
CERÁMICA ARTÍSTICA

Desde que inició operaciones en 1990, Cerámica Artística había estado creciendo hasta convertirse en la empresa líder en ventas de Cerámicas y Artículos Promocionales Empresariales en Nicaragua. A finales del año 2006, la empresa contaba con 21 empleados permanentes y dos líneas de negocios con las cuales atendía a 115 clientes empresariales en el país.

Margina Arguello, Presidenta Ejecutiva de la empresa, estaba conciente de que a pesar del éxito conseguido hasta el momento, Cerámica Artística podría enfrentar limitantes económicas para cumplir con los pedidos de los nuevos clientes corporativos regionales. Entre los planes futuros de la Junta Directiva estaba continuar siendo la empresa líder en Nicaragua, crear alianzas en Centroamérica para posicionarse como una de las más fuertes de la región y abrir dos oficinas en los Estados Unidos. Debido a esto, a principios de 2007 Arguello se preguntaba cuáles serían las implicaciones estratégicas del uso del factoraje en el futuro ya que de su análisis dependería el rumbo que tomaría Cerámica Artística en los próximos años.

El Entorno

Nicaragua vivió una serie de conflictos armados desde finales de los años setenta hasta principios de los años noventa que incidieron negativamente en su desempeño económico. En 1990 se firmaron acuerdos de paz y se efectuaron elecciones presidenciales en donde resultó electa doña Violeta viuda de Chamorro. Doña Violeta inició un proceso de ajuste estructural económico que incluyó la apertura del sistema financiero nacional y favoreció el desarrollo del sector privado, la inversión extranjera y la transferencia de capital y tecnología¹

¹ Entre 1992 y 1999 Nicaragua suscribió nueve acuerdos bilaterales de promoción y protección recíproca de las inversiones con la República de China (Taiwán) en 1992, con España en 1994, con Dinamarca y los Estados Unidos en 1995, mientras que en 1996 lo hizo con Alemania y el Reino Unido, en 1998 con Francia y Argentina, y en 1999 con El Salvador. Del mismo modo, el gobierno promovió leyes para autonzar concesiones y abrir al capital privado importantes sectores como telecomunicaciones, hidrocarburos, transporte, aguas, electricidad, turismo, banca, minera, maderera y camaron.

La economía creció hasta el año 2004 cuando Nicaragua, al igual que el resto de las economías centroamericanas, se vio afectada por los efectos de la crisis petrolera, lo que ocasionó que en el 2005 disminuyera su crecimiento y su inflación se posicionara como la segunda más alta de la región. En el año 2006 el clima de incertidumbre provocado por las crecientes tensiones políticas en un escenario de elecciones presidenciales provocó una pérdida en la inversión y una disminución en el consumo del sector privado, lo que desencadenó en una desaceleración de la economía (3.7%, como se detalla en el Anexo 1).

El Banco Central de Nicaragua pronosticaba una moderada reactivación de la economía y una mejora de los indicadores para el año 2007, una vez que se hiciera el cambio de gobierno y se definieran las políticas que regirían el nuevo período presidencial. Con respecto a los demás países del mundo, Nicaragua ocupaba la posición 99 de 117 en cuanto al índice de Crecimiento de Competitividad (ICC)² y la posición 106 de 116 en cuanto al índice de Competitividad de Negocios (ICN)³

Antecedentes de la Empresa

Cerámica Artística nació como una compañía familiar dedicada a la venta de cerámica y recordatorios en el año 1990, momento en el que inició operaciones con 10 empleados. Contaba con piezas en biscochos (etapa intermedia del producto) en una sala de exhibición ubicada en el Centro Comercial Managua en donde los clientes podían llegar a pintar y decorar las piezas de acuerdo a sus gustos. La empresa también importaba cerámica desde España e Italia, lo que le permitió ir creciendo y diversificándose a otras líneas como azulejos y tazas, las cuales hacían con moldes de yeso y pintaban a mano en un taller propio.

Al inicio, la empresa vendía al detalle recuerdos de eventos sencillos como fiestas, matrimonios y bautizos. En el año 1995 llegó a contar con 100 empleados temporales, dependiendo del tipo de cliente y el tamaño del pedido, aunque los productos seguían siendo pintados a mano. En ese entonces se decidió vender al por mayor a clientes empresariales. Lotería Nacional fue el primero de estos clientes con un pedido de tazas. Para la empresa fue muy difícil cumplir con el pedido en la fecha acordada ya que las piezas debían hacerse a mano. De allí surgió la idea de importar las tazas a un proveedor externo y hacer en ellas la serigrafía con los logotipos o diseños que solicitara el cliente. Fue de esta manera que se inició la línea de productos promocionales.

El nivel de servicio prestado y la reputación ganada le permitieron a la empresa convertirse en proveedor exclusivo de algunas empresas trasnacionales en el año 2001. Las órdenes se iban incrementando por lo que resultaban sumamente

² El ICC analizaba las perspectivas de crecimiento de un país en el mediano plazo, evaluando la calidad de su estructura macroeconómica, tecnológica, política e institucional.

³ El ICN ofrecía una medida de los fundamentos microeconómicos que definen el nivel de productividad y bienestar de un país basándose en la sofisticación de operaciones y estrategia de las empresas, así como la calidad del ambiente nacional de negocios.

atractivas. Sin embargo, estas empresas tenían políticas internas de compra que eran diferentes a las de Cerámica Artística (quien pedía 50% de adelanto y el resto a no más de 30 días, o contra entrega si el pedido superaba dicho período). Debido a que al proveedor se le debía pagar de contado, Arguello tomó la decisión de recurrir por primera vez al factoraje y así cumplir con los pedidos de estas empresas así como del resto de sus clientes.

En el año 2003 Cerámica Artística pasó a formar parte del "Advertising Speciality Institute (ASI)", una asociación de Estados Unidos a la que pertenecían más de 3,000 compañías distribuidoras de fábricas de todo el mundo. Esto le dio acceso a más de un millón de productos diferentes. En el año 2006 la empresa contaba con una estructura organizativa formal y 25 empleados permanentes. Según Arguello, Cerámica Artística poseía el 70% del mercado nicaragüense, el cual atendía a través de dos líneas de productos:

1. Cerámica: Se manejaba bajo órdenes especiales. Los productos habían servido para decorar conjuntos residenciales, proyectos empresariales y algunos de los hoteles turísticos de mayor renombre del país como lo eran Pelican Eyes, El Colonial y Morgan's Rock, entre otros. La principal competencia en Nicaragua era Artesa. Aunque se habían exportado algunos productos a Estados Unidos, el precio de la cerámica mexicana era inferior y tenía una calidad similar, por lo que hasta el momento solo eran atendidas solicitudes de clientes que aceptaran los precios establecidos.
2. Promocional: Se manejaba por encargo mediante catálogo y producción local, por lo que no era necesario mantener un inventario de productos. No obstante, se contaba con un pequeño inventario de tazas, el principal producto de venta en el país. El principal competidor en Nicaragua era Promo Ad quien tenían varios años en el mercado. Adicionalmente, habían pequeñas empresas dedicadas al desarrollo de productos promocionales, camisetas, gorras y serigrafía. Promocional se había convertido en la línea más rentable y ágil de Cerámica Artística, llegando a representar el 80% de las ventas. En el Anexo 2 se muestran algunos de los artículos de esta línea.

La empresa empleaba varias formas de mercadeo entre las que estaban el uso de las páginas amarillas y el envío de correos electrónicos con los catálogos y promociones. También contaba con siete ejecutivos de cuentas quienes se dedicaban a la búsqueda de nuevos clientes y atendían a los existentes con los que permanecían en constante comunicación.

Relación con clientes y proveedores

Para el año 2006 Cerámica Artística contaba con una clientela diversa ya que atendía por igual a pequeñas, medianas y grandes empresas. En condiciones normales, el crédito que se otorgaba a los clientes era de 30 a 45 días, pero algunos de ellos trabajaban a 60 días, lo que Cerámica Artística consideraba excesivo. En estos casos se usaba el factoraje. Sin embargo, había empresas que no lo aceptaban y que representaban el 10% de las ventas totales. De acuerdo con

Arguello las políticas de cobro de Cerámica Artística se ajustaban a los clientes: *“Nunca le decimos a un cliente que no se pueden aceptar sus condiciones, y mucho menos cuando se trata de una compañía grande de la cual tenemos certeza de que pagará.”*

En muchas ocasiones la palabra del cliente y la confirmación de la orden de compra eran suficientes para que la empresa procediera a hacer la compra total al proveedor externo, lo cual implicaba hacer un depósito del 100% del monto del pedido. Los proveedores fabricantes estaban en China y Japón, y los distribuidores en Canadá y Estados Unidos. Cerámica Artística recurría a los fabricantes cuando las órdenes eran mayores a 1,000 unidades y el tiempo de entrega era mayor a 120 días, ya que este era el tiempo mínimo requerido para tener el producto en Nicaragua una vez que se hacía la orden. En estos casos siempre se exigía un adelanto del 50%. Cuando las órdenes eran urgentes y/o en cantidades menores a 1,000 unidades y tiempo de entrega inferior a 30 días, se recurría a Estados Unidos o Canadá que eran representantes de las casas asiáticas y tenían inventario de productos, aunque a un precio mayor

Operaciones

Cerámica Artística contaba con dos procesos de producción diferentes y bien definidos de acuerdo con sus dos líneas de producto:

1. Cerámica: Requerían de 45 días, ya que cada unidad de azulejos era pintada a mano y luego horneada. Arguello mantenía que era un proceso complicado y costoso que por el hecho de ser artesanal era intensivo en mano de obra, generaba altos niveles de desperdicio y requería un nivel mínimo de inventario tanto de materia prima como de producto terminado. Ella consideraba que la rentabilidad de esta línea de productos era baja.
2. Promocionales: Era más rápido y no requería de inventario ya que el cliente escogía por catálogo. Una vez escogido el producto, el departamento de arte hacía un diseño que era aprobado; luego se elaboraba la orden de compra con las especificaciones del diseño la cual era enviada a los proveedores por correo electrónico y se realizaba la transferencia por el monto total del pedido. Posteriormente, los proveedores enviaban el producto a Nicaragua y de allí era entregado al cliente final. Arguello consideraba que estos productos eran los más rentables ya que solo tenían que comprar y entregar sin necesidad de tener inventarios o contratar personal adicional; sin embargo era más delicado ya que un error en el diseño podría significar la pérdida total de un pedido o incluso de un cliente. En palabras de Arguello: *“Este negocio es comparable a la gestión de un médico o un modista, si cometes un error con algo tan preciso como lo es un logotipo, la devolución de un pedido por parte de una empresa grande podría arruinar el negocio”*

Cuando los proveedores no se comprometían con una entrega a tiempo, Cerámica Artística pedía las tasas en blanco y las imprimía en su propio taller de serigrafía. De esta forma garantizaba la entrega a tiempo. En el caso de clientes corporativos y de

exportación a nivel americano, la empresa hacía grandes pedidos de tasas y mantenía un inventario en Nicaragua desde donde distribuía al resto de países.

La Industria del factoraje

Los registros más claros que se tienen del factoraje corresponden al siglo XVII en Inglaterra. Desde entonces había estado en evolución hasta convertirse en una fuente de financiamiento que facilitaba las operaciones en los mercados domésticos e intercambios internacionales. Esta actividad tenía tres actores principales como se muestra en el Anexo 3.

Para facilitar los intercambios, las empresas que se dedicaban al factoraje se habían unido en asociaciones nacionales e internacionales lo que facilitaba el intercambio de información y ampliaba las fronteras de los negocios, ya que funcionaba como si una empresa de factoraje ubicada en el país A tuviera un socio de factoraje en el país B.

Aunque este tipo de esquema de crédito se articulaba mejor en mercados emergentes, varios países desarrollados tenían un gran volumen de operaciones que además había mostrado un crecimiento significativo en los últimos años; tal era el caso de Alemania, Francia y España. Las naciones donde se realizaban los mayores volúmenes de transacciones de factoraje eran el Reino Unido e Italia.

Para el año 2005 el Factoraje era un negocio de 1,016,547 millones de Euros en ventas anuales. En América Latina los mayores volúmenes de ventas los tenía Estados Unidos alcanzando casi 100,000 millones de Euros anuales, lo que representaba 70% del mercado americano.

En la región centroamericana, países como Costa Rica y Panamá se consideraban los de mayor experiencia y volumen en este ámbito. En otros como Nicaragua, esta era una práctica que comenzaba a desarrollarse. A pesar de ello, los bancos observaban que este era un negocio en crecimiento y que cada vez tenía más oferentes y un mercado más desarrollado, por lo que algunos de ellos estaban constituyendo empresas independientes para brindar este servicio.

CrediFactor

CrediFactor fue fundada en marzo de 2000 como iniciativa de Don Mauricio Pierson quien había visto en el factoraje un área de oportunidad. Dos años después, invita a dos socios adicionales a pertenecer a la empresa. Según su análisis, en el país no se ofrecía el servicio de forma correcta, a pesar del fuerte crecimiento mundial que existía en países europeos y asiáticos. La idea era ofrecer financiamiento a pequeñas, medianas y grandes empresas, específicamente a aquellas que vendían a crédito y que pudieran obtener capital de trabajo contra la presentación de facturas.

En el año 2004 CrediFactor se convirtió en la primera empresa de factoraje con emisión de títulos de renta fija en la Bolsa de Valores de Nicaragua, alcanzando un

valor de un millón de dólares. En el 2005 la empresa fue registrada en la Superintendencia de Bancos y de Otras Instituciones Financieras (SIBOIF). Ese mismo año firmó un acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), quién le aprobó una línea de capital de trabajo por un millón de dólares y posteriormente hizo una inversión en acciones preferentes en el 2006. También durante el 2005 se abrió una línea de crédito con el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).

CrediFactor inició operaciones con 3 personas y a finales del 2006 contaba con 21 personas distribuidas en la estructura organizativa que se presenta en el Anexo 4. Dentro de los principales servicios se encontraban diversas formas de factoraje que se explican en detalle en el Anexo 5. Adicionalmente, ofrecían cobranza y administración de cuentas por cobrar, mesa de cambio, verificación de operaciones crediticias, asesoría financiera y operativa, y compra y venta de títulos valores.

De acuerdo a las políticas de colocación de la empresa, la mayor concentración de actividad pertenecía al sector de negocios, específicamente industrial y comercial, como se puede ver en la concentración de cartera que se presenta en el Anexo 6. No obstante, en CrediFactor esto no era una política rígida sino orientada al orden y al manejo del riesgo del mercado. Por tal motivo podían darse cambios de estructuras de acuerdo a las condiciones del mercado, estrategias del negocio, políticas internas y cualquier factor exógeno relevante.

Lo anterior era considerado una ventaja competitiva respecto al mercado financiero nicaragüense, ya que ante la volatilidad de la cartera se podían tomar decisiones rápidas con resultados a corto plazo⁴ Por otra parte, el riesgo también se tomaba en cuenta cuando se asignaba el interés y la comisión, los cuales dependían del pagador, el plazo, el monto y el volumen de operaciones. CrediFactor tenía como política aceptar como pagador solamente a empresas de reconocida trayectoria en el mercado las cuales ya estaban evaluadas e identificadas.

Como parte del compromiso de formación de nuevos clientes, se habían impartido seminarios y conferencias tanto a nivel nacional como internacional; adicionalmente los funcionarios de la empresa asistían continuamente a eventos organizados por "Factors Chain International"⁵ A finales de 2005, el volumen de negocio de factoraje de CrediFactor era de \$14.2 millones de dólares, lo que representaba un crecimiento de 44.7% respecto al año anterior, como demuestran los estados financieros del Anexo 7 De acuerdo a Pierson: *"Esto representa un rápido crecimiento; además tenemos relaciones comerciales con más de 600 empresas pagadoras, entre las que están las más grandes de Nicaragua."*

⁴ Memoria de labores, CrediFactor, 2005.

⁵ Factors Chain International es la asociación mas grande de empresas de factoraje a nivel mundial. Cubren dos terceras partes del mercado mundial.

Relación con Cerámica Artística

Cerámica Artística había llegado a CrediFactor por una relación de amistad con uno de sus gerentes. En ese momento contaba con órdenes de pedido de clientes, pero no tenían suficiente capital de trabajo para enfrentarlos. Durante el año 2004 se hicieron operaciones pequeñas entre las dos empresas, las cuales se incrementaron exitosamente en el 2005 y 2006. Según Arguello esto le había permitido a Cerámica Artística tener mejores resultados financieros. Los estados financieros de Cerámica Artística se presentan en el Anexo 8.

El futuro de Cerámica Artística

La empresa esperaba consolidarse como líder en el mercado nicaragüense a través de la apertura de oficinas en los departamentos de mayor actividad económica. Una vez consolidada la posición en el país y fortalecida la estructura, se esperaba abrir oficinas en otros países de Centroamérica así como en los Estados Unidos. Arguello estaba conciente que el conseguir un contrato con una empresa trasnacional significaría la sostenibilidad de la compañía ya que podría convertirse en un proveedor global. No obstante estaba conciente de que su necesidad más inmediata era financiar los pedidos cada vez más grandes de sus clientes corporativos nacionales.

Era así como a inicios de 2007, Margina Arguello, Presidente Ejecutiva de Cerámica Artística, se encontraba en su escritorio analizando los resultados del año fiscal recién culminado y las proyecciones de ventas del 2007 y 2008. La Junta Directiva deseaba mantener un crecimiento sostenido en ventas del 40% anual para dicho período y había pedido a Arguello que le presentara una propuesta para financiar el crecimiento.

Anexo 1. Indicadores de Nicaragua.

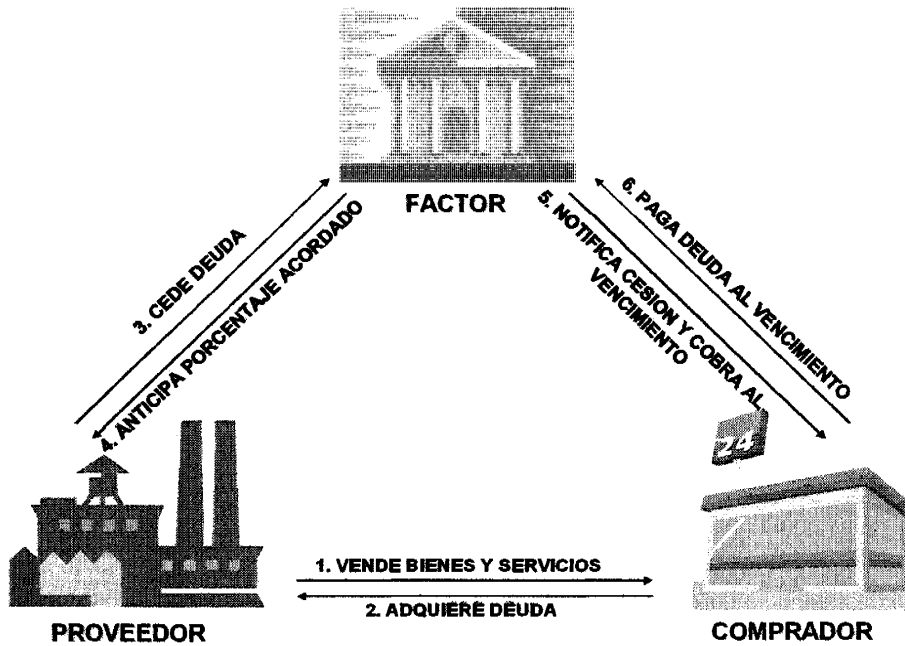
INDICADORES DE NICARAGUA			
PROYECCIONES	Estimado 2006	Observado 2005	Observado 2004
Crecimiento PIB	3,7%	4,0%	5,1%
Inflación anual	9,60%	10,50%	9,30%
Deficit Fiscal (%PIB)	-6%	-6%	-6,30%
Deficit Cuenta Corriente (%PIB)	-14,2%	-16,9%	-16,1%
SECTOR EXTERNO			
Exportaciones (mill \$)	945	849	756
Importaciones (mill \$)	2.421	2.420	2.022
Déficit Cuenta Comercial (% PIB)	-30,3%	-30,0%	-26,3%
Deuda Pública Externa (mill \$)	ND	5.244	5.391
SECTOR MONETARIO			
Crecimiento Crédito Sector Privado	20%	25%	28%
Tipo cambio (córdobas por \$)	18,002	17,146	16,329
Reservas monetarias (mill \$)	670	648	670
Remesas (mill \$)		626	519

Fuente: Banco Central de Nicaragua y BCIE

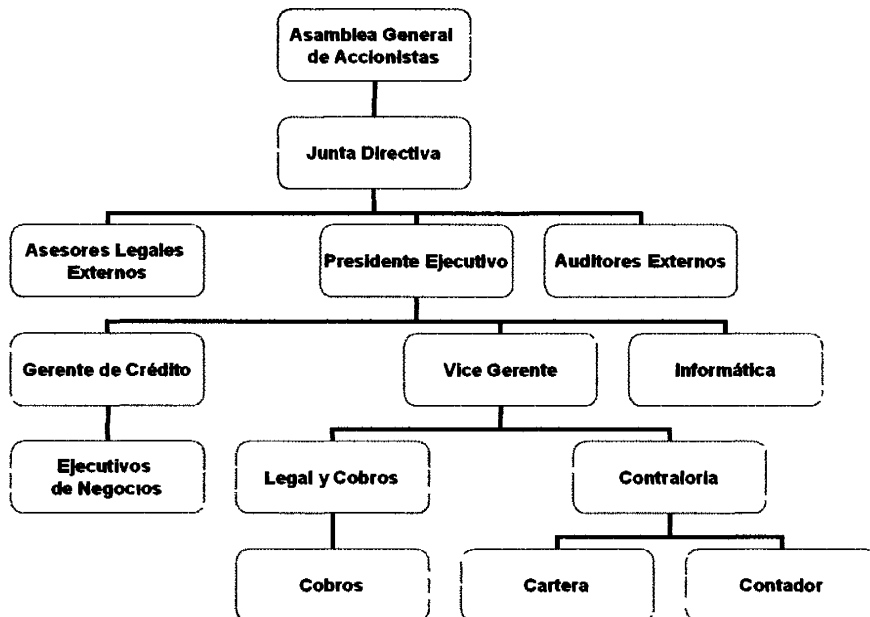
Anexo 2. Artículos de Línea Promocionales.



Anexo 3. Funcionamiento del factoraje



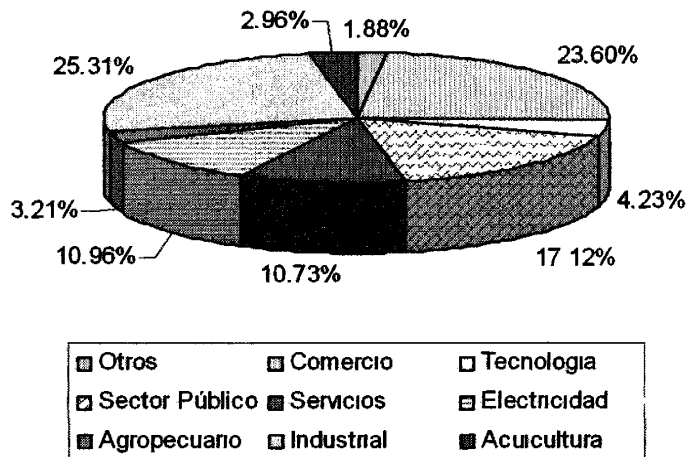
Anexo 4. Organigrama de CrediFactor



Anexo 5. Productos de CrediFactor

Modalidad del Financiamiento	Características del Financiamiento	Monto a Financiar y modo de empleo	Plazos
Factoraje Doméstico	Desembolso en 24 horas, con responsabilidad sobre el cliente	Se adelantará al cedente el 80% sobre el monto total descontado. Una vez transcurrido el plazo del crédito, se procederá a cobrar al pagador el 100% del documento cedido. Finalmente CrediFactor reintegra al cedente el 20% restante de la operación cedida, menos los costos de la operación.	Entre 15 y 120 días
Factoraje Internacional	Exportación directa: El factor exportador maneja la relación desde el país de origen. Importación directa: El factor importador maneja la relación desde el país de origen. Exportación con dos factores: Tanto el factor exportador como el factor importador están envueltos en la operación		Entre 15 y 90 días
Factoraje al Vencimiento	El documento se encuentra vencido y se desea descontar	CrediFactor, adelantará al cedente el 80% sobre el monto total descontado. Una vez transcurrido el plazo del crédito, se procederá a cobrar al pagador el 100% del documento cedido. Finalmente CrediFactor reintegra al cedente el 20% restante de la operación cedida, menos los costos de la operación.	Entre 15 y 60 días.
Factoraje de Reversa	La operación se negocia con el pagador para apoyar a sus proveedores. Puede compartir costos o no.		Entre 15 y 120 días.
Factoraje Pymes	Línea revolvente de factoraje para pequeñas y medianas empresas. Sin garantías reales.		Entre 15 y 120 días.
Factoraje sin recurso	Se compra al cedente un documento y el factor asume el riesgo	Se adelanta el 100% del documento menos los costos de compra.	Entre 15 y 90 días
Administración y gestión de la cobranza documentada	El servicio de cobranza administrativa se enfoca principalmente en la gestión de control, seguimiento y cobranza de las facturas de ventas al crédito de cartera corriente	El factor no realiza desembolso sobre la operación. Administra efectivamente la cartera de sus clientes.	No existe un plazo mínimo estipulado

Anexo 6. Concentración de cartera por actividad.



Anexo 7. Resumen de Estados Financieros de CrediFactor

	Dic/05 Seis Meses	Jun/05 Un año	Jun/04 Un año	Jun/03 Un año
Resumen Balance General				
Valores negociables y otras cuentas por cobrar	2,519,034.00	2,034,488.00	1,435,013.00	1,867,316.00
Cuentas por Cobrar	41,825,441.00	41,690,276.00	19,721,069.00	16,794,202.00
Bienes en uso y otros activos y cargos difendos	4,892,997.00	5,113,956.00	1,973,840.00	606,563.00
Total Activos	49,237,472.00	48,838,720.00	23,129,922.00	19,268,081.00
Pasivo Circulante	39,731,327.00	41,666,314.00	19,315,810.00	15,937,746.00
Prestamos a Largo Plazo	2,300,937.00	2,288,095.00	-	-
Provisión para indemnizaciones laborales	438,794.00	343,375.00	180,569.00	109,935.00
Capital social más utilidades retenidas	6,766,414.00	4,540,936.00	3,633,543.00	3,220,400.00
Pasivo mas Capital	49,237,472.00	48,838,720.00	23,129,922.00	19,268,081.00

	Dic/05 Seis Meses	Jun/05 Un año	Jun/04 Un año	Jun/03 Un año
Resumen Estados de Resultados				
Ingresos	7,115,564.00	10,896,607.00	8,362,167.00	4,785,866.00
Gastos	6,340,017.00	10,232,245.00	7,754,371.00	4,584,567.00
Utilidad antes de IR	775,547.00	664,362.00	607,796.00	201,299.00
IR	234,215.00	204,074.00	194,653.00	169,083.00
Utilidad Neta	541,332.00	460,288.00	413,143.00	32,216.00
Superavit al inicio del año	1,079,566.00	619,278.00	206,135.00	173,907
Utilidades Retenidas	1,620,898.00	1,079,566.00	619,278.00	206,123.00

Anexo 8. Resumen de Estados Financieros de Cerámica Artística

BALANCE GENERAL

	AI 30/06/2006	AI 30/06/2005	AI 30/06/2004
ACTIVO			
CIRCULANTE	942,474.32	427,535.43	330,440.02
Efectivo en caja por depositar	1,850.00	4,530.00	2,332.54
Efectivo en Banco	98,116.00	19,620.00	4,186.71
Cuentas por cobrar	290,560.22	202,233.43	68,704.77
Inventarios	190,998.10	115,520.00	196,033.00
Mercadería en tránsito	360,950.00	85,632.00	59,183.00
FIJO	993,500.71	593,974.48	560,063.45
Hornos y moldes	560,448.53	437,120.00	477,329.45
Mobiliario y equipo de oficina	231,087.18	80,965.52	46,816.00
Mobiliario y equipo de trabajo	201,965.00	75,888.96	35,918.00
DIFERIDO	0.00	165,965.20	0.00
Anticipos de clientes	0.00	165,965.20	0.00
TOTAL ACTIVO	1,935,975.03	1,187,475.11	890,503.47
PASIVO			
CIRCULANTE	159,634.02	180,090.31	215,417.64
Cuentas por pagar	68,450.00	93,513.20	166,275.54
Retenciones por pagar	8,166.52	12,856.00	4,437.96
Impuestos por pagar	2,900.65	4,200.95	148.21
Gastos acumulados por pagar	80,116.85	69,520.16	44,555.93
FIJO	385,456.21	215,950.00	212,511.15
Prestamos por pagar	385,456.21	215,950.00	212,511.15
CAPITAL	1,390,884.80	791,434.80	462,574.68
Capital Social	50,000.00	50,000.00	50,000.00
Utilidad Acumulada	741,434.80	412,574.68	201,584.68
Utilidad del período	599,450.00	328,860.12	210,990.00
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	1,935,975.03	1,187,475.11	890,503.47

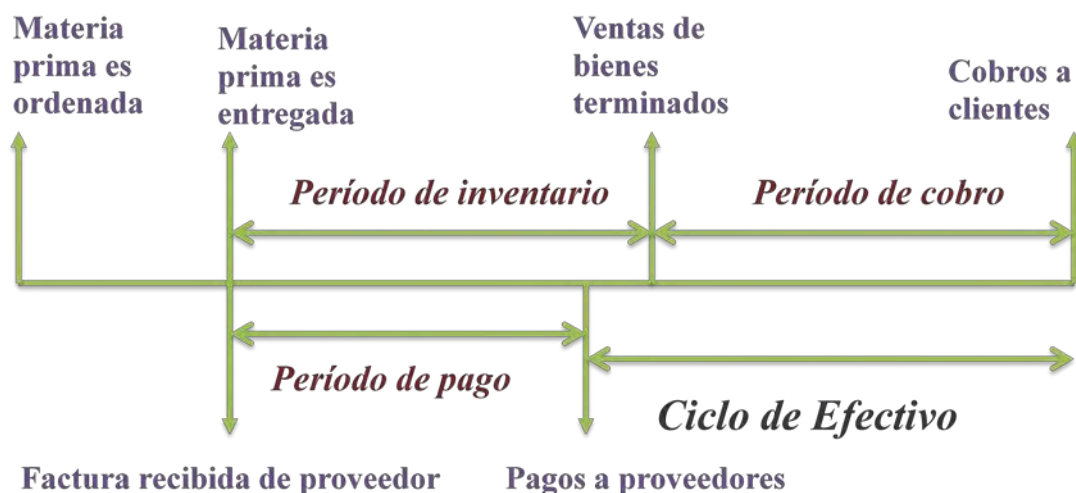
ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

	AI 30/06/2006	AI 30/06/2005	AI 30/06/2004
INGRESO			
Ventas Totales	4,277,965.00	2,850,121.00	1,998,456.22
TOTAL INGRESO	4,277,965.00	2,850,121.00	1,998,456.22
COSTOS			
Costos Totales	2,125,560.00	1,341,310.78	990,115.25
Utilida Bruta	2,152,405.00	1,508,810.22	1,008,340.97
GASTOS			
Gastos de Operación	1,552,955.00	1,179,950.10	797,350.97
Utilidad de Operación	599,450.00	328,860.12	210,990.00

Cerámica Artística: Instrucciones

El caso de Cerámica Artística nos introduce al dilema financiero del emprendedor. El crecimiento proyectado le impone a Cerámica Artística un reto financiero importante, y Margina Arguello debe analizar cómo financiar las nuevas necesidades de fondos. Las siguientes preguntas le servirán de guía para su análisis.

- 1) ¿Cuál es el problema que enfrenta Margina Arguello?
- 2) ¿Cuál ha sido la evolución de Cerámica Artística? ¿Cómo ésta ha influido sobre el problema que enfrenta la compañía?
- 3) ¿Cómo son sus relaciones con proveedores y clientes?
- 4) ¿Qué tan bien lo ha hecho Cerámica Artística hasta el momento?
Sugerencia: calcule y analice el ciclo de conversión de efectivo de la compañía.
 - a. Este se calcula como los días de cuentas por cobrar más los días de inventario menos los días de cuentas por pagar. El siguiente gráfico ilustra este cálculo:



- 5) ¿Es el factoraje una solución al problema planteado? ¿Cuál sería el efecto del factoraje sobre el ciclo de conversión de efectivo?
- 6) ¿Qué haría Usted?