIA

Para el uso de esta herramienta financiera el cliente dejará un bien inmueble como garantía que cubra el monto del proyecto u operaciones a financiar. Se deberá firmar un contrato compra-venta con garantía hipotecaria (**ANEXO V**), el cual deberá ser certificado por un fedatario público. El bien inmueble deberá estar libre de gravamen y los costos por el gravamen de la propiedad correrán a cargo del cliente o bien por la empresa previa negociación con el cliente.

Ver último párrafo del capítulo **CAUSAS DE RECHAZO DE SOLICITUD DE CRÉDITO**

CADENAS PRODUCTIVAS (NAFINSA) www.nafinsa.com

Otra fuente de financiamiento son las Cadenas Productivas creada por Nacional Financiera. El cliente al estar inscrito en este programa tiene los siguientes beneficios.

Financiamiento a pedidos.

Cobro en efectivo de las facturas de sus clientes antes de su vencimiento sin generar pasivos adicionales (Factoraje).

Tasas de interés competitivas en el mercado.

Disminución de gastos de cobranza.

Acreditación de facturas por cualquier cantidad.

El proceso para darse de alta en el programa y obtener financiamiento de NAFINSA lo deberá realizar el cliente, quien una vez inscrito deberá presentar a la empresa comprobante de alta al programa y posterior a la aprobación del proyecto por NAFINSA copia de la letra de cambio y firmar pagaré correspondiente dependiendo del monto del proyecto.

ARRENDAMIENTO FINANCIERO (LEASING)

Esta opción la proporciona nuestro cliente al usuario final como una alternativa de financiamiento del proyecto a través de la adquisición de bienes (equipos) en renta.

Se maneja a través de Arrendamiento

Se obtienen ahorros fiscales

Mejor optimización de recursos sin afectar su estructura financiera

El cliente presenta a la empresa la carta de aprobación del proyecto emitida por la arrendadora y firma pagaré por el monto del proyecto correspondiente.

CRÉDITO BANCARIO

Esta alternativa consiste en un financiamiento a través de una Institución Bancaria la cual podrá otorgar préstamos de Capital de Trabajo y/o Activo Fijo.

Las condiciones y beneficios son variables y dependerá directamente del monto plazo e institución bancaria.

BANCOS DE COMERCIO EXTERIOR (EXIMBANK, EDC)

Cada país cuenta con alternativas de financiamiento a través de los bancos de importación y exportación

En caso de equipos y/o materiales de origen Estadounidense existe el Eximbank

Se utiliza para transacciones de comercio internacional relacionadas con productos importados de Estados Unidos (Avaya y Nortel), teniendo como principales ventajas:

- Compras de 350k hasta 10,000k**
- Financiamiento de hasta 85% del contenido americano**
- Financiamiento de hasta 5 años en activos de capital**
- Tasas de interés competitivas variables o fijas**
- Simple documentación legal**

La empresa proporciona al cliente el contacto de Eximbank quien evalúa y aprueba el financiamiento del proyecto. El cliente presenta a la empresa la carta aprobación del financiamiento emitida por Eximbank y firma pagará por el monto del proyecto correspondiente.

Todas las herramientas pueden solicitar garantías adicionales a satisfacción del Comité de Calidad de Cartera.

LA EMPRESA NO ACEPTA NINGUN TIPO DE PENALIZACIÓN y en caso de cualquier excepción deberá ser revisada y aprobada por el Director General y/o el Director de Finanzas.

Todos los proyectos deberán contemplar los CRITERIOS PARA EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO.

Los proyectos eventualmente conllevan a plazos adicionales, esto se refiere a que no es un requisito el otorgarlos por lo que se deberá observar la siguiente tabla:

Término de Pago	Nivel de Autorización requerida	Porcentaje de Financiamiento a cobrar
Hasta 30 días	Analista de Crédito	N / A
Mas de 30 hasta 60 días	Gerencia de Crédito	1.0 % mensual sobre saldos insolutos.
Más de 60 hasta 90 días	Director de Finanzas y/o Director General	1.5 % mensual sobre saldos insolutos.
Más de 90 días	Vicepresidente de Finanzas	2% mensual sobre saldos insolutos

REDUCCIÓN, SUSPENSION Y REASIGNACION DE CRÉDITO

Será motivo de reducción del límite de crédito:

Una vez que el cliente reincida por segunda vez en desfasar sus pagos a 60 días de vencido en casos imputables a él mismo, la reducción en este caso será del 50%.

Si el cliente reincide por tercera vez consecutiva en desfasar sus pagos a 30 días de vencido será reducido su límite de crédito un 25%.

Los clientes con experiencia de mal uso de su crédito en la empresa como: Adeudos pendientes con más de 120 días naturales directamente atribuibles a estos, y/o cobranza legal, se les podrá vender solo como PREPAY (siempre y cuando paguen los intereses por moratoria y en su caso los costos del abogado para

aquellos casos que estuvieron en Cobraza Legal y/o Extrajudicial), al término de 3 meses y dependiendo el monto de las compras se evaluará el otorgar de nuevo una línea de crédito.

ANEXO II CONVENIO

CONVENIO DE ADHESIÓN AL CONTRATO DE FIDEICOMISO IRREVOCABLE DE ADMINISTRACIÓN Y MEDIO DE PAGO NÚMERO F/47271-2 QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EN SU CARÁCTER DE FIDEICOMITENTE ADHERENTE _____, SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE, REPRESENTADA POR EL SEÑOR _____ EN SU CARÁCTER DE APODERADO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ EL FIDEICOMITENTE ADHERENTE O EL ADHERENTE, POR OTRA PARTE, EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V., REPRESENTADO POR LOS SEÑORES _____ A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ EL FIDEICOMISARIO EN PRIMER LUGAR Y EN SU CARÁCTER DE FIDUCIARIO, BANCO SERVICIOS, S.A., INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, GRUPO FINANCIERO BANCO, REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR SU DELEGADO FIDUCIARIO LIC. CESAR FRANCISCO ORNELAS LAZO, A QUIEN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ EL FIDUCIARIO, AL TENOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

DECLARACIONES

I.- Declara la Fideicomitente a través de su representante:

a) Que es sociedad legalmente constituida, como lo acredita con la escritura pública número _____ de fecha ____ de _____ de _____, otorgada ante la fe del Lic. _____, titular de la Notaría Pública No. _____ del Distrito Federal, misma que quedó inscrita en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, en la sección comercio, bajo el número ____ a fojas _____, del volumen _____, libro _____, de fecha ____ de _____ de _____. Copia de la mencionada escritura se agrega al presente como **Anexo "A"**.

b) Que su citado representante cuenta con las facultades necesarias para celebrar el presente contrato de fideicomiso, las cuales no le han sido modificadas ni restringidas en forma alguna, como lo acredita con la escritura pública número _____ de fecha ____ de _____ de _____, otorgada ante el Lic. _____, titular de la Notaría Pública número _____ del Distrito Federal, misma que quedó inscrita en el Registro Público de Comercio de _____, bajo la Partida número _____, del Volumen _____, Libro _____ Sección Comercio, con fecha _____ de _____ de _____, copia de la mencionada escritura se agrega al presente contrato como **Anexo "B"**.

c) Que tiene relación comercial con EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V., derivada de la cual éste se compromete a proveer de los materiales necesarios para que desarrolle cada proyecto que en su oportunidad le presente y que se describirá en el documento que al efecto instrumente, con su cliente.

d) Que con la finalidad de pagar a EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V., las cantidades a su favor derivadas del o de los contratos que lleguen a establecer y que se mencionan en el inciso c) anterior, ha decidido celebrar el presente fideicomiso, esto independientemente de su

obligación de pago derivada de éstos, con recursos propios de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar.

e) Que con la finalidad de pagar a EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V., las cantidades a su favor derivadas del contrato de Proveeduría relacionado en el inciso c) anterior, ha decidido celebrar el presente fideicomiso, lo anterior independientemente de su obligación de pago de dicho contrato con recursos propios de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar.

II.- Declara la Fideicomisaria en Primer Lugar a través de su representante:

a) Que es una Sociedad Anónima constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos plenamente facultada para celebrar el presente contrato, lo que acredita con la escritura pública número 28,934, de fecha 14 de agosto de 1990, pasada ante la fe del Licenciado Roberto Núñez y Bandera, Notario Público 1, del Distrito Federal, copia de la misma se agrega al presente como **Anexo "C"**.

b) Que su representante cuenta con la capacidad legal y facultades suficientes para celebrar el presente contrato, mismas que a la fecha no le han sido modificadas, restringidas o revocadas lo que acredita con la escritura pública número 10,410, de fecha 27 de junio de 2000, pasada ante la fe del Licenciado José Luis Villavicencio Castañeda, Notario Público número 218 del Distrito Federal y que en copia se agrega al presente como **Anexo "D"**.

c) Que manifiesta expresamente su conformidad con la constitución del presente fideicomiso y aceptan el mecanismo de pago que la Fideicomitente establece mediante este instrumento y que esta de acuerdo en que se puedan adherir al presente contrato todos aquellos INTEGRADORES con los que tiene relaciones comerciales y que se relacionan en el documento que como **"Anexo E"** se agrega al presente y que se constituye en este acto a su favor, así como la función que en tal virtud realizará el Fiduciario en cumplimiento de los fines del presente fideicomiso.

III.- Declara el Fiduciario a través de su Delegado Fiduciario:

a) Que su representada es una Sociedad Anónima facultada conforme lo que establece la Ley de Instituciones de Crédito para actuar como Fiduciario.

b) Que su Delegado Fiduciario cuenta con la capacidad legal y facultades suficientes para celebrar el presente contrato, mismas que a la fecha no le han sido modificadas, restringidas o revocadas, lo que acredita con la escritura pública número 67,424, de fecha 8 de marzo de 2001, pasada ante la fe del Licenciado Carlos de Pablo Serna, Notario Público número 137 del Distrito Federal, para lo que se agrega copia del citado instrumento al presente contrato como **"Anexo F"**.

c) Que con fecha _____ celebró contrato de Fideicomiso con _____, en su carácter de Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y como Fideicomisario en Primer Lugar EMPRESA de México, S. A. de C. V. el que tiene asignado como número el F/47271-2 y que ha conocido la decisión de la Fideicomitente Adherente y del Fideicomisario en Primer Lugar y está de acuerdo en intervenir en el presente fideicomiso, de conformidad con las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El Fideicomitente Adherente y Fideicomisario en Segundo Lugar manifiesta su conformidad y esta de acuerdo en adherirse al contrato de fideicomiso número F/47271-2el cual tiene las siguientes características y cláusulas:

Para los efectos de un mejor entendimiento del presente contrato se dan a conocer las siguientes:

DEFINICIONES

FIDEICOMITENTE Y FIDEICOMISARIO EN SEGUNDO LUGAR.- Se debe de entender la empresa denominada _____.

FIDEICOMITENTES ADHERENTES Y FIDEICOMISARIAS EN SEGUNDO LUGAR.- Son todas aquellas personas físicas o morales que tengan Relaciones Comerciales de Suministro de Materiales con EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V. y que afecten los derechos de cobro que se deriven de los contratos de suministros que celebren con sus clientes.

FIDEICOMISARIO EN PRIMER LUGAR.- Es EMPRESA DE MEXICO, S.A DE C.V., quien tiene a su favor los importes que sean entregados a este Fideicomiso derivados de los derechos de cobro de los contratos de suministro que sean afectados al presente contrato y que tengan celebrados los INTEGRADOR es con sus clientes.

FIDUCIARIO.- Es BANCO SERVICIOS, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BBVA-BANCOMER.

PROVEEDOR.- Es EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V.

INTEGRADOR.- Es aquella persona física o moral que tiene celebrado con EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V., y que tenga Relaciones Comerciales de Suministro de Materiales para el desarrollo de proyectos que tenga celebrados con su clientes.

CONTRATO DE PROVEEDURIA.- Es el contrato que celebran entre EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V. con el INTEGRADOR, mediante el cual EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V. provee al INTEGRADOR de los materiales que le requiere para el desarrollo de un proyecto a su cargo.

CONTRATO DE SUMINISTRO.- Se entiende como el contrato o cualquier otro instrumento (orden de compra, pedido, etc.) celebrado por el INTEGRADOR con su CLIENTE para el desarrollo de un proyecto que éste le ha solicitado.

CLIENTE.- Es aquella persona Física o Moral que ha solicitado al INTEGRADOR el desarrollo de un proyecto específico.

DERECHOS DE COBRO.- Son aquellos derechos que derivan de los CONTRATOS DE SUMINISTRO, que celebra el INTEGRADOR con el CLIENTE, los cuales son o serán afectados al presente

Fideicomiso y con los cuales se cubrirán las obligaciones a cargo del INTEGRADOR a favor del PROVEEDOR.

CUENTA DE CHEQUES.- *Son aquellas cuentas de cheques que en Moneda Nacional o en dólares, que apertura el FIDUCIARIO, en donde el CLIENTE deberá de efectuar los depósitos de los derechos de cobro, derivados del CONTRATO DE SUMINISTRO.*

CONVENIO CIE.- *Es el convenio mediante el cual se efectuaran los depósitos por parte del cliente con la debida codificación que el Fiduciario le haga llegar al Fideicomisario en primer lugar.*

SUBCUENTA.- *Es aquella subcuenta que el FIDUCIARIO deberá aperturar a nombre de la FIDEICOMITENTE Y FIDEICOMISARIA EN SEGUNDO LUGAR o de cada una de las FIDEICOMITENTES ADHERENTE Y FIDEICOMISARIAS EN SEGUNDO LUGAR en el Fideicomiso.*

SUBSUBCUENTA.- *Se refiere a la subcuenta que deberá aperturar el Fiduciario por cada CONTRATO DE SUMINISTRO que el INTEGRADOR afecte al Contrato de Fideicomiso.*

Dadas las anteriores definiciones las partes otorgan las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- CONSTITUCIÓN.- *La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar constituye en este acto un Fideicomiso Irrevocable de Administración y Mecanismo de Pago, afectando y transmitiendo a BANCO Servicios, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BANCO, División Fiduciaria, los derechos de cobro que se derivan del Contrato de Suministro descrito en la declaración I, inciso d), pudiendo afectar otro u otros contratos de suministro que celebre en lo futuro.*

Así mismo, a este contrato se podrán adherir las personas físicas o morales que se encuentren relacionados en el "Anexo E" y que se mencionan en el inciso c) de la declaración segunda de este contrato.

Los derechos a que se refiere el primer párrafo de esta cláusula se materializarán con las entregas de dinero futuras que realicen al presente Fideicomiso los Clientes a los cuales suministren la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar a sus Clientes, según sea el caso, y que realicen al presente fideicomiso.

En caso de que la Fideicomitente o las Fideicomitentes Adherentes realicen una aportación adicional o incremento al fideicomiso por cualquier medio electrónico o mediante sucursal bancaria, se obligan a notificar dicha aportación al Fiduciario, a más tardar al día siguiente hábil bancario. En caso contrario, el Fiduciario no será responsable por la falta de inversión del monto de la aportación.

El patrimonio del fideicomiso será destinado a los fines que más adelante se establecen, encomendándole al Fiduciario su realización, quien en este acto acepta el encargo conferido.

SEGUNDA.- PARTES.- *Son partes del presente contrato:*

FIDEICOMITENTE Y
FIDEICOMISARIA EN
SEGUNDO LUGAR: _____, S. A. DE C. V.,

FIDEICOMITENTES ADHERENTES
Y FIDEICOMISARIOS EN SEGUNDO
LUGAR: *Serán las empresas que se describen en el "Anexo G" de este contrato.*

FIDEICOMISARIO EN
PRIMER LUGAR: EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V.

FIDUCIARIO: BANCO Servicios, S.A. Institución de Banca Múltiple,
Grupo Financiero BANCO.

TERCERA.- PATRIMONIO DEL FIDEICOMISO: *El patrimonio del fideicomiso se integra con:*

1. *Todos los derechos de cobro derivados de él o los Contratos de Suministro que se señalan en el inciso d) de la declaración primera y del inciso c) de la declaración segunda de este contrato y los que celebren a futuro, así como sus posibles prórrogas, ampliaciones, adendums y modificaciones que se celebren con relación a dicho(s) contrato(s), dentro de los cuales se incluye en forma enunciativa y no limitativa los derechos de percibir de los Clientes las cantidades que correspondan por concepto de:*

a) *Obligaciones principales, accesorias y sus respectivos incrementos del Contrato de Suministro.*

b) *Penas convencionales o indemnizaciones pactadas, derivadas del Contrato de Suministro, obtenidas por vía judicial o extrajudicial.*

c) *Los respectivos incrementos mencionados en el Contrato de Suministro.*

2. *Las cantidades que el Fiduciario reciba del o los Clientes derivadas del o los Contratos de Suministro que tengan suscritos con la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar mencionada en el inciso d) de la declaración primera de este instrumento, así como las provenientes de los Contratos de Suministro que en lo futuro pueda(n) celebrar y de las que provengan de los contratos de suministro que en lo futuro afecten las empresas que se adhieran al presente contrato y que se relacionan en el documento que como "Anexo E" se agrega al presente contrato.*

3. *Las posibles inversiones existentes en el fondo y los rendimientos generados por tales inversiones.*

CUARTA.- FIN DEL FIDEICOMISO.- *El fin del presente fideicomiso es el establecimiento de un mecanismo de pago que le permita a la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y a las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar, el cumplir cuando corresponda, con el pago oportuno de las cantidades que son a su cargo y derivadas del o los Contratos de Proveeduría que celebren o lleguen a celebrar con el Fideicomisario en Primer Lugar, el cual ha quedado relacionado en el inciso c) de la declaración primera de este instrumento.*

Para lograr lo anterior, el Fiduciario deberá:

1. *Recibir y mantener los derechos de cobro del o los Contratos de Suministro que se señalan en el inciso d) de la declaración primera del presente instrumento, así como de los Contratos de Suministro que en lo futuro se lleguen a afectar la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar al presente contrato.*
2. Recibir del o los Clientes de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o que correspondan a cada Fideicomitente Adherente y Fideicomisario en Segundo Lugar, las cantidades de dinero derivadas del o los Contratos de Suministro y mediante depósito al convenio "CIE" número 623806 de Moneda Nacional o al convenio "CIE" número 623814 de Dólares según corresponda, para tal efecto tiene aperturada en BANCO, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BANCO, bajo el número de fideicomiso F/47271-2, debiendo el Fiduciario dentro de las 48 horas siguientes a la recepción de los recursos, y de acuerdo a lo establecido en el adendum correspondiente mediante el cual se afecten estos derechos, hacer la entrega del porcentaje que se señale del total depositado en la subcuenta que corresponda, al Fideicomisario en Primer Lugar, en la forma y términos que éste le indique, para cubrir las obligaciones de pago a cargo de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o de las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar, según corresponda, en los términos pactados en el Contrato de Proveeduría, obligándose el Fideicomisario en Primer Lugar a otorgar directamente al Cliente, el recibo de pago correspondiente por los pagos que se vayan efectuando y el remanente e intereses de la cantidad existente en dicha subcuenta, la entregue a la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o a la Fideicomitente Adherente y Fideicomisarias en Segundo Lugar, según corresponda, en la forma y términos que cada una de éstas le indiquen por escrito, mediante depósito en la cuenta de cheques que al efecto tenga aperturada en BANCO, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BANCO.
3. *Invertir las cantidades de dinero en el patrimonio del fideicomiso de acuerdo a lo establecido en la cláusula sexta del presente contrato.*
4. La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar no estarán relevadas de su obligación de pago derivadas del o los Contratos de Proveeduría a su cargo y a favor de la Fideicomisaria en Primer Lugar, según corresponda.

EN CASO DE QUE NO SE OBTENGA POR CUALQUIER CIRCUNSTANCIA EL PAGO DE LA CONTRA PRESTACIÓN AL AMPARO DEL O LOS CONTRATOS DE SUMINISTRO, CUYOS DERECHOS DE COBRO SON MATERIA DEL PRESENTE Y SEA PORQUE EL CLIENTE NO PAGUE OPORTUNAMENTE POR LOS SUMINISTROS REALIZADOS, LA FIDEICOMITENTE Y FIDEICOMISARIA EN SEGUNDO LUGAR O LAS FIDEICOMITENTES ADHERENTES Y FIDEICOMISARIAS EN SEGUNDO LUGAR DEBERÁN CUBRIR LAS CANTIDADES RESPECTIVAS UTILIZANDO OTROS RECURSOS QUE DEBERÁ DEPOSITAR EN LA SUBCUENTA QUE CORRESPONDA, NO TENIENDO EL FIDUCIARIO NINGUNA RESPONSABILIDAD AL RESPECTO.

Así mismo, y en el caso de que el o los Clientes, dejen de cubrir las cantidades a su cargo y derivadas del Contrato de Suministro, el Fiduciario, a elección de la Fideicomisaria en Primer Lugar, podrá cederle a ésta última, los derechos de cobro derivados de los contratos que correspondan, o en su caso otorgará poder a la persona o personas que la misma le instruya para que procedan a llevar a cabo los tramites que estime o estimen pertinentes, siempre y cuando el monto de los derechos a reclamar sean menores al del adeudo.

5. *Una vez que la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o cada una de las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar, le acrediten al Fiduciario que el importe del o los Contratos de Proveeduría, según corresponda, han sido pagados en su totalidad a la Fideicomisaria en Primer Lugar, y con el visto bueno de ésta y en caso de que exista algún remanente en la subcuenta que corresponda, el Fiduciario lo entregará a la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o a las Fideicomitentes Adherentes, según sea el caso, extinguiéndose parcialmente en esta forma el presente fideicomiso.*

En caso de que la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar, que correspondan y el Fideicomisario en Primer Lugar convengan en ampliar el plazo de las obligaciones de alguno o algunos de los contratos, deberá el fideicomisario en Primer Lugar notificar por escrito de este hecho al Fiduciario oportunamente.

6.- *Para lo anterior el Fiduciario realizará:*

6.1.- *La apertura de cuantas de cheques en Moneda Nacional y dólares, cuenta concentradora "CIE", a efecto de que cada uno de los Clientes, realicen las aportaciones que a cada uno le corresponda, de conformidad a lo establecido en el Contrato de Suministro.*

6.2.- *Que retire de la cuenta descrita en el punto anterior, las aportaciones realizadas por los Clientes, integrando dichas cantidades en la forma señalada en el punto siguiente.*

6.3.- *El Fiduciario por cada Fideicomitente que se adhiera a este contrato abrirá una subcuenta y llevará los registros individuales necesarios que le permitan identificar cada uno de los contratos de Suministro, cuyos derechos de cobro sean afectados por las Fideicomitentes Adherentes a este Fideicomiso, debiendo llevar los registros necesarios que permitan identificar los registros del INTEGRADOR y del Cliente, para tales efectos se abrirá una subcuenta por cada contrato de suministro*

QUINTA.- OBLIGACIONES A CARGO DE LA FIDEICOMITENTE Y FIDEICOMISARIA EN SEGUNDO LUGAR, ASÍ COMO DE LAS FIDEICOMITENTES ADHERENTES Y FIDEICOMISARIAS EN SEGUNDO LUGAR.- Las obligaciones de la Fideicomitente y de los adherentes serán las siguientes:

1.- La Fideicomitente y Fideicomisaria en Primer Lugar así como las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar insertarán en todos los contratos que celebren con sus clientes y que cuyos derechos de cobro sean afectados a este Fideicomiso, la siguiente cláusula:

“El suministrador en este acto hace del conocimiento del cliente que los derechos de cobro derivados de este contrato se encuentran afectos al Fideicomiso número F/47271-2 constituido en BANCO SERVICIOS, S.A. en el cual el suministrador tiene el carácter de Fideicomitente Adherente, por lo que el cliente efectuará los pagos que se deriven de este contrato al convenio “CIE” número 623806 de Moneda Nacional o al convenio “CIE” número 623814 de Dólares según corresponda a nombre de BANCO SERVICIOS, S.A. FIDEICOMISO F/47271-2, sin responsabilidad para el cliente”

2.- En el caso de que fideicomitan contratos de suministro que ya estén suscritos al momento de la firma del presente contrato o del convenio de adhesión que corresponda, se comprometen a notificar a través de Fedatario Público de su elección al Cliente con el cual tengan celebrado el contrato que será afecto a este Fideicomiso, dentro de los cinco días hábiles siguientes a la firma del convenio de adhesión correspondiente, dicha afectación que se haga en el convenio de adhesión que en su momento se suscriba y afecte al presente fideicomiso de administración de derechos de cobro derivados del o los Contratos de Suministro, con el fin de que dicho Cliente, solo se libere de sus obligaciones entregando las cantidades pactadas en el Contrato de Suministro al Fiduciario, mediante depósito que haga en el convenio “CIE” número 623806 de Moneda Nacional o al convenio “CIE” número 623814 de Dólares según corresponda a nombre del fideicomiso que aquí se constituye.

3.- La Fideicomitente y Fideicomisaria en Primer Lugar y/o los Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarios en Segundo Lugar, según corresponda, expedirán a los clientes con los que hayan celebrado contratos que sean afectos a este Fideicomiso el (los) recibo(s) que ampare(n) el (los) pago(s) del suministro efectuado en la forma y términos que establecen la Leyes Fiscales aplicables.

4.- El cumplimiento de las obligaciones que por concepto de impuestos, contribuciones, derechos, aprovechamientos y cualquier otro concepto que se genere respecto del patrimonio fideicomitado, durante la vigencia del presente fideicomiso serán a cargo de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o de las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar.

5.- La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar, en su caso, notificarán al Fideicomisario en Primer Lugar los posibles incrementos a los Contratos de Suministro, que por ese concepto se obliguen a pagar los Clientes con los que tienen celebrado los contratos que se afecten al presente Fideicomiso en cumplimiento a los fines del mismo.

SEXTA.- POLÍTICA DE INVERSIÓN.- El Fiduciario deberá invertir las cantidades de dinero que constituyan el patrimonio fideicomitido de acuerdo a los fines del presente Fideicomiso se deberá mantener con la mayor liquidez posible en cualquiera de los siguientes instrumentos:

- 1) En certificados emitidos por la Tesorería de la Federación (CETES), o cualquier otro valor gubernamental.
- 2) En títulos de crédito o valores emitidos, aceptados o suscritos por Instituciones de Crédito.

El Fiduciario invertirá en cualquiera de los valores de deuda antes mencionados que permitan el cumplimiento de los fines del presente fideicomiso, en el entendido, de que la cantidad mínima a invertir, deberá ajustarse a las políticas de inversión establecidas por BANCO, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BANCO.

SÉPTIMA.- DE LA INVERSIÓN DEL FONDO.- La compra de valores o instrumentos de inversión se sujetará a la disposición y liquidez de los mismos y a las condiciones del mercado existentes en ese momento. La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y cada una de las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar, según sea el caso, libera(n) expresamente al Fiduciario de cualquier responsabilidad derivada de la compra de valores o instrumentos de inversión, así como por las pérdidas o menoscabos que pudieran afectar la materia del presente fideicomiso, como consecuencia de las inversiones efectuadas por el Fiduciario.

El Fiduciario podrá llevar a cabo todos los actos y celebrar todos los contratos que se requieran para efectuar la inversión de la materia del presente fideicomiso conforme a lo establecido en esta cláusula, no estando obligado en ningún caso, a entregar físicamente los valores o instrumentos adquiridos como consecuencia de las inversiones realizadas.

El Fiduciario, con cargo a la materia del fideicomiso, pagará el importe de todos los gastos, comisiones o cualesquier otra erogación que se deriven de los actos o contratos necesarios para efectuar las inversiones que se realicen con la materia fideicomitada. En caso de ser insuficiente el patrimonio del fideicomiso para hacer frente a dichas erogaciones, el Fiduciario queda liberado de cualquier responsabilidad, quedando expresamente obligado de cumplirlos la Fideicomitente o las Adherentes, según sea el caso.

OCTAVA. FACULTADES DEL FIDUCIARIO.- El Fiduciario tendrá respecto del patrimonio fideicomitido, toda clase de facultades de dueño, incluyendo en forma enunciativa y no limitativa, la realización de todos los actos de administración y de dominio que requieran cláusula especial para gravar y enajenar, para administrar dicho patrimonio, de conformidad con el párrafo segundo y tercero del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal y demás relativos y concordantes de los Estados de la República Mexicana, pudiendo auxiliarse de cualquier tercero para el cumplimiento de los fines del presente contrato.

Asimismo, tendrá todas las facultades que sean necesarias para pleitos y cobranzas, de conformidad con el primer párrafo del artículo 2554 y 2587 del Código Civil para el Distrito Federal y sus correlativos del Código Civil Federal y de los Códigos Civiles vigentes en los Estados

de la República Mexicana. Asimismo se le otorga la facultad de otorgar poderes a terceros para la defensa del patrimonio fideicomitado.

NOVENA.- DEFENSA DEL PATRIMONIO.- El Fiduciario no será responsable de hechos o actos de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y de las Fideicomisarias Adherentes y fideicomisarias en Segundo Lugar y Fideicomisario en Primer Lugar, de terceros o de autoridades que impidan o dificulten el cumplimiento de los fines del fideicomiso que aquí se constituye, según el Cliente o Subcuenta que corresponda, en tal caso el Fiduciario sólo tendrá la obligación de otorgar a favor de las personas designadas por la Fideicomisaria en Primer Lugar y/o el Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o las Fideicomitentes Adherentes y fideicomisarias en Segundo Lugar, según sea el caso, un poder general o especial en los términos que procedan, a fin de que el o los apoderados puedan efectuar dicha defensa sin que el Fiduciario asuma responsabilidad alguna por la actuación de los apoderados.

El Fiduciario no tiene más obligaciones a su cargo que las expresamente pactadas en este contrato. Cuando reciba alguna notificación, demanda judicial o cualquier reclamación con relación al patrimonio fideicomitado, lo avisará de inmediato a la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o a la Fideicomitente Adherente que corresponda y a la Fideicomisaria en Primer Lugar, para que se aboquen a la defensa del patrimonio fideicomitado, con cuyo aviso cesará cualquier responsabilidad del Fiduciario.

Por su parte la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o la Fideicomitente Adherente y Fideicomisaria en Segundo Lugar que corresponda y el Fideicomisario en Primer Lugar, tendrán la obligación de avisar por escrito al Fiduciario el hecho de que el patrimonio fideicomitado se encuentre en peligro de perderse o menoscabarse, así como de cualquier situación jurídica o de hecho que afecte al mismo.

La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o la Fideicomitente Adherente y Fideicomisaria en Segundo Lugar que corresponda y/o el Fideicomisario en Primer Lugar, quedan obligados a designar a una o varias personas para que se encarguen de la defensa del patrimonio fideicomitado.

Los gastos y honorarios generados por la defensa del patrimonio fideicomitado serán a cargo de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o la Fideicomisaria Adherente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o Fideicomisario en Primer Lugar según sea el caso, y lo consignará el Fiduciario en los poderes que otorgue.

En caso de urgencia, el Fiduciario podrá realizar los actos indispensables para conservar el patrimonio del fideicomiso y los derechos derivados de éste, sin perjuicio de la obligación que tiene la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o la Fideicomitente Adherente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o Fideicomisario en Primer Lugar, según sea el caso, de designar a la brevedad posible a las personas que se encargarán de la defensa del patrimonio fideicomitado, debiendo cubrir, la que corresponda, los gastos y honorarios en que incurra el Fiduciario por dicho concepto.

DÉCIMA.- OBLIGACIONES FISCALES.- Para la retención del impuesto sobre la renta que deba efectuarse a los ingresos derivados de las posibles inversiones existentes en el fideicomiso, se estará a lo dispuesto en las leyes fiscales aplicables.

DÉCIMA PRIMERA.- MODIFICACIONES AL CONTRATO DE FIDEICOMISO.- El clausulado del presente contrato de fideicomiso solamente podrá modificarse por acuerdo escrito de la Fideicomisaria en Primer Lugar y del Fiduciario siempre que no se afecten los derechos de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y de las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarios en Segundo Lugar.

DÉCIMA SEGUNDA.- DE LOS HONORARIOS.- Por su intervención en el presente Fideicomiso el Fiduciario tiene derecho a percibir por concepto de honorarios y en general por la administración del fideicomiso, las cantidades que se describen en el "Anexo G" que se agrega a este contrato.

DÉCIMA TERCERA.- OTROS GASTOS Y COMISIONES.- La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar, las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar y la Fideicomisaria en Primer Lugar, convienen con el Fiduciario desde ahora, en que el importe de los honorarios, gastos o comisiones para el caso de que se adquieran o se vendan valores, títulos o instrumentos del mercado de dinero o de capitales, de la casa de bolsa, de S.D. INDEVAL, S.A. de C.V. o cualquier otro intermediario bursátil legalmente autorizado le cobre por concepto de compra, venta, administración, custodia y cualquier otro concepto de los mismos y que por disposición de la Ley del Mercado de Valores deban de ser operados por estos intermediarios bursátiles, serán pagaderos con cargo al patrimonio en fideicomiso y en caso de no existir fondos suficientes en el patrimonio para sufragar este gasto, la Fideicomitente deberá proveer los recursos suficientes para ello, quedando relevado el Fiduciario de cualquier tipo de responsabilidad en que pudiera incurrir por la falta de pago, ya que estas comisiones son independientes a los honorarios del Fiduciario que se establecen en la cláusula correspondiente de este contrato.

DÉCIMA CUARTA.- EXTINCIÓN.- El fideicomiso se extinguirá por cualquiera de las causas contenidas en el artículo 392 de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, en lo que sean compatibles con el texto del fideicomiso, con excepción de la fracción VI de dicho artículo ya que la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar no se reservan el derecho de revocarlo.

DÉCIMA QUINTA.- RESPONSABILIDAD DEL FIDUCIARIO.- De acuerdo con lo establecido en el inciso b) de la fracción XIX (diecinueve romano) del artículo 106 (ciento seis) de la Ley de Instituciones de Crédito el **Fiduciario** declara que explica en forma inequívoca a la Fideicomitente, el valor y consecuencias legales de dicha fracción que a la letra dice:

"Artículo 106.- A las Instituciones de Crédito les estará prohibido:

XIX ...

b) Responder a los fideicomitentes, mandantes o comitentes, del incumplimiento de los deudores, por los créditos que se otorguen o de los emisores, por los valores que se adquieran, salvo que sea por su culpa, según lo dispuesto en la parte final del artículo 356 (actualmente 391 de conformidad al decreto del 23 de mayo de 2000) de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, o garantizar la percepción de rendimientos por los fondos cuya inversión se les encomiende.

Si al término del fideicomiso, mandato o comisión constituidos para el otorgamiento de créditos, éstos no hubieren sido liquidados por los deudores, la institución deberá transferirlos al fideicomitente o fideicomisario, según el caso, o al mandante o comitente, absteniéndose de cubrir su importe.

Cualquier pacto contrario a lo dispuesto en los dos párrafos anteriores, no producirá efecto legal alguno.

En los contratos de fideicomiso, mandato o comisión se insertarán en forma notoria los párrafos anteriores de este inciso y una declaración de la fiduciaria en el sentido de que hizo saber inequívocamente su contenido a las personas de quienes haya recibido bienes para su inversión.”

DÉCIMA SEXTA.- RENDICIÓN DE CUENTAS.- *El Fiduciario elaborará y remitirá mensualmente al domicilio señalado por la Fideicomisaria en Primer Lugar, los estados de cuenta globales que contengan los movimientos realizados en este fideicomiso durante el período correspondiente y trimestralmente por cada Fideicomitente Adherente y Fideicomisario en Segundo Lugar.*

Conviene las partes que la Fideicomisaria en Primer Lugar gozará de un término de quince días naturales contados a partir de la fecha de los citados estados de cuenta, para hacer, en su caso, aclaraciones al mismo; pasado dicho término, los estados financieros harán prueba plena en juicio, sin necesidad de requisito previo alguno.

El Fiduciario no será responsable en caso de que la Fideicomitente no reciba los estados de cuenta respectivos, siendo responsabilidad de ésta el solicitar al Fiduciario una copia del estado de cuenta correspondiente.

DÉCIMA SÉPTIMA.- DOMICILIOS.- *Son domicilios de las partes los siguientes:*

FIDEICOMITENTE Y FIDEICOMISARIA

EN SEGUNDO LUGAR:

FIDEICOMISARIO EN PRIMER LUGAR: *Avenida Viveros de Atizapan 123-A, Colonia Viveros de la Loma, Tlalnepantla, Edo de México, C.P. 54080.*

FIDUCIARIO: *Avenida Universidad número 1200, colonia Xoco, México, D.F. C.P. 03339.*

La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar, las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar y el Fideicomisario en Primer Lugar, deberán notificar al Fiduciario por escrito cualquier cambio de domicilio que tuvieren, y en caso de no hacerlo, los avisos que dirija el Fiduciario al último domicilio indicado, surtirán todos sus efectos legales.

DÉCIMA OCTAVA.- SUBTÍTULOS.- *Los subtítulos en este contrato son exclusivamente por conveniencia de las partes y para mera referencia e identificación, por lo que no se considerarán para efectos de interpretación o cumplimiento del mismo.*

DÉCIMA NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Para la interpretación y el cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los Tribunales de México, Distrito Federal, con renuncia a cualquier otro fuero que por razón de su de domicilio presente o futuro o vecindad que tuvieren o llegaren a adquirir.

VIGÉSIMA. INDEMNIZACIÓN.- La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar, las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar y la Fideicomisaria en Primer Lugar en este acto o en el que corresponda, se obliga(n) a defender y deberán sacar en paz y a salvo al Fiduciario así como a sus Delegados Fiduciarios, funcionarios, empleados y apoderados de toda y cualquier responsabilidad, daño, obligación, demanda, sentencia, transacción, requerimiento, gastos y/o costas de cualquier naturaleza, incluyendo los honorarios de abogados, que directa o indirectamente se hagan valer contra, como resultado de, impuesta sobre, o incurrida por, con motivo o como consecuencia de, actos realizados por el Fiduciario para el cumplimiento de los fines consignados en este contrato y la defensa del patrimonio fideicomitado (a menos que una y otros sean consecuencia del dolo, negligencia o mala fe del Fiduciario) o por reclamaciones, multas, penas y cualquier otro adeudo de cualquier naturaleza en relación con el patrimonio fideicomitado o con este contrato, ya sea ante autoridades administrativas, judiciales, tribunales arbitrales o cualquier otra instancia, tanto de carácter local o federal así como de los Estados Unidos Mexicanos o extranjeras.

En el caso que se genere cualquier situación de hecho o acto de autoridad, o consecuencia de índole legal, que produzca responsabilidades pecuniarias o sobre el Fideicomiso y/o el patrimonio del Fiduciario que hubieren sido generados por actos u omisiones de las partes de este contrato, por el Fiduciario en cumplimiento de los fines del Fideicomiso o por terceros, incluyendo erogaciones relacionadas con los actos y conceptos que se mencionan en el párrafo anterior (excepto en los casos en que hubiere mediado dolo, negligencia o mala fe del Fiduciario), el pago derivado de dichas responsabilidades pecuniarias correrá a cargo de la Fideicomitente, comprometiéndose ésta última a responder ilimitadamente con su propio patrimonio del pago que se hubiere efectuado o vaya a efectuar el Fiduciario, renunciando a beneficios de orden o excusión que pudiera corresponderles conforme a la ley."

SEGUNDA.- El Fideicomitente Adherente y Fideicomisaria en Segundo Lugar en este acto manifiesta su conformidad con el contrato de Fideicomiso al cual se esta adhiriendo mediante el presente convenio del que manifiesta conocer sus cláusulas y características y se obliga a estar y pasar por el con todas sus consecuencias jurídica y para todos los efecto legales a que haya lugar.

TERCERA.- Honorarios: serán los establecidos en el anexo (G).

CUARTA.- Para la interpretación y cumplimiento del presente convenio, las partes se someten a la jurisdicción de las leyes y Tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciando a cualquier otro fuero que por razón de su domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído el presente contrato y enteradas las partes de su contenido, alcance y fuerza legal lo ratifican firmándolo al margen y al calce en original y dos copias, en la Ciudad de _____, a los _____ días del mes de _____ de 2003.

**FIDEICOMITENTE ADHERENTE
Y FIDEICOMISARIO EN SEGUNDO LUGAR.**

**SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE,
REPRESENTADO POR EL SEÑOR _____
EN SU CARÁCTER DE APODERADO**

FIDEICOMISARIO EN PRIMER LUGAR

**EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL**

**F I D U C I A R I O
BANCO SERVICIOS, S.A.,
INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE,
GRUPO FINANCIERO BANCO,
DIRECCIÓN FIDUCIARIA**

**LIC. CESAR FRANCISCO ORNELAS LAZO
DELEGADO FIDUCIARIO**

ANEXO III ADENDUM

ADENDUM AL CONVENIO DE ADHESIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA EMPRESA DENOMINADA _____, REPRESENTADA POR _____, EN SU CARÁCTER DE FIDEICOMITENTE ADHERENTE Y FIDEICOMISARIO EN SEGUNDO LUGAR, POR OTRA PARTE EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V. REPRESENTADA EN ESTE ACTO POR EL SEÑOR JOSE MANUEL VALDES DIAZ, EN SU CARÁCTER DE FIDEICOMISARIO EN PRIMER LUGAR Y BANCO SERVICIOS, S.A. INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, GRUPO FINANRO BANCO, REPRESENTADA POR SU DELEGADO FIDUCIARIO LICENCIADO CÉSAR FRANCISCO ORNELAS LAZO, CONFORME A LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES, DECLARACIONES Y CLÁUSULAS:

ANTECEDENTES

UNICO.- Que con fecha _____ las partes suscribieron un convenio de adhesión al contrato de fideicomiso número F/47271-2 en donde la empresa denominada _____, afectó a dicho contrato los derechos de cobro de estos contratos de suministro con el fin de asegurar los pagos que por concepto del contrato de proveeduría tiene celebrado con La Fideicomisaria en Primer Lugar, en términos de la cláusula tercera del citado Convenio de Adhesión.

DECLARACIONES

I.- Declara la Fideicomitente Adherente a través de su representante:

- a) Que su representada se encuentra legalmente constituida, lo que está debidamente acreditado en los registros del Fiduciario en el Convenio de Adhesión número ____ y que su citado representante cuenta con las facultades necesarias para celebrar el presente Adendum al Convenio de Adhesión del Contrato de Fideicomiso, las cuales no le han sido modificadas ni restringidas en forma alguna, como lo tiene acreditado en los registros del Fiduciario en el Convenio de Adhesión antes citado.
- b) Que con esta fecha celebra con EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V., un Contrato de Proveeduría hasta por la cantidad de \$00'000,000.00 (insertar cantidad con letra 00/100 M.N.).
- c) Que su representada, celebró con fecha ____ un Contrato de Suministro con _____, Sociedad Anónima de Capital Variable, el cual tiene una vigencia hasta el _____, Contrato cuya copia se agrega al presente Adendum como **Anexo "A"** y que en este acto afecta al Contrato de Fideicomiso F/47271-2, así como del Convenio de Adhesión número ____.
- d) Que con la finalidad de pagar a EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V., las cantidades a su favor derivadas del Contrato de Proveeduría relacionado en el inciso b) anterior, ha decidido celebrar el presente Adendum, lo anterior independientemente de su obligación de pago de dicho contrato con recursos propios de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar.

II.- Declara la Fideicomisaria en Primer Lugar a través de su representante:

a) Que es una Sociedad Anónima constituida conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos plenamente facultada para celebrar el presente Adendum y que su representante cuenta con facultades suficientes para suscribirlo y las cuales a la fecha no le han sido revocadas, modificadas o suspendidas en forma alguna y manifiesta su conformidad con la suscripción del presente en los términos del mismo.

III.- Declara el Fiduciario a través de su Delegado Fiduciario:

Que su representada es una Sociedad Anónima facultada conforme a la Ley de Instituciones de Crédito para actuar como Fiduciario y que su Delegado cuenta con la capacidad legal y facultades suficientes para celebrar el presente Adendum, mismas que a la fecha no le han sido modificadas, restringidas o revocadas en forma alguna, manifestando su conformidad con la suscripción del presente en los términos del mismo, de conformidad con las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- El Fideicomitente Adherente en este acto afecta al contrato de Fideicomiso F/47271-2 y del Convenio de Adhesión al mismo con número ____, los derechos de cobro que le corresponden y derivados del contrato de Suministro descrito en la declaración I) inciso c) de este Adendum distribuyéndose los ingresos derivados de dicho contrato en un porcentaje del ____% para la Fideicomisaria en Primer Lugar y el remanente para el Fideicomitente Adherente o Fideicomisario en Segundo Lugar instruyendo al Fiduciario para que en forma irrevocable lleve a cabo la distribución antes descrita.

SEGUNDA.- La Fideicomitente Adherente, de conformidad y en cumplimiento a lo establecido en la cláusula Quinta del Contrato de Fideicomiso y el cual forma parte del Convenio de Adhesión, manifiesta que ha transcrito en el Contrato de Suministro que con el presente Adendum afecta al Contrato de Fideicomiso número F/47271-2 y su correspondiente Convenio de Adhesión la siguiente leyenda:

“El suministrador en este acto hace del conocimiento del cliente que los derechos de cobro derivados de este contrato se encuentran afectados al Fideicomiso número F/47271-2 constituido en BANCO SERVICIOS, S.A. en el cual el suministrador tiene el carácter de Fideicomitente Adherente, por lo que el cliente efectuará los pagos que se deriven de este contrato al convenio número 623806 de Moneda Nacional o al convenio número 623814 de Dólares según corresponda, a nombre de BANCO SERVICIOS, S.A. FIDEICOMISO F/47271-2, sin responsabilidad para el cliente”

TERCERA.- Las partes manifiestan su conformidad con los términos y condiciones establecidas en el contrato de Fideicomiso número F/47271-2 y del cual a mayor abundamiento se transcribe lo relativo a los puntos 2 y 4 de la cláusula cuarta de dicho contrato que a la letra dice:

“CUARTA.- FIN DEL FIDEICOMISO.- ...El Fiduciario deberá...

...2) Recibir del o los Clientes de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o que correspondan a cada Fideicomitente Adherente y Fideicomisario en Segundo Lugar, las cantidades de dinero derivadas del o los Contratos de Suministro y mediante deposito al convenio número 623806 de Moneda Nacional o al convenio número 623814 de Dólares según corresponda, que para tal efecto tiene aperturada en BANCO, S.A. Institución de Banca Múltiple,

Grupo Financiero BANCO, bajo el número de fideicomiso F/47271-2, debiendo el Fiduciario dentro de las 48 horas siguientes a la recepción de los recursos, y de acuerdo a lo establecido en el adendum correspondiente mediante el cual se afecten estos derechos, hacer la entrega del porcentaje que se señale del total depositado en la subcuenta que corresponda, al Fideicomisario en Primer Lugar, en la forma y términos que éste le indique, para cubrir las obligaciones de pago a cargo de la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar o de las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar, según corresponda, en los términos pactados en el Contrato de Proveeduría, obligándose el Fideicomisario en Primer Lugar a otorgar directamente al Cliente, el recibo de pago correspondiente por los pagos que se vayan efectuando y el remanente e intereses de la cantidad existente en dicha subcuenta, la entregue a la Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y/o a la Fideicomitente Adherente y Fideicomisarias en Segundo Lugar, según corresponda, en la forma y términos que cada una de éstas le indiquen por escrito, mediante depósito en la cuenta de cheques que al efecto tenga abierta en BANCO, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero BANCO...

... 4) La Fideicomitente y Fideicomisaria en Segundo Lugar y las Fideicomitentes Adherentes y Fideicomisarias en Segundo Lugar no estarán relevados de su obligación de pago derivadas del o los Contratos de Proveeduría a su cargo y a favor de la Fideicomisaria en Primer Lugar, según corresponda.

EN CASO DE QUE NO SE OBTENGA POR CUALQUIER CIRCUNSTANCIA EL PAGO DE LA CONTRAPRESTACIÓN AL AMPARO DEL O LOS CONTRATOS DE SUMINISTRO, CUYOS DERECHOS DE COBRO SON MATERIA DEL PRESENTE Y SEA PORQUE EL CLIENTE NO PAGUE OPORTUNAMENTE POR LOS SUMINISTROS REALIZADOS, LA FIDEICOMITENTE Y FIDEICOMISARIA EN SEGUNDO LUGAR O LAS FIDEICOMITENTES ADHERENTES Y FIDEICOMISARIAS EN SEGUNDO LUGAR DEBERÁN CUBRIR LAS CANTIDADES RESPECTIVAS UTILIZANDO OTROS RECURSOS QUE DEBERÁ DEPOSITAR EN LA SUBCUENTA QUE CORRESPONDA, NO TENIENDO EL FIDUCIARIO NINGUNA RESPONSABILIDAD AL RESPECTO.

Así mismo, y en el caso de que el o los Clientes, dejen de cubrir las cantidades a su cargo y derivadas del Contrato de Suministro, el Fiduciario, a elección de la Fideicomisaria en Primer Lugar, podrá cederle a ésta última, los derechos de cobro derivados de los contratos que correspondan, o en su caso otorgará poder a la persona o personas que la misma le instruya para que procedan a llevar a cabo los tramites que estime o estimen pertinentes, siempre y cuando el monto de los derechos a reclamar sean menores al del adeudo..."

CUARTA.- La Fideicomisaria en Primer Lugar, manifiesta su conformidad con la afectación de los derechos de cobro que realiza La Fideicomitente Adherente del contrato que se describe en el inciso c) de la declaración I de este instrumento y esta de acuerdo en la forma en que se lleve a cabo la distribución de las cantidades que se reciban por concepto de dicha afectación y que se realizará en la forma y términos descritos en el Convenio de Adhesión señalado en el antecedente de este Adendum.

QUINTA.- El Fiduciario acepta la afectación que realiza la Fideicomitente Adherente de los derechos de cobro que se derivan del contrato de suministro materia del presente Adendum y que llevará a cabo la distribución de las aportaciones que se reciban del mismo en la forma y términos señalados la cláusula PRIMERA anterior.

SEXTA.- El Fiduciario cobrará por la suscripción del presente adendum la cantidad de \$00,000.00 (insertar cantidad con letra 00/100 M.N.) al tipo de cambio de esta misma fecha, por única ocasión.

SÉPTIMA.- Queda expresamente pactado con el presente Adendum, que todos los términos y condiciones establecidos en el Contrato de Fideicomiso F/47271-2 y del Convenio de Adhesión número __ permanecerán sin cambio alguno, surtiendo plenamente sus efectos jurídicos con toda su fuerza legal formando parte integral de los mismos.

OCTAVA.- Para interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de las leyes y Tribunales de la Ciudad de México, Distrito Federal, renunciado expresamente a cualquier otra la jurisdicción que por razón de su domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído que fue por las partes el presente adendum, lo ratifican y firman en tres tantos en la Ciudad de México, Distrito Federal el día _____ de ____ de dos mil tres.

LA FIDEICOMITENTE ADHERENTE	FIDEICOMISARIA EN PRIMER LUGAR
, S.A. DE C.V. POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL	EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V. POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL

FIDUCIARIO
BANCO SERVICIOS, S.A. INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE, GRUPO FINANRO BANCO, POR CONDUCTO DE SU DELEGADO FIDUCIARIO

“ANEXO G”

a) Por estudio y aceptación: \$50,000.00 (CINCUENTA MIL PESOS 00/100 M.N.), que será pagada por la Fideicomisaria en Primer Lugar en la fecha de firma del presente contrato.

b) Por cada contrato cuyos derechos al cobro se afecten al fideicomiso: el fiduciario cobrará sus honorarios en base al valor del proyecto que serán cubiertos por cada Fideicomitente Adherente en el momento en que se afecten los derechos de cobro al presente Fideicomiso mediante la suscripción del adendum correspondiente y de acuerdo a la siguiente tabla:

Rango Mínimo del Valor (Dólares)	Rango Máximo del Valor (Dólares)	Monto de Honorarios (Dólares)
Hasta	50,000.00	400.00
De 50,001.00	A 100,000.00	700.00
De 100,001.00	A 150,000.00	1,000.00
De 150,001.00	A 200,000.00	1,250.00
De 200,001.00	A 250,000.00	1,500.00
De 250,001.00	A 300,000.00	2,000.00
De 300,001.00	A 400,000.00	2,500.00
De 400,001.00	A 1'000,000.00	4,200.00
De 1'000,001.00	En adelante	5 al millar

Para los efectos de lo anterior y en el caso de que los honorarios mínimos anuales vencidos y en la tabla antes descrita sean inferiores a la cantidad de \$360,000.00 (trescientos sesenta mil pesos 00/100 M.N.), la Fideicomisaria en primer lugar cubrirá al Fiduciario la diferencia que exista, mediante el cargo que efectúe el fiduciario a la cuenta de cheques que al efecto le señale ésta, autorizando desde este momento la Fideicomisaria en Primer Lugar al Fiduciario para que efectúe los cargos correspondientes.

En el caso de que la cuenta no tenga fondo numerario, EMPRESA de México, S. A. de C. V. se obliga a liquidar dichos honorarios en el domicilio del Fiduciario, los cuales podrán ser liquidados con cheque, siempre y cuando se anote como beneficiario a BANCO Servicios, S. A., Dirección Fiduciaria y número del fideicomiso, asimismo que se cruce el mismo como significado inequívoco que será solamente para abono en cuenta del beneficiario.

El fiduciario se reserva el derecho para el caso de que el proyecto exceda el monto del rango máximo del valor, las partes acordaran el monto del honorario cuando se presente esa circunstancia.

Los pagos de los citados honorarios se realizaran por el Fideicomitente Adherente al momento de la firma del Adendum o del instrumento mediante el cual se afecten al contrato de Fideicomiso los derechos de cobro correspondientes.

Esta cantidad se actualizará anualmente en el mes de enero a partir del 2005, basándose en el Índice Nacional de Precios al Consumidor que emita el Banco de México, publicado en el diario Oficial de la Federación, o aquel que lo sustituya, en su caso.

C) Por Cualquier Modificación al presente contrato \$25,000.00 (VEINTICINCO MIL PESOS 00/100 M.N.).

d) Por Otorgamiento de Poder: \$3,500.00 (TRES MIL QUINIENTOS PESOS 00/100 M.N.) cuando el Fiduciario deba otorgar algún Poder Notarial a aquellas personas que le indiquen por escrito, ya sea para la defensa del Patrimonio Fideicomitado, o para la realización de trámites relacionados

con este instrumento, mismos que son honorarios distintos a los que devengará la Notaría Pública que otorgue la escritura correspondiente.

El Fideicomitente conviene en este acto con el FIDUCIARIO y acepta expresamente que en caso de Mora en el pago de los honorarios enunciados, deberá cubrir al FIDUCIARIO una cantidad adicional equivalente a dos veces la tasa TIIE, calculada sobre el importe de los honorarios no cubiertos en su oportunidad y por el plazo que la misma permanezca insoluta.

En caso de que desaparezca por cualquier circunstancia la tasa TIIE, se utilizará la tasa que la sustituya.

Por otros servicios bancarios o trámites no previstos en este Contrato y que le sean solicitados a la Fiduciaria, ésta cobrará los gastos que los mismos originen de acuerdo a las tarifas vigentes, en el momento que se presten.

Los honorarios que reciba el FIDUCIARIO causan el Impuesto al Valor Agregado (IVA), de acuerdo a lo establecido en la Ley de la materia.

F I D E I C O M I T E N T E

**SOCIEDAD ANÓNIMA DE CAPITAL VARIABLE,
REPRESENTADO POR EL SEÑOR _____
EN SU CARÁCTER DE APODERADO**

FIDEICOMISARIO EN PRIMER LUGAR

**EMPRESA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
POR CONDUCTO DE SU REPRESENTANTE LEGAL**

**F I D U C I A R I O
BANCO SERVICIOS, S.A.,
INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE,
GRUPO FINANCIERO BANCO,
DIRECCIÓN FIDUCIARIA**

**LIC. CESAR FRANCISCO ORNELAS LAZO
DELEGADO FIDUCIARIO**

BIBLIOGRAFIA

Haime Levy Luis (2005), Planeación Financiera en la Empresa Moderna, Ediciones Fiscales ISEF. México, 284pp.

Bowlin Oswald Doniece (1982), Análisis Financiero: Guía Técnica para la Toma de Decisiones, Oswald D. Bowling, John D. Martin, David F. Scott; Traducción de Antonio Bergés Carsus, Revisión Técnica José Moreno Guiosa, McGraw-Hill México, 352pp.

Mao James C.T. (1974), Análisis Financiero, El Ataneo, Buenos Aires, 558pp.

Coss Bu (1996), Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión, Limusa México, 375pp.

Calvo Langarica César (2000), Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Editorial PAC, México, 436pp.

Hernández Sampieri Roberto (2006), Fernández-Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, Metodología de la Investigación, McGraw-Hill, México, 850pp.

Eyssautier de la Mora Maurice (2008), Metodología de la Investigación Desarrollo de la Inteligencia, CENCAGE Learning, México 326pp.

Perdomo Moreno Abraham (2002), Métodos y Modelos Básicos de Planeación Financiera, Thomson Learning, México, 317pp.

Perdomo Moreno Abraham (2007), Análisis e Interpretación de Estados Financieros, International Thomson Editores, México, 283pp.

Código de Comercio (DOF 2008), Agenda Mercantil 2009, Ediciones Fiscales ISEF, México, 145pp.

Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito (1931), Agenda Mercantil 2009, Ediciones Fiscales ISEF, México, 96pp.

Ley para Regular las Sociedades de Información Crediticia (2009), Diario Oficial de la Federación Enero20 del 2009, Última Reforma Publicada.

Infante Villarreal Arturo (1998), Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Grupo Editorial Norma, México, 399pp.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas IMEF (2001), El Reto de la Función Financiera en el Siglo XXI, IMEF, México, 320pp.

Bravo Orellana Sergio (2008), Teoría Financiera y Costo de Capital, ESAN Ediciones, Perú, 404pp.

Pequeño Larousse Ilustrado (2009), Ediciones Larousse, México, 1824pp.

Tamames Ramón (1998), Gallego Santiago, Diccionario de Economía y Finanzas, Alianza Editorial, México, 1685pp.