

**METODOLOGIA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITOS PARA  
LOS CLIENTES DE LA EMPRESA FAHILOS S.A.**

**SANDRA MILENA COSME CASTAÑO  
CLAUDIA MILENA MONSALVE BURITICA  
VIVIANA JANETH SALAZAR GARCIA**

**TRABAJO DE GRADO**

**Asesor Metodológico  
Magister Relaciones Internacionales Iberoamericanas  
Fredy López Pérez**

**Asesor Temático  
Especialista en Alta Gerencia  
Juan Carlos Jaramillo Amézquita**

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL  
MEDELLÍN  
COHORTE 33  
2011**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>5</b>
<b>1. PROBLEMA</b>	<b>6</b>
1.1. PREGUNTA PROBLEMA	6
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3. JUSTIFICACION	8
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>13</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL	13
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>14</b>
3.1. ENFOQUE	14
3.2. ALCANCE	14
3.3. RECURSOS	15
<b>4. MARCO TEORICO</b>	<b>17</b>
<b>5. SITUACIÓN ACTUAL DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO DE LA EMPRESA FAHILOS S.A.</b>	<b>21</b>
5.1. PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y GESTIÓN DE COBRO	21
5.2. HALLAZGOS	25
5.3. ANALISIS DE LA CARTERA ACTUAL	27
<b>6. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO</b>	<b>31</b>
6.1. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO PARA EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO	31
<b>7. METODOLOGIA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA LOS CLIENTES DE FAHILOS S.A.</b>	<b>34</b>
7.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO	34
7.1.1. CRECIMIENTO ECONOMICO	34
7.1.2. INFLACIÓN	36
7.1.3. POLITICA MONETARIA	37
7.1.4. POLITICA CAMBIARIA	37

<b>7.2. PLANTEAMIENTO DE METODOLOGIA BASICA PARA UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO</b>	<b>38</b>
<b>7.2.1. ANALISIS COMERCIAL</b>	<b>40</b>
7.2.1.1. Análisis Cualitativo	40
7.2.1.1.1. Informe Comercial	40
7.2.1.1.2. Informe Económico:	41
7.2.1.1.3. Informe de Riesgo	44
7.2.1.2. Análisis Cuantitativo	44
<b>7.2.2. PROCESO DE ASIGNACIÓN DEL CRÉDITO</b>	<b>48</b>
7.2.2.1. Información previa a la asignación de un crédito	48
7.2.2.2. Selección de variables y segmentación de portafolios	50
7.2.2.3. Capacidad de pago del deudor	50
7.2.2.4. Garantías que respaldan la operación y criterios para estimar su valor y eficacia	51
<b>7.2.3. SEGUIMIENTO A LA CARTERA</b>	<b>52</b>
<b>7.2.4. GESTIÓN DE COBRO</b>	<b>53</b>
<b>7.2.5. ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>57</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Cartera por edades.	27
Tabla 2. Cartera por segmentos y por edades	30

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Procedimiento Estudio de crédito.	23
Figura 2. Procedimiento Gestión de Cobro.	24
Figura 3. Comportamiento de la cartera 2011.	28
Figura 4. Cartera corriente y vencida nacional 2011.	29
Figura 5. Cartera corriente y vencida exportación 2011.	29
Figura 6. Comparativo de Resultados Sector Industrial 2010 – 2009.	35

<b>Figura 7. Comparativo de Resultados Sector Comercio 2010 – 2009.</b>	<b>36</b>
<b>Figura 8. Sistema de Administración de Crédito</b>	<b>55</b>

## INTRODUCCION

En el presente trabajo, se aplicaron diferentes conceptos estudiados durante la especialización en Gestión Financiera Empresarial, permitiendo poner en práctica las habilidades adquiridas en una empresa del sector real.

Adicionalmente, en este trabajo, se partió de la situación actual del proceso de asignación de crédito de la empresa Fahilos S.A. para compararla con los lineamientos existentes en la administración del crédito del sector financiero lo cuales fueron adaptados a la empresa, con el fin de establecer la metodología de un sistema de administración de crédito para sus clientes, lo cual si es aplicado, permitirá mejorar los procesos existentes haciéndolos más efectivos.

Esta metodología, también puede ser adaptada a cualquier empresa del sector real, partiendo de los procesos existentes en esta.

## **1. PROBLEMA**

### **1.1. PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cuál debe ser la metodología de un sistema de administración de crédito para una empresa del Sector Real denominada Fahilos S.A.?

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa Fahilos fue creada en 1949; en ese momento su principal línea era la fabricación de hilos. A mediados de los años 70, debido a un cambio de socios, la compañía comenzó la producción de cintas textiles rígidas, dejando a un lado la línea de hilos.

En la actualidad Fahilos se posiciona como la empresa líder en Colombia en materia de cintas textiles, con tecnología de punta, productos de calidad e innovación. (FAHILOS S.A.)

Teniendo en cuenta que es una empresa en constante crecimiento, la administración ha adoptado diferentes políticas para adaptarse a las nuevas necesidades que surgen.

Con relación a la gestión de cartera, a principios del año 2010 se estableció un nuevo procedimiento para las diferentes actividades de este proceso, entre ellas, la aprobación de crédito y cupo de clientes, el cual fue ajustado en el primer semestre del 2011.

Aunque existe este procedimiento, la empresa Fahilos no cuenta con un sistema de administración de riesgo crediticio que le permita evaluar el riesgo a la hora de elegir los clientes para el otorgamiento de crédito y asignación de cupos máximos.

En la actualidad el procedimiento para aprobación de crédito y asignación de cupo consiste en que el cliente diligencia una solicitud de crédito, acompañada de los documentos establecidos en las políticas internas de la empresa.

Una vez que el cliente entrega esta información, se procede a la verificación de los documentos aportados por parte de la Analista Financiera, posteriormente, se procede con la verificación de referencias bancarias y comerciales. Luego, se analiza la información financiera aportada, mediante unos indicadores predeterminados:

- Rotación de Clientes
- Rotación de Inventarios
- Cobertura de Intereses
- Endeudamiento
- Endeudamiento Financiero
- Relación Pasivo/Ingresos
- Liquidez
- Análisis Vertical
- Promedio pago proveedores

De acuerdo con el resultado del análisis de los indicadores, se procede a aprobar el crédito y asignarle un cupo al cliente. En la actualidad no se tienen unos parámetros mínimos, ni rangos, para la aprobación y asignación de cupos, únicamente se analiza que en términos generales la información sea aceptable y por lo tanto, al asignarle un cupo, se hace con una tendencia conservadora, con el propósito de conocer el comportamiento del cliente.

Se puede evidenciar que el área financiera, no tiene las suficientes herramientas para evaluar el riesgo que tienen los clientes que solicitan crédito a la compañía, ya que no existen unos índices que permitan asignar puntaje o calificación según la información de cada cliente, y no solo la relacionada con los documentos indicados

anteriormente, sino también, de acuerdo al sector económico del cliente, volúmenes de compra, y demás, aspectos que pueden ser relevantes al momento de otorgar un crédito.

Teniendo en cuenta, que la empresa está en continua evolución y crecimiento, se puede observar que el procedimiento establecido para el otorgamiento de crédito no es una herramienta adecuada, si se considera que existen sistemas de administración de riesgo crediticio que permiten medir la exposición al riesgo de crédito. Ya que para otorgar un crédito, se debe tener en cuenta no solo la situación financiera y la capacidad de pago del cliente, sino también, los riesgos inherentes a ellos. Un ejemplo de esto es el mercado globalizado en el que se desenvuelven las empresas, ya que estas se ven más influenciadas por los diferentes factores económicos externos, lo que en un momento dado puede afectar su capacidad de pago, como se pudo comprobar en el año 2008, cuando un monto significativo de la cartera de Fahilos fue castigado por que los clientes, en su mayoría pertenecientes al sector de confección, sufrieron por la crisis con Venezuela.

De acuerdo con lo anterior, se ve la necesidad de establecer una metodología para la administración del riesgo crediticio en la empresa Fahilos, que le sirva de herramienta principal en el estudio de sus clientes.

### **1.3. JUSTIFICACION**

“La medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con la probabilidad de una perdida en el futuro. Los seres humanos deben conocer y responder de manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que confrontan en cada decisión. La esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre”.(Haro, 2005)



El incremento competitivo y las presiones por un crecimiento sostenible han obligado a las empresas a buscar formas más eficientes para otorgar créditos. Lo anterior comprende la búsqueda de nuevos clientes así como encontrar a aquellos clientes con bajo nivel de riesgo. Siguiendo esta meta, la industria ha experimentado un desarrollo sustancial en el entendimiento del riesgo de crédito, es decir, de las posibles pérdidas ante el incumplimiento de pagos de los deudores.

La importancia que representa el conocimiento del riesgo de crédito en las empresas es tal que una mala administración del mismo puede ocasionar el deterioro significativo de la salud financiera de ésta. Por otro lado, se reconoce que es posible obtener ventajas competitivas en la medida que la adecuada gestión del riesgo de crédito se convierte en un generador de estrategias en el proceso de otorgamiento de créditos.(Mejia, Cadena, & Carrera, 2010)

Las empresas que ofrecen a sus clientes ventas a crédito, deben abordar el problema de determinar a qué clientes se les puede otorgar crédito, y si el valor total del cupo asignado retornará al ente económico.

En la actualidad, “las empresas utilizan análisis de riesgo crediticio para medir el riesgo de crédito, porque juega un papel vital en el entorno empresarial” (Vitez, 2011).

“En el escenario actual, los avances tecnológicos han permitido un desarrollo importante en la automatización de la decisión sobre la aceptación o rechazo de una solicitud de crédito mediante modelos analíticos, evitando el otorgamiento bajo criterios ambiguos...” (Bravo, Maldonado, & Weber, 2010)

La evaluación y medición del riesgo crediticio de un cliente, significa determinar la situación económica y financiera de éste, tomando como base ciertos parámetros, que permitan obtener una información acertada para el otorgamiento de crédito.

“Este tema es complejo, puesto que algunos clientes pueden presentar escenarios más favorables, que en los que realmente actúan. De ahí la importancia de analizar cuidadosamente cada uno de los factores de calificación de una empresa, con los que se pueda evaluar”.(Venero, 2008)

Es por esto que se quiere plantear los lineamientos de un Sistema de Administración de Crédito (SARC), que ayude a Fahlilos a medir el riesgo de los clientes a los que se les quiere otorgar un crédito.

Para esto se busca un sistema que califique al cliente, frente al riesgo de mercado, frente al riesgo país, frente a su situación financiera. Todas estas calificaciones le darán un puntaje, el cual servirá de base para otorgar su crédito y asignación de cupo respectivo.

“Estas mediciones permitirán cuantificar la probabilidad de incumplimiento de los deudores con sus obligaciones y la severidad de las perdidas en caso de incumplimiento”.(Elizondo, 2004).

Establecer la metodología de un sistema de administración de riesgo crediticio para el otorgamiento de crédito de los clientes de Fahlilos, permitirá que el análisis, aprobación de crédito y asignación de cupo de los clientes sea un proceso riguroso y confiable, favoreciendo un mejor desempeño del área de cartera, tanto en su parte de aprobación como de recaudo. Adicionalmente, esto permitiría mejorar el volumen de ventas, al ampliar cupos de crédito de acuerdo a un análisis más global del cliente, su situación financiera y el entorno económico al que pertenece.

Estos lineamientos para la medición del riesgo crediticio permitirán que el proceso para la aprobación de crédito y asignación de cupo, corresponda a un puntaje obtenido por el cliente de acuerdo a un análisis de aspectos cualitativos y cuantitativos, tales como:

- Estados Financieros
- Sector Económico
- Variables Socio Demográficas
- Consulta en centrales de riesgo

Con relación a los Estados Financieros, se debe aplicar un riguroso análisis de los mismos, aplicando métodos para la depuración de sus cuentas, ya que en éstos se incluye información relevante para el análisis contable y fiscal, más no para el análisis financiero, esto con el propósito de obtener información confiable para el estudio del cliente.

Respecto al sector económico, realizar un estudio de la situación actual y una proyección de la tendencia futura, a partir de la información disponible en las proyecciones económicas del gobierno y las tendencias del mercado internacional.

Ya que existen modelos como el propuesto por McKinsey, CreditPortfolioView, que es un modelo multi-periodo en el que las probabilidades de incumplimiento de un cliente están condicionados a la macro-variables como el desempleo, el nivel de las tasas de interés, la tasa de crecimiento de la economía, entre otras, y en gran medida a la unidad del ciclo de crédito en la economía. (Crouhy, 2000)

Las variables socio demográficas, permitirán definir un árbol de decisiones con variables tales como, el sexo, educación, barrio donde vive, casado o soltero, entre otras, las cuales a través de ponderaciones nos darán un score de aprobación o rechazo.

Así mismo con la consulta a centrales, la compañía podrá identificar como ese posible cliente de crédito, atiende sus obligaciones con el sector financiero, el comercio y el sector Real.

Al establecer esta metodología se pretende que la empresa Fahilos se vea beneficiada al tener un procedimiento más confiable y analítico al momento de otorgar crédito a sus clientes, asignando cupos adecuados de acuerdo a la calificación de éstos, disminuyendo riesgos de pérdida por cartera castigada y estableciendo políticas que permitan determinar los clientes objetivo, adicionalmente, esta metodología puede ser útil para ser aplicada a otras empresas para mejorar sus procedimientos de gestión de cartera, teniendo en cuenta que la mayoría de éstas utilizan procedimientos similares al utilizado actualmente en Fahilos, ya que de acuerdo con las consultas realizadas este tema ha sido más explorado y aplicado en el sector financiero.

Es importante resaltar que a través de este trabajo podemos aplicar los diferentes conocimientos adquiridos durante la Especialización en Gestión Financiera Empresarial, lo cual permitiría afianzarlos y volverlos prácticos en el quehacer laboral.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Establecer los lineamientos de un Sistema de Administración de Riesgo crediticio (SARC) para la medición del riesgo de crédito y la asignación de cupos a los clientes de Fahilos.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar los procedimientos actuales para la aprobación de crédito y asignación de cupo de la empresa Fahilos, con el propósito de determinar necesidades claras a satisfacer.
- Determinar la aplicabilidad del planteamiento del SARC (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio) a la empresa Fahilos, mediante su estudio.
- Establecer la metodología, lineamientos y requerimientos iniciales de un sistema de administración de crédito, de acuerdo a las características de la empresa Fahilos.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. ENFOQUE**

De acuerdo con el problema planteado, el enfoque que se utilizó es Mixto, ya que se tuvo que emplear una investigación cuantitativa y cualitativa, para lograr los objetivos propuestos.

#### **3.2. ALCANCE**

El alcance del trabajo fue explicativo, teniendo en cuenta que se analizó el estado actual del procedimiento de asignación de crédito de la empresa Fahilos S.A. y de acuerdo con este análisis se realizaron propuestas que permitan la implementación de un sistema de administración de crédito.

Para el desarrollo de éste se realizaron:

- Observación del procedimiento de cartera y asignación de cupos de crédito de la empresa.
- Análisis de la base de datos de los clientes actuales (consulta de la información existente).
- Consulta de información en la empresa Fahilos S.A.
- Consulta de procedimientos o modelos para empresas del sector financiero para el análisis del riesgo crediticio, para su análisis y aplicabilidad al sector real.
- Consulta de la información para realizar el estudio de la situación actual y la proyección de la tendencia futura, a partir de la información disponible en las

proyecciones económicas del gobierno y las tendencias del mercado internacional, lo que ayudo a visualizar que información de los sectores económicos y proyecciones macroeconómicas, es útil para establecer los rangos de calificación.

- La información obtenida fue sometida a análisis y estudio, para la formulación de la metodología del sistema de administración de crédito para Fahilos.
- Socialización con la administración de Fahilos la etapa inicial y final del trabajo.

### 3.3. RECURSOS

ÍTEM	ACTIVIDAD	RECURSO
1	Observación del procedimiento de cartera y asignación de cupos de crédito de la empresa.	Información suministrada por la empresa Fahilos S.A.
2	Análisis de la base de datos de los clientes actuales (consulta de la información existente).	Información suministrada por la empresa FahilosS.A.
3	Consulta de información en la empresa Fahilos S.A.	Personal del Área Financiera y Administrativa de Fahilos S.A.
4	Consulta de procedimientos o modelos para empresas del sector financiero.	Consulta de información en Internet, Bibliografía, Bases de Datos y personal vinculado al Sector Financiero.

5	Consulta de la información para realizar el estudio de la situación actual y la proyección de la tendencia futura de los diferentes mercados y la economía en general, a partir de la información disponible en las proyecciones económicas del gobierno y las tendencias del mercado internacional.	Consulta de información en Internet, Bibliografía y Bases de Datos.
6	La información obtenida fue sometida a análisis y estudio, para la formulación de la metodología del sistema de administración de crédito para Fahilos.	Grupo de estudio que adelantó este proyecto.
7	Socialización con la administración de Fahilos la etapa inicial y final del trabajo.	Grupo de estudio que adelantó este proyecto.



#### 4. MARCO TEORICO

El riesgo se puede definir como "...la posibilidad de sufrir un daño, el cual es tratado para efectos de la regulación prudencial en términos de riesgos económico-financieros, en los cuales el daño consiste en la pérdida de valor económico" (Baquero Herrera, 2010)

El riesgo crediticio, que está relacionado directamente con los criterios para la asignación de crédito, se define como: "...la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que sus deudores fallen en el cumplimiento oportuno o cumplan imperfectamente los términos acordados en los contratos de crédito. Toda la cartera de créditos está expuesta a este riesgo, en mayor o menor medida". (Baquero Herrera, 2010)

Para soportar lo anterior, se debe gestionar a través del análisis de la capacidad de endeudamiento, flujo de caja, comparaciones de indicadores.

En Colombia, la administración del riesgo crediticio se ha desarrollado principalmente en el sector financiero, y se encuentra enmarcada en las directrices y recomendaciones emitidas por el Comité de Basilea.

El Comité de Basilea, fue establecido por los bancos centrales de un grupo de diez países a finales de 1.974, el cual tiene reuniones regulares cuatro veces al año.

El Comité no posee ninguna autoridad formal a nivel internacional, y sus recomendaciones no son de obligatorio cumplimiento. Se emiten recomendaciones y directrices de supervisión con el fin de que las autoridades de cada país tomen medidas para poner estas en práctica de acuerdo con las diferentes modalidades – legales o no – que se adapten mejor a cada país. El Comité propicia la convergencia hacia enfoques y normas comunes sin intentar una armonización detallada de las técnicas de los países. ((BIS), 2011)

En Colombia, el sistema financiero está regulado por la Superintendencia Financiera la cual es la encargada de:

- Preservar la confianza pública y la estabilidad del sistema financiero.
- Mantener la integridad, la eficiencia y la transparencia del mercado de valores y demás activos financieros.
- Velar por el respeto a los derechos de los consumidores financieros y la debida prestación del servicio. ((SFC), Superintendencia Financiera de Colombia, 2011)

Entre las entidades supervisadas por la Superintendencia se encuentran: establecimientos bancarios, corporaciones financieras, compañías de financiamiento, entidades cooperativas de carácter financiero e instituciones oficiales especiales.

La Superintendencia Financiera de Colombia estableció el "...Sistema de Administración de Riesgo Crediticio (SARC), regulado por la Circular Básica Contable y Financiera, Circular Externa 100 de 1995 en su capítulo II. Por medio de esta circular externa, se le impone a las entidades bancarias la obligación de ejercer un control interno permanente sobre sus actividades, más específicamente, sobre el riesgo implícito en sus activos crediticios, mediante el diseño y adopción de un SARC. Dichas evaluaciones deben realizarse a lo largo de la vida del crédito, desde el momento en que se vaya a otorgar hasta que cese la obligación contraída por el deudor o contraparte".(Guzman Delgado, 2008).

Los principios contenidos en el SARC están basados en las directrices emitidas por el Comité de Basilea, y es de obligatorio cumplimiento para las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

El SARC es: ...”la categoría o concepto con el cual la Superintendencia Bancaria pretende abarcar la totalidad de principios, criterios, políticas, metodologías, mecanismos, actividades, culturas, prácticas y responsabilidades que giran alrededor de las operaciones generadoras del riesgo de crédito llevadas a cabo por las entidades bajo supervisión y control”. (Baquero Herrera, 2010)

La Superintendencia Financiera de Colombia, en el CAPITULO II – REGLAS RELATIVAS A LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO, de la Circular Nro. 100 de 1995, establece: “El SARC debe contener políticas y procedimientos claros y precisos que definan los criterios y la forma mediante la cual la entidad evalúa, asume, califica, controla y cubre su riesgo crediticio. Para ello, los órganos de dirección, administración y control de las entidades deben adoptar políticas y mecanismos especiales para la adecuada administración del riesgo crediticio, no sólo desde la perspectiva de su cubrimiento a través de un sistema de provisiones, sino también a través de la administración del proceso de otorgamiento de créditos y permanente seguimiento de éstos”. ((SFC), 1995)

Igualmente, señala los componentes básicos que el SARC debe contener:

- “Políticas de administración del RC
- Procesos de administración del RC
- Modelos internos o de referencia para la estimación o cuantificación de pérdidas esperadas
- Sistema de provisiones para cubrir el RC
- Procesos de control interno” ((SFC), 1995)

Entre las políticas de administración del riesgo crediticio es clave considerar que “Las políticas deben precisar las características básicas de los sujetos de crédito de la entidad y los niveles de tolerancia frente al riesgo, discriminar entre sus potenciales clientes para determinar si son sujetos de crédito y definir los niveles de adjudicación para cada uno de ellos “. ((SFC), 1995)

Adicional a esto, las políticas deben incluir el seguimiento y control: "Las entidades deben tener un sistema de seguimiento y control del RC de los diferentes portafolios, lo cual implica un proceso continuo de clasificación y recalificación de las operaciones crediticias consistente con el proceso de otorgamiento. Las políticas deben precisar la frecuencia del seguimiento y señalar los criterios de calificación." ((SFC), 1995)

De acuerdo con la búsqueda de literatura realizada, se puede concluir que aunque existen acercamientos al tema de medición de riesgo crediticio en empresas del sector real, no se encuentra una metodología clara y estructurada para ser aplicada a dicho sector.

La información obtenida hace referencia a los riesgos inherentes de cualquier tipo de organización, y con relación al otorgamiento de crédito, este se enfoca principalmente al sector financiero, donde existen diferentes modelos para la medición del riesgo crediticio y el otorgamiento de cupos.

Con la diferente información recopilada, principalmente en el CAPITULO II de la Circular Nro. 100 de 1995, se pueden extraer diferentes elementos que son útiles para establecer la metodología de un sistema de administración de créditos para los clientes de la empresa Fahilos S.A.

## **5. SITUACIÓN ACTUAL DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITO DE LA EMPRESA FAHILOS S.A.**

### **5.1. PROCEDIMIENTO DE CRÉDITO Y GESTIÓN DE COBRO**

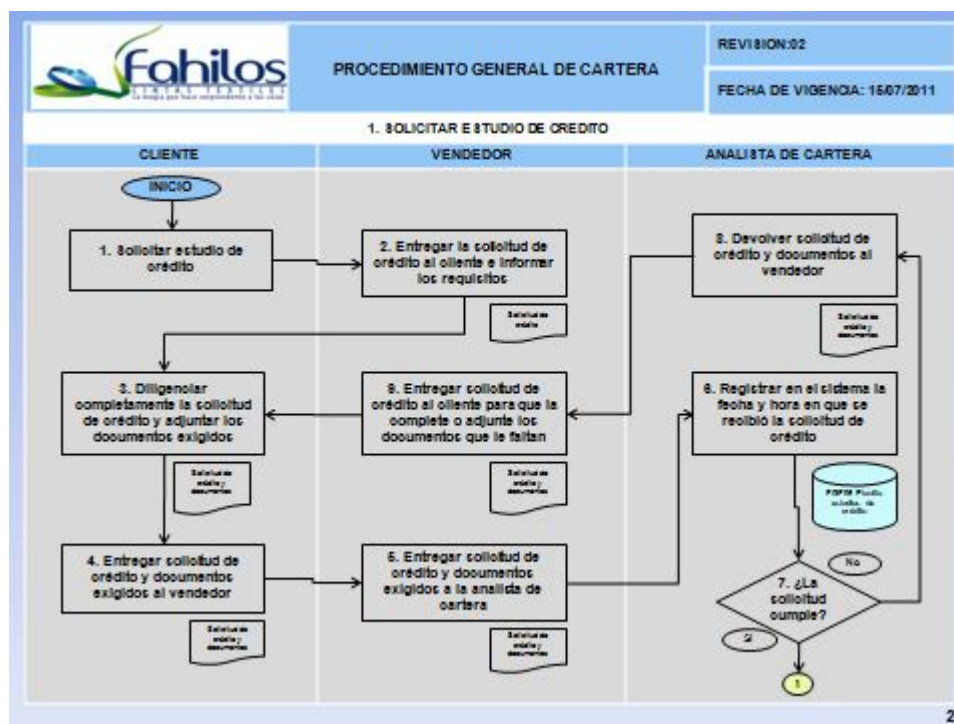
En la actualidad la empresa Fahilos S.A. cuenta con unas políticas y procedimientos del proceso de créditos y de gestión de cobro, las cuales se describe a continuación:

#### **Políticas:**

- 1) Para solicitar un estudio de crédito el cliente debe entregar los siguientes documentos:
  - Solicitud de crédito completamente diligenciada
  - Fotocopia de la cedula de ciudadanía si es persona natural o un original de la cámara de comercio vigente si es persona jurídica (con fecha de expedición no superior a 2 meses)
  - Fotocopia del RUT
  - Pagare y carta de instrucciones firmada
  - Fotocopia de la declaración de renta
  - Dos referencias bancarias
  - Dos referencias comerciales
  - Estados financieros del último periodo contable firmado por contador, representante legal y el revisor fiscal si está obligado.
  
- 2) Después de recibir la solicitud de crédito con la documentación completa el comité de cartera cuenta con 15 días para dar una respuesta al cliente.

- 3) El cupo de crédito se establece por un año y está sujeto a la capacidad de pago que se determine con la información financiera suministrada por el cliente.
- 4) Sera causal de cancelación de crédito el no pago oportuno de las obligaciones y que exceda los 120 días, sujeto a la decisión del comité de cartera.
- 5) Se aplicaran los siguientes descuentos por pronto pago :
  - Contado a 8 días el 3%
  - Crédito a 30 días el 1.5%
  - Neto 60 días
  - Las excepciones a estas condiciones serán autorizadas por la gerencia

A continuación, en la figura 1 y 2, se ilustran los procedimientos actuales establecidos por la empresa:



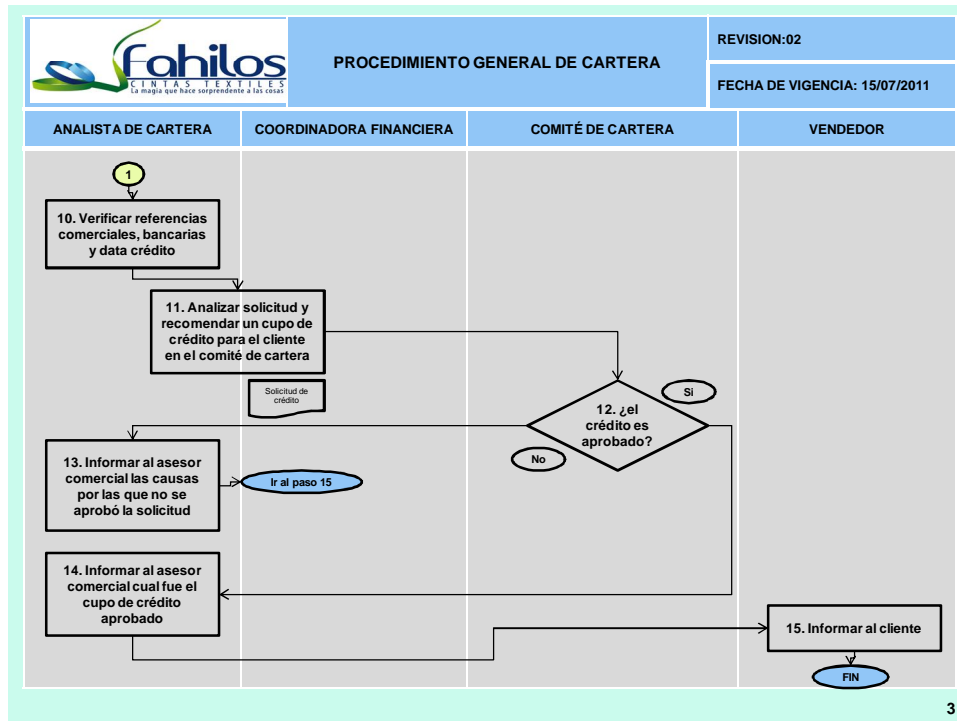
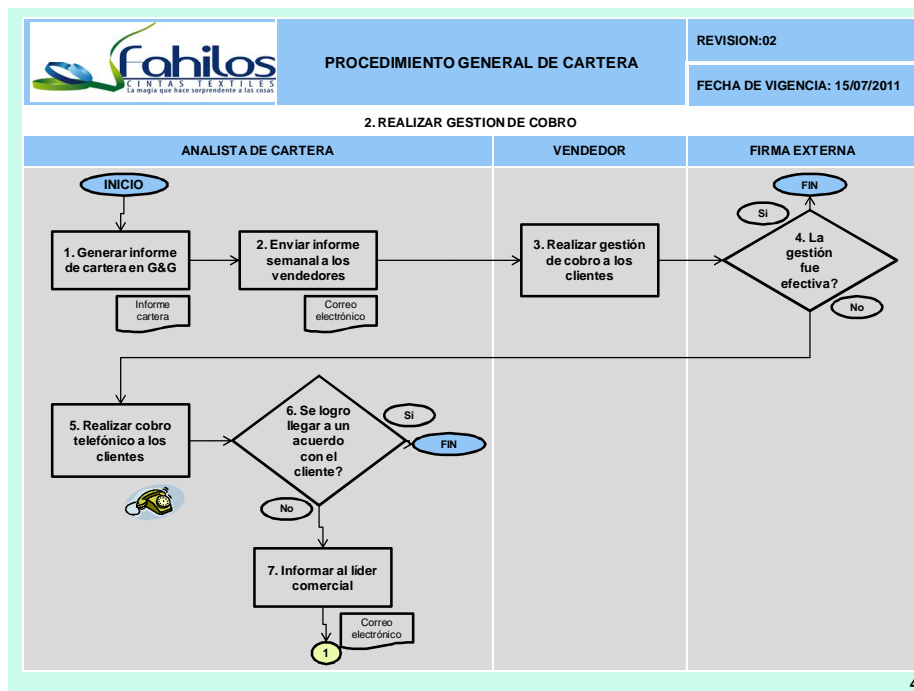


Figura1. Procedimiento Estudio de crédito. Fuente Procedimientos Internos Fahilos S.A.



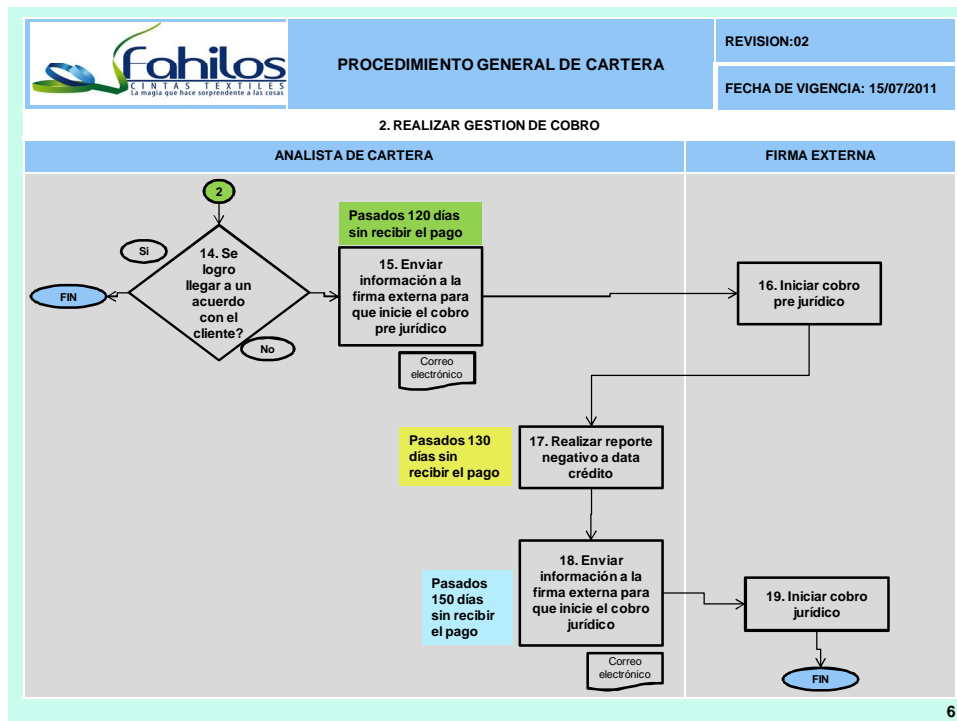
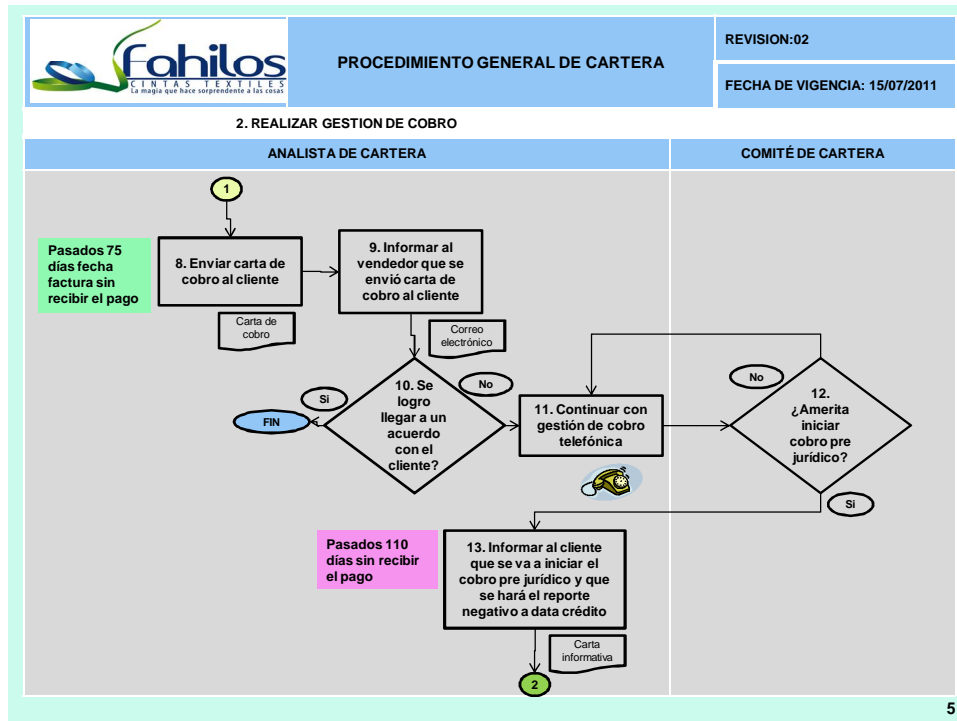


Figura 2. Procedimiento Gestión de Cobro. Fuente Procedimientos Internos Fahilos S.A.



## 5.2. HALLAZGOS

De acuerdo con la información recopilada en los procedimientos utilizados por la empresa, Figura 1 y 2, y con las consultas al personal del área financiera de la empresa Fahilos S.A. se encontraron diferentes elementos que pueden ser objeto de estudio para ser ajustados en la metodología sugerida para la asignación de cupos para los clientes de la empresa:

Con relación a la asignación de cupos:

- Existen excepciones para la recepción de documentos por parte de algunas empresas que son de una trayectoria reconocida.
- Los indicadores que emplean para el análisis de los Estados Financieros para la asignación de cupos de crédito son los básicos, ya que no se solicita información financiera desagregada para poder determinar otros tipos de indicadores más relevantes.
- Para el otorgamiento de crédito se le da un alto nivel de importancia a la información cualitativa aportada por los vendedores sobre la proyección de ventas del cliente.
- No se tienen establecidos rangos o puntajes para la asignación de cupos.
- No se tiene parametrizada la asignación de cupos mínimos y máximos.
- No se cuenta con un procedimiento de análisis del otorgamiento de crédito de los clientes ubicados en el exterior.
- Los vendedores actualmente no suministran elementos para el análisis del riesgo del crédito en los clientes.

- Se evidencia una alta concentración de ventas en unos pocos clientes, además, los vendedores realizan una gestión de toma de pedidos, que no permite identificar riesgos asociados a los clientes actuales y potenciales, lo que facilite para la administración una mejor gestión de riesgos.

Con relación a la gestión de cobro:

- Existen algunos clientes con cartera, cuya información esta desactualizada.
- A pesar de que en la factura de venta a crédito se tienen pactados unos intereses, no se cobran éstos al momento de presentarse moras en el pago.
- Hay algunas excepciones para el despacho de mercancía a clientes con cartera vencida.
- El pago de comisiones de vendedores se encuentra ligado al recaudo de cartera hasta 150 días.
- No existen políticas de gestión de cobro según las zonas que presentan mayores niveles de cartera vencida.
- Algunas políticas, como la cancelación de crédito, no son aplicadas a todos los clientes.
- Con relación a las políticas de descuento por pronto pago, algunos clientes hacen uso de éste así no paguen en los plazos establecidos.
- Aunque semanalmente se le envía la información del estado de cartera a cada vendedor, muchas veces estos no hacen un adecuado uso de ésta para la gestión del cobro.

- Con relación a la gestión de cobro, existe la política de envío de comunicación escrita en caso de mora de más de 75 días, pero no se realiza el procedimiento para todos los clientes en igualdad de condiciones.

Posterior a la consulta inicial de procedimientos para créditos y de gestión de cobro de Fahilos S.A., la empresa actualizó éstos, realizando algunos ajustes que mejoran algunas de las situaciones observadas inicialmente (Ver numeral 5.2. Hallazgos). Sin embargo estos procedimientos no se han implementado en su totalidad, además, aun siguen existiendo falencias como las excepciones en las políticas aplicadas a algunos clientes.

### 5.3. ANALISIS DE LA CARTERA ACTUAL

A continuación se relaciona un análisis de la base de datos de los clientes a crédito actuales de la empresa Fahilos S.A., con corte a 31 de julio de 2011. Ver tabla 1.

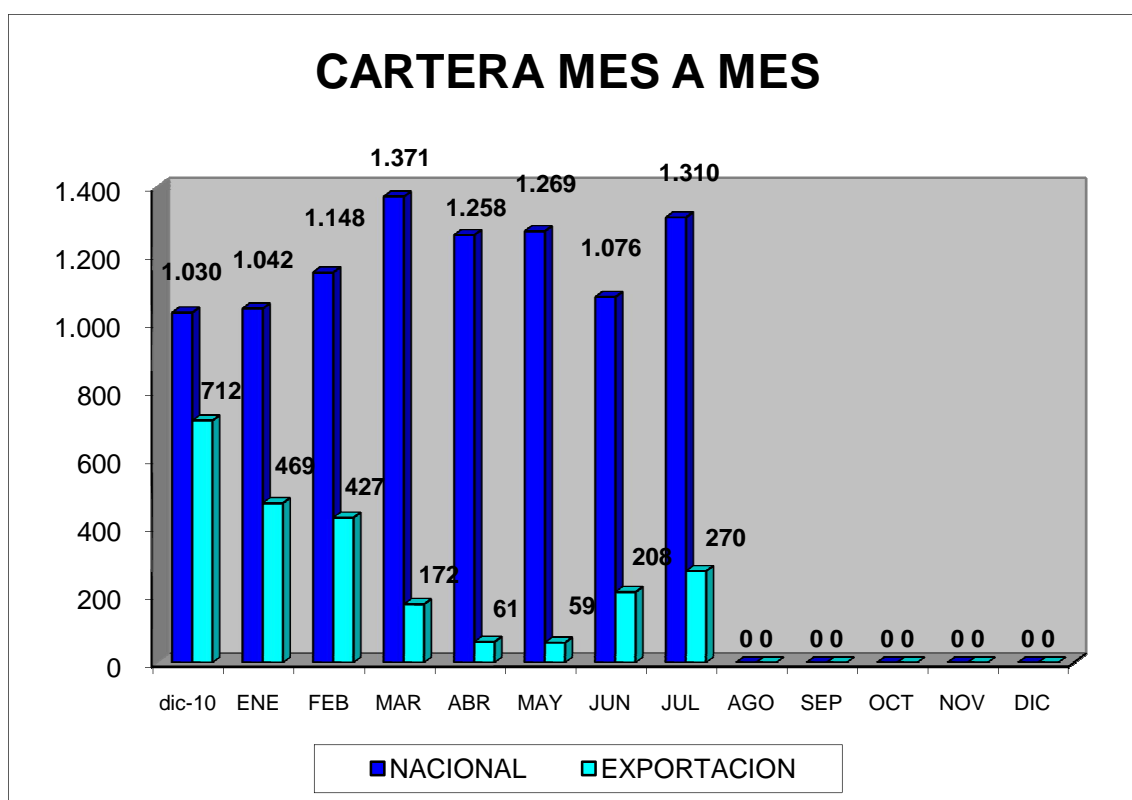
**Tabla 1. Cartera por edades.**

CARTERA POR EDADES AGOSTO				
Cartera				
Mes	Mercado	Edad	Total	
201108	EXPORTACION	30	76,322,977	
		60	56,825,417	
		180	37,764,435	
		+ 180	100,899,658	
	Total EXPORTACION			271,812,487
	NACIONAL	30	1,058,369,484	
		60	227,178,716	
		90	47,106,190	
		180	20,749,442	
		+ 180	34,365,581	
Total NACIONAL			1,387,769,413	
Total general			1,659,581,900	

**Fuente: Información Financiera Fahilos S.A.**

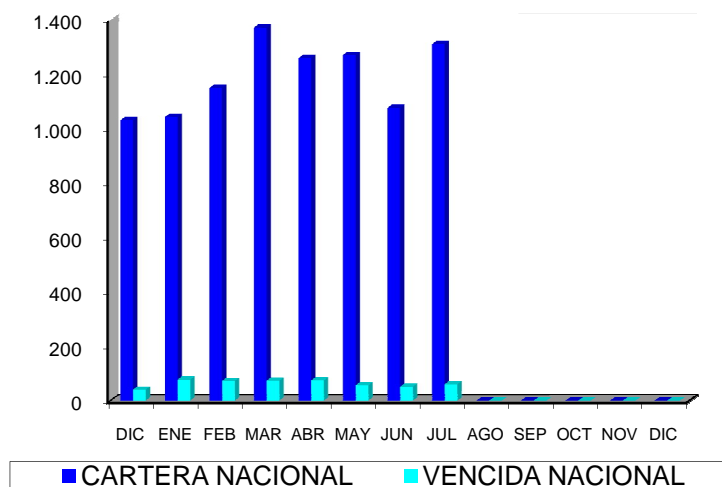
Como se puede observar en la Tabla 1, la cartera de Fahlilos en lo corrido del mes de agosto asciende a \$1.659.581.900, de los cuales el 83,6% corresponden al mercado nacional y el 16,4% al mercado de exportación.

Se puede concluir que la cartera de esta empresa está concentrada principalmente en el mercado local, lo que determina que es a este mercado donde se deben enfocar los mayores esfuerzos en la medición de riesgo crediticio. No obstante, en la siguiente figura, se evidencian picos en el comportamiento de la cartera de exportación, que demuestran la falta de criterios comerciales para asignar cupos y créditos a clientes del exterior.

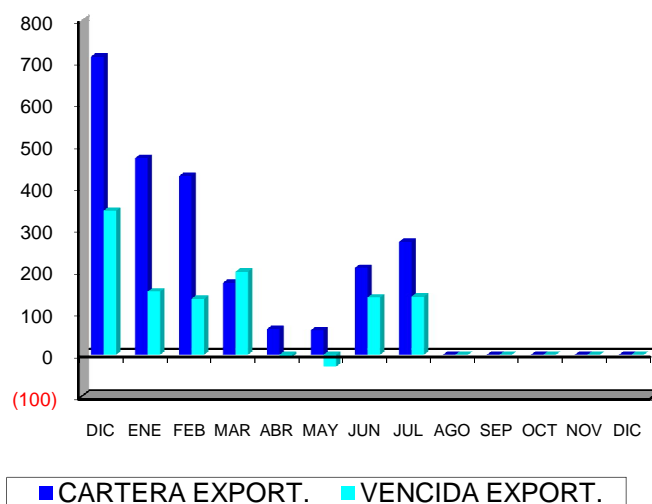


**Figura 3. Comportamiento de la cartera 2011. Fuente: Información Financiera Fahlilos S.A.**

Detallando la evolución de la cartera, tanto nacional como de exportación, entre cartera corriente y vencida, se observa que a pesar de no tener una metodología establecida para la asignación de créditos de clientes, Fahilos tiene una cartera muy sana, puesto que el nivel vencido es bajo. A continuación se presenta figura con este detalle.



**Figura 4. Cartera corriente y vencida nacional 2011. Fuente: Información Financiera Fahilos S.A.**



**Figura 5. Cartera corriente y vencida exportación 2011. Fuente: Información Financiera Fahilos S.A.**

Separando la cartera entre comercio, industria, institucional y otros se tiene:

**Tabla 2. Cartera por segmentos y por edades**

CARTERA POR SEGMENTOS Y POR EDADES							
SEGMENTO	CORRIENTE	0-30 DIAS	31-60 DIAS	61-90 DIAS	91-120 DIAS	180	TOTAL
COMERCIO	724,937,038	111,037,238	13,832,065	13,405,817	-484,826	3,640,255	866,367,587
INDUSTRIA	408,060,010	48,281,246	7,781,398	511,118	8,514,628	29,241,232	502,389,632
EXTERIOR	131,895,053	4,605,101	6,206,199	35,739,649		100,899,658	279,345,660
DISTRIBUIDOR INFORMAL	19,451,917	367,265	98,479				19,917,661
INSTITUCIONAL	4,596,210					-94,424	4,501,786
OTROS	617,431	-4,002	74,314	-47,464		30,935	671,214
EMPLEADOS	19,285						19,285
NO APLICA	889,247	172,468			-524,088	-897,369	-359,742
<b>TOTAL</b>	<b>1,290,466,191</b>	<b>164,459,316</b>	<b>27,992,455</b>	<b>49,609,120</b>	<b>7,505,714</b>	<b>132,820,287</b>	<b>1,672,853,083</b>

**Fuente: Información Financiera Fahilos S.A.**

Como se puede observar, la cartera de comercio a más de 60 días representa el 2% del total de la cartera de este macrosegmento, mientras que la cartera vencida de industria representa el 8% del total de la cartera de este macrosegmento.

Con esto se puede visualizar que la cartera de industria tiene un vencimiento mayor, lo que puede sugerir una separación del plazo otorgado a cada macrosegmento, si se analiza que en la industria los plazos de crédito otorgados son de 90 días.

## **6. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO CREDITICIO**

### **6.1. SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO PARA EMPRESAS DEL SECTOR FINANCIERO**

Los modelos para medición de riesgo crediticio son utilizados en el sector financiero con el propósito de determinar la probabilidad de impago de determinado cliente, lo que ayuda a establecer que cupo se le debe asignar a éste.

“De los enfoques utilizados, se identifican dos corrientes, a saber: los esquemas de calificación que se basan en una ponderación (cualitativa o cuantitativa) de los factores que se han identificado como los determinantes en el cumplimiento de las obligaciones, y los que están basados en conceptos de tipo fundamental, proyectando variables económicas y financieras en el tiempo y su impacto en los estados financieros de la empresa, hasta determinar las condiciones bajo las cuales estaría en quiebra desde el punto de vista contable.”(Elizondo A. , 2004)

A través de las diferentes consultas realizadas se observan principalmente dos fundamentos para los modelos de otorgamiento de crédito para empresas del sector financiero: modelos tradicionales y modelos de enfoque moderno, éste último incluye modelos condicionales y no condicionales.

“Los modelos tradicionales: son aquellos que se basan fundamentalmente en criterios subjetivos y el juicio o la experiencia del analista de cartera.

Enfoque moderno: proporcionan estimadores de las Pérdidas No Esperadas, como indicador del capital necesario para hacerle frente a este tipo de riesgo.

- a) Los modelos condicionales son metodologías que pretenden conocer las causas del incumplimiento haciendo un análisis basado en un modelo de

correlaciones de causalidad entre las diferentes variables financieras, sectoriales y macroeconómicas.

- b) Los modelos no condicionales buscan calcular las probabilidades de incumplimiento utilizando la información de un cierto conjunto de variables que caracterizan a los individuos sujetos de crédito.”(Garcia Sanchez, 2005)

Algunos modelos internacionales utilizados en diferentes entidades son: Modelo KMV, Modelo de valuación de Merton, Modelo Credimetrics de J.P. Morgan, Modelo Credit Risk, Modelo CYRCE, Modelo Credit Scoring, Sistemas expertos, Sistemas de calificación, entre otros.

Las Entidades reguladoras han buscado que se determinen parámetros para medir el riesgo de incumplimiento y que sirvan para ser aplicadas como políticas en las entidades financieras para cubrir los posibles riesgos crediticios que puedan surgir. Es por esto que surgió el acuerdo de Basilea.

En Colombia, los principios estipulados en el acuerdo de Basilea, se reflejan en el SARC determinado por la Superintendencia Financiera de Colombia (Circular 100 de 1995).

Del CAPITULO II de la Circular Nro. 100 de 1995, se extraen apartes que se consideran pueden ser aplicados a nivel general en empresas del sector real.

- **“Etapa de otorgamiento**

El otorgamiento de crédito de las entidades debe basarse en el conocimiento del sujeto de crédito o contraparte, de su capacidad de pago y de las características del contrato a celebrar entre las partes, que incluyen, entre otros, las condiciones financieras del préstamo, las garantías, fuentes de pago y las condiciones macroeconómicas a las que pueda estar expuesto” ((SFC), Superintendencia



Financiera de Colombia, 1995). Como mínimo en el proceso de otorgamiento se deben considerar lo siguiente:

- a. Información previa al otorgamiento de un crédito
- b. Selección de variables y segmentación de portafolios
- c. Capacidad de pago del deudor
- d. Garantías que respaldan la operación y criterios para estimar su valor y eficacia

- **“Etapa de seguimiento y control**

La etapa de seguimiento y control supone un continuo monitoreo y calificación de las operaciones crediticias acorde con el proceso de otorgamiento.

Los procesos que se adopten deben contener metodologías y técnicas analíticas que permitan medir el RC inherente a una operación crediticia y los futuros cambios potenciales en las condiciones del servicio de la misma. Tales metodologías y técnicas se deben fundamentar, entre otros criterios, en la información relacionada con el comportamiento histórico de los portafolios y los créditos; las características particulares de los deudores, sus créditos y las garantías que los respalden; el comportamiento crediticio del deudor en otras entidades y la información financiera de éste o información alternativa que permita conocer adecuadamente su situación financiera; y las variables sectoriales y macroeconómicas que afecten el normal desarrollo de los mismos”. ((SFC), Superintendencia Financiera de Colombia, 1995)

## **7. METODOLOGIA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA LOS CLIENTES DE FAHILOS S.A.**

### **7.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO**

Para plantear una metodología de un sistema de administración de crédito, de acuerdo con lo planteado por el SARC, se debe estudiar la situación del mercado tanto de la empresa como sus posibles clientes.

Es importante resaltar que la empresa Fahilos S.A. en el año 2011, realizó un estudio de mercado para estructurar los canales de venta. En dicho estudio se establecieron tres macrosegmentos de clientes: industria, comercio e institucional.

Dado lo anterior, se procede a dar un breve panorama sobre los principales aspectos de la economía, en especial, la situación del sector industria y comercio.

#### **7.1.1. CRECIMIENTO ECONOMICO**

“El 2010 fue un año de estabilización para la industria colombiana. Los márgenes del negocio permanecieron estables con una leve tendencia a mejorar, gracias a una mayor dinámica de la demanda y a cierta estabilidad en la estructura de costos del sector.

En general, el sector presentó una leve mejoría en su estructura de capital de trabajo; es así como, el ciclo de conversión del negocio pasó de 91 días a 89, lo cual de nuevo refleja la estabilidad vivida en el negocio.

Se espera que durante el año 2011 los volúmenes y márgenes mejoren como respuesta a un mercado local más dinámico.” (Bogotá Duque, 2011), como lo muestra la figura 6.

<b>RESULTADOS</b> [\$ millones]	<b>2010</b>	<b>Var.%</b>	<b>VIABILIDAD</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>DESEMPEÑO</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ventas	145.475.809	5,7	Ebitda (\$ millones)	16.102.202	14.946.633	Margen bruto (%)	29,7	29,5
Activos	166.937.909	5,3	Ebitda/Ventas (%)	11,1	10,9	Margen operacional (%)	7,7	7,6
Patrimonio	98.178.391	3,9	Obligaciones financieras/Ebitda (veces)	1,9	1,9	Margen neto (%)	4,7	4,6
Utilidad operacional	11.139.859	6,9	Ventas/Activos (Veces)	0,9	0,9	Utilidad/Activos (%)	4,1	4,0
Utilidad neta	6.799.899	6,7	Pasivos/Activos (%)	41,1	40,3	Rotación cuentas por cobrar (días)	67,4	70,5
Obligaciones financieras	30.048.015	4,9	Utilidad/Patrimonio (%)	6,9	6,7	Rotación cuentas por pagar (días)	38,4	38,4
Concentración (%)	0,74	n.a.				Rotación inventarios (días)	59,9	59,1

**Figura 6. Comparativo de Resultados Sector Industrial 2010 – 2009.**

**Fuente:** (Bogotá Duque, 2011)

Para el año 2011, el crecimiento del 2T11 continuará sustentado en la demanda interna privada y una mayor ejecución de obras civiles, así mismo, los resultados en el frente externo seguirán siendo marcados por el aumento sostenido en los términos de intercambio y la caída en los precios de los bienes de consumo (Grupo Bancolombia, 2011).

La confianza del consumidor repuntó en junio luego de haberse desacelerado profundamente en mayo; en promedio durante el 2T11 este indicador se situó en 16.5.

El fortalecimiento de la demanda continuará traduciéndose en un desempeño positivo de la industria y el comercio; sin embargo, se ha observado una relativa moderación de la dinámica industrial. Para el bimestre abril mayo, la actividad industrial completa un crecimiento de 3.2%. De continuar la tendencia actual, es de esperar que el PIB industrial evidencie un crecimiento modesto durante el 2T11 pues aunque las ventas de vehículos permanecerán dinámicas, algunos sectores siguen en terreno negativo. (Grupo Bancolombia, 2011)

“El dinamismo del comercio fue determinado por el consumo privado, la inflación controlada y la revaluación. Las ventas reales al por menor crecieron 13% impulsadas por los bienes durables. El sector mejoró el retorno al patrimonio gracias a mayores márgenes derivados de eficiencias en la operación y una

acelerada rotación de los activos. Aunque aumenta el endeudamiento, las coberturas de obligaciones financieras y gastos por intereses se incrementan.” (Bogota Duque, 2011)

<b>RESULTADOS</b> (\$ millones)	<b>2010</b>	<b>Var.%</b>	<b>VIABILIDAD</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>DESEMPEÑO</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Ventas	116.199.249	12,4	Ebitda (\$ millones)	5.986.185	4.834.993	Margen bruto (%)	19,3	19,1
Activos	67.478.882	11,3	Ebitda/Ventas (%)	5,2	4,7	Margen operacional (%)	4,2	3,7
Patrimonio	31.522.075	9,4	Obligaciones financieras/Ebitda (veces)	2,1	2,4	Margen neto (%)	3,0	2,4
Utilidad operacional	4.871.468	26,5	Ventas/Activos (Veces)	1,7	1,7	Utilidad/Activos (%)	5,2	4,1
Utilidad neta	3.484.287	41,6	Pasivos/Activos (%)	53,3	52,5	Rotación cuentas por cobrar (días)	49,5	53,2
Obligaciones financieras	12.806.688	10,7	Utilidad/Patrimonio (%)	11,1	8,5	Rotación cuentas por pagar (días)	40,7	43,0
Concentración (%)	0,73	n.a.				Rotación inventarios (días)	50,1	52,3

### Figura 7. Comparativo de Resultados Sector Comercio 2010 – 2009.

Fuente: (Bogota Duque, 2011)

Para el año 2011, en el caso del comercio minorista, el ritmo de crecimiento de esta actividad se ha elevado durante el bimestre abril mayo 17.4%, desde el previo 13.2% registrado en el 1T11. El 2T11 estará marcado por una contribución positiva de todos los grupos de mercancía, y una menor concentración en las ventas de vehículos frente a lo observado en el 1T11. (Grupo Bancolombia, 2011)

#### 7.1.2. INFLACIÓN

En julio los precios al consumidor registraron una variación mensual de 0.14%, levemente superior a la esperada por el mercado en la encuesta de expectativas realizada por el Banco de la República a comienzos del mes (0.11%) y por el Grupo Bancolombia (0.09%). (Grupo Bancolombia, 2011)

Con una variación mensual de 0.14%, la inflación 12 meses alcanzó 3.42% y acumuló en el año un incremento de 2.67%. De esta manera la inflación básica (excluyendo alimentos) aumentó 0.07% mensual para ubicar la variación anual en 2.90%, resultado similar al de junio y claramente por debajo de la meta puntual de inflación del Banco de la República (3.0%). (Grupo Bancolombia, 2011)

### **7.1.3. POLITICA MONETARIA**

En julio, el Banco de la República decidió incrementar en 25pbs la tasa de interés hasta 4.50%. El Banrep no optó por utilizar medidas adicionales como depósitos al endeudamiento externo para frenar la dinámica importadora, en particular de bienes de consumo y, por el contrario, ha mencionado que el accionar de la política económica es general y no focalizado.

El Grupo Bancolombia mantiene la expectativa de que el proceso de normalización de la política monetaria continúe en los próximos meses, y que con el dato de crecimiento del 1T11, superior al esperado por el mercado, y la expectativa de un crecimiento en el año cercano a 5.5%, la tasa de intervención alcance un nivel entre 4.75% y 5.0%. (Grupo Bancolombia, 2011)

### **7.1.4. POLITICA CAMBIARIA**

Un giro de la atención desde Europa hacia la incertidumbre sobre si se aumentaría el techo de la deuda de EE.UU para evitar un default técnico, y así una inmediata reducción de la calificación AAA de ese país, impulsó la volatilidad de las monedas, particularmente desde mediados de julio.

La balanza cambiaria con corte al 15 de julio revela la continua entrada de flujos al país, tanto por el lado del sector privado como del sector oficial. En magnitud, los rubros de mayor importancia son los giros para pago de importaciones, la inversión extranjera directa (IED) y las monetizaciones por parte del sector oficial.

Lo revelado por la balanza cambiaria se refleja en el descenso hasta mínimos de dos años registrado por el USDCOP durante la primera mitad del mes. A partir de este punto, el tipo de cambio experimentó un incremento en medio de la incertidumbre en los mercados internacionales.

Con relación al tipo de cambio local, actualmente ha entrado en un canal alcista de corto plazo, con un siguiente objetivo en la zona del \$1,800.00. Las inversiones de largo plazo de colombianos en el exterior han generado presiones al alza.

El entorno internacional también ha aumentado el apetito por activos libres de riesgo; no obstante, la tendencia bajista de largo plazo del USDCOP se mantiene, favorecida por los diferenciales de tasas de interés, la buena perspectiva económica del país y el apetito de invertir en Colombia por parte de extranjeros.(Grupo Bancolombia, 2011)

De acuerdo con la información recopilada se puede concluir que en términos generales la situación económica actual en Colombia es favorable y se espera que siga esta tendencia para lo que resta del año.

Con relación a la actual situación económica internacional, especialmente Estados Unidos, ante una posible recesión económica y la incertidumbre que ha generado las discusiones para incrementar el límite de la deuda, se prevé alta volatilidad en el mercado de valores y cambiario, para lo cual, las empresas deberán estar preparadas para mitigar los posible efectos de esta situación.

## **7.2. PLANTEAMIENTO DE METODOLOGIA BASICA PARA UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO**

“Tal como lo exige todo sistema de gestión de riesgos, es esencial que la alta dirección lidere la totalidad del proceso, fijando los criterios de aceptación de los riesgos que se desean gestionar dentro de la empresa, analizando y evaluando los riesgos existentes a cada instante, tanto a nivel global para toda la entidad como de manera desagregada por unidades de negocio, tomando las decisiones acerca de las nuevas transacciones y cambios en el perfil de rentabilidad-riesgo global de la entidad y evaluando los resultados obtenidos explicando su origen y la conexión con los riesgos asumidos” (Baquero Herrera, 2010).

Para establecer el sistema de administración de crédito, se debe establecer inicialmente el perfil del cliente al cual Fahilos pretende enfocar su estrategia de venta.

De acuerdo con la información obtenida se sugiere el siguiente perfil:

#### **PERSONA NATURAL:**

Hombre o mujer, entre 25 y 65 años, con establecimiento de comercio con más de un año de constituido, con uno ingresos anuales de mínimo \$ 250.000.000, con un perfil de riesgo bajo.

#### **PERSONA JURIDICA:**

Empresa con más de un año de constitución, con unos ingresos anuales de mínimo \$1.000.000.000, con un perfil de riesgo moderado.

De acuerdo con los tres macrosegmentos establecidos, se sugiere que la empresa entre a analizar otros factores adicionales específicos de cada macrosegmento.

Adicionalmente, para establecer el sistema de administración de crédito se propone aplicar cinco etapas, las cuales permitirán abarcar todos los aspectos necesarios para fortalecer el procedimiento existente en Fahilos S.A.

Las cinco etapas son:

1. Análisis comercial
2. Proceso de asignación del crédito
3. Seguimiento a la cartera
4. Gestión de cobro
5. Administración de garantías

A continuación se procede a explicar cada una de las etapas, con los diferentes elementos mínimos que las deben componer, teniendo como base las directrices establecidas en el SARC.

### **7.2.1. ANALISIS COMERCIAL**

Esta etapa hace referencia a toda la información cuantitativa (análisis financiero) y cualitativa necesaria para realizar el análisis de cada cliente para el otorgamiento del crédito.

En primer lugar se sugiere que Fahilos S.A. tenga construido un scoring para realizar el análisis cualitativo y financiero, de acuerdo con las variables que afectan cada macrosegmento.

#### **7.2.1.1. Análisis Cualitativo**

El análisis cualitativo debe contemplar como mínimo tres aspectos: un informe comercial, un informe económico y un informe de riesgo, los cuales deben ser presentados con la demás documentación al Comité de Cartera.

##### **7.2.1.1.1. Informe Comercial**

Este informe debe ser elaborado por el vendedor asignado al cliente, y debe ser presentado cuando se solicita un crédito por primera vez y anualmente con las renovaciones de cupo.

Debe contener los siguientes aspectos:

- ✓ Una breve reseña de la historia del cliente: tiempo de constitución, trayectoria del cliente, principales proveedores, principales clientes.



- ✓ Una proyección de ventas del cliente, mínimo a un año, debidamente sustentada y las posibles compras que le realizaría a Fahilos S.A., con su respectiva periodicidad.

Este informe debe ser presentado al Comité de Cartera para su respectiva valoración, la cual puede arrojar como resultado:

Aceptable: \_\_\_\_\_

Aceptable con observaciones: \_\_\_\_\_

No Aceptable: \_\_\_\_\_

Para dar esta calificación el Comité de Cartera deberá tener en cuenta la claridad, precisión y suficiencia de la información.

#### **7.2.1.1.2. Informe Económico:**

El informe económico debe ser elaborado por la analista de cartera en compañía de la Líder o Coordinadora Financiera, el cual debe estar compuesto por un scoring con factores macroeconómicos y del mercado. A la valoración de los factores macroeconómicos, se les asignará puntaje de acuerdo al nivel de incidencia de la variable que se analiza, teniendo en cuenta los riesgos asociados al macrosegmento al que pertenece el cliente que se está analizando; si la influencia es alta el puntaje a otorgar es 1, por la susceptibilidad del cliente frente a ésta. Si la influencia es media el puntaje a otorgar es 2 y si es baja 3.

Los factores a contemplar son:

<b>MACROSEGMENTO</b>	<b>MARQUE CON X</b>
COMERCIO	
INDUSTRIA	
INSTITUCIONAL	

<b>NIVEL DE INFLUENCIA DEL IMPACTO ECÓNOMICO</b>	<b>PUNTAJE</b>
ALTA	1
MEDIA	2
BAJA	3

Este factor hace referencia a la posible incidencia del nivel de impacto económico en el cliente, teniendo en cuenta que esto puede afectar sus proyecciones de crecimiento, ventas y estabilidad.

<b>MACROSEGMENTO</b>	<b>MARQUE CON X</b>
COMERCIO	
INDUSTRIA	
INSTITUCIONAL	
<b>NIVEL DE INFLUENCIA DE LA TASA DE INFLACIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
ALTA	1
MEDIA	2
BAJA	3

Esta variable está relacionada con el nivel de afectación de la tasa de inflación en el cliente, ya que un nivel de inflación alto puede interferir en los precios y en la demanda de los productos del cliente, afectando su proyección de ventas, así mismo, el nivel de inflación tiene un impacto directo en las tasa de interés.

<b>MACROSEGMENTO</b>	<b>MARQUE CON X</b>
COMERCIO	
INDUSTRIA	
INSTITUCIONAL	

<b>NIVEL DE INFLUENCIA DE LA TASA DE INTERES DE INTERVENCIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
ALTA	1
MEDIA	2
BAJA	3

En este aspecto se analiza la incidencia que tiene en el cliente, la tasa de interés de intervención establecida por el Banco de la República, ya que un aumento en ésta tasa incrementa el valor de los créditos, lo cual puede afectar la obtención de flujo de recursos del cliente.

<b>MACROSEGMENTO</b>	<b>MARQUE CON X</b>
COMERCIO	
INDUSTRIA	
INSTITUCIONAL	
<b>NIVEL DE INFLUENCIA DE LA TASA DE CAMBIO</b>	<b>PUNTAJE</b>
ALTA	1
MEDIA	2
BAJA	3

En este punto se analiza el grado de afectación que tiene la tasa de cambio del dólar en el cliente. Una tasa de cambio elevada o no, tiene una incidencia directa en el valor de las ventas o compras, lo cual también se ve afectado por las posibles coberturas naturales o financieras, según el cliente sea exportador y/o importador, por lo cual también se le debe otorgar puntaje a este aspecto, como se muestra a continuación:

<b>MACROSEGMENTO</b>	<b>MARQUE CON X</b>
COMERCIO	
INDUSTRIA	
INSTITUCIONAL	
<b>EXPORTADOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
SI	1
NO	2
<b>IMPORTADOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
SI	1
NO	2

Máximo puntaje a obtener en el Informe Económico: **16 puntos.**

#### **7.2.1.1.3. Informe de Riesgo**

Este informe se compone básicamente de la consulta a la central de riesgo DATACREDITO. Esta debe ser realizada por la analista de cartera. Se otorgará un puntaje de la siguiente manera:

<b>DATACREDITO</b>	<b>PUNTAJE</b>
El cliente tiene un scoring mayor a 600 puntos.	6
El cliente tiene un scoring entre 450 y 600 puntos.	3
El cliente tiene un scoring menor a 450 puntos.	1

#### **7.2.1.2. Análisis Cuantitativo**

El análisis cuantitativo corresponde al estudio de la situación financiera de cada cliente. Aunque ya se realiza este análisis, se sugiere incluir otros indicadores que ayuden a una mejor toma de decisiones, ya que los indicadores actuales son básicos y existen indicadores adicionales que ayudan a tener un mejor panorama de la situación financiera real del cliente.

<b>Rotación de Clientes Macrosegmento Comercio e Institucional</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior a 45 días	3
45 a 60 Días	2
Superior a 60 días	1
<b>Rotación de Clientes Macrosegmento Industria</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior a 75 días	3
75 a 95 días	2
Superior a 95 días	1
<b>Rotación de Inventarios Macrosegmento Comercio e Institucional</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior a 30 días	3
30 a 60 días	2
Superior a 60 días	1
<b>Rotación de Inventarios Macrosegmento Industria</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior a 60 días	3
60 a 90 días	2
Superior a 90 días	1
<b>Cobertura de Intereses</b>	<b>PUNTAJE</b>
Superior a 3 veces	3
1 a 3 veces	2
Inferior a 1 vez	1
<b>Endeudamiento</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior al 30%	3
30% a 50%	2
Superior al 50%	1
<b>Endeudamiento Financiero</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior al 20%	3
20 al 30%	2
Superior al 30%	1

<b>Relación Pasivo/Ingresos</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior al 30%	3
30 al 40%	2
Superior al 40%	1
<b>Liquidez</b>	<b>PUNTAJE</b>
Superior a 1 vez	3
1 vez	2
Inferior a 1 vez	1
<b>Análisis Vertical</b>	<b>ACEPTABLE/NO ACEPTABLE</b>
<b>Promedio pago proveedores Macrosegmento Comercio e Institucional</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior a 50 días	3
50 a 65 días	2
Superior a 65 días	1
<b>Promedio pago proveedores Macrosegmento Industria</b>	<b>PUNTAJE</b>
Inferior a 75 días	3
75 a 95 días	2
Superior a 95 días	1
<b>INDICADORES ADICIONALES SUGERIDOS</b>	
<b>Flujo de caja neto</b>	<b>PUNTAJE</b>
Positivo	2
Negativo	1
<b>EGO</b>	<b>PUNTAJE</b>
Positivo	2
Negativo	1
<b>EBITDA</b>	<b>PUNTAJE</b>
Positivo	2
Negativo	1

<b>Margen EBITDAMacrosegmento Comercio e Institucional</b>	<b>PUNTAJE</b>
Superior al 7%	3
5% al 7%	2
Inferior al 5%	1
<b>Margen EBITDAMacrosegmento Industria</b>	<b>PUNTAJE</b>
Superior al 18%	3
12% al 18%	2
Inferior al 12%	1
<b>Palanca de Crecimiento</b>	<b>PUNTAJE</b>
1 o superior	2
Inferior a 1 vez	1

Máximo puntaje a obtener en el análisis cuantitativo: **38 puntos.**

Los rangos para el otorgamiento de puntaje en el análisis cuantitativo, se establecieron de acuerdo a los parámetros que generalmente se emplean en el sector comercial e industria.

Las políticas sugeridas para esta etapa de Análisis comercial son:

- Los documentos requeridos deben ser aportados en su totalidad y la información adicional requerida debe estar completamente diligenciada para proceder con el análisis del comercial. En caso de faltar información no se continuara con el proceso.
- La información resultante del análisis comercial, debe estar debidamente archivada por cliente, en un lugar adecuado y debidamente custodiada. Adicionalmente, debe conservarse en medio magnético.

## **7.2.2. PROCESO DE ASIGNACIÓN DEL CRÉDITO**

En esta etapa el Comité de Cartera determina si se asigna o no el crédito. Se sugiere que el Comité tenga en cuenta los siguientes aspectos al momento de realizar el análisis del cliente, lo que permita que la toma de decisiones sea más apropiada con relación a las expectativas de retorno de cartera de la empresa y por ende la rentabilidad.

### **7.2.2.1. Información previa a la asignación de un crédito**

Para el caso de Fahilos S.A. se considera que los documentos que actualmente se requieren son apropiados para realizar el análisis del cliente.

Dicha documentación es:

- Solicitud de crédito completamente diligenciada
- Fotocopia de la cedula de ciudadanía si es persona natural o un original de la cámara de comercio vigente si es persona jurídica (con fecha de expedición no superior a 2 meses)
- Fotocopia del RUT
- Pagare y carta de instrucciones firmada
- Fotocopia de la declaración de renta
- Dos referencias bancarias
- Dos referencias comerciales
- Estados financieros del último periodo contable firmados por contador, representante legal y el revisor fiscal si está obligado.

Adicional a estos documentos, se deberán presentar al Comité de Cartera los análisis cualitativos y cuantitativos, indicados anteriormente.



<b>Análisis Cualitativo</b>	<b>Valoración</b>
Informe Comercial:	aceptable, aceptable con observaciones, no aceptable
Informe Económico:	Hasta 16 puntos.
Informe de Riesgo:	Hasta 6 puntos.
<b>Análisis cuantitativo</b>	Hasta 38 puntos.
<b>Puntaje Máximo a otorgar</b>	<b>60 puntos.</b>

De acuerdo con la distribución de los puntajes, el Comité de Cartera debe considerar viable en su análisis previo a un cliente que obtenga entre 45 y 60 puntos, siempre y cuando su calificación en el informe comercial sea aceptable.

Para un cliente que obtenga entre 30 y 44 puntos y su calificación en el informe comercial sea aceptable, aceptable con observaciones o no aceptable, se sugiere que el Comité realice una evaluación más estricta y en profundidad de cada una de estas variables. Si el cliente obtiene un puntaje menor a 30, independientemente de la calificación en el informe comercial, no se considera viable en el análisis inicial.

Para complementar el estudio del otorgamiento del crédito, se deben considerar los siguientes aspectos:

**- El plazo del crédito:**

Este debe ser definido teniendo en cuenta la tendencia comercial de los diferentes sectores y la estructura de canales de clientes de la empresa, que dividen en tres macrosegmentos: industria, comercio e institucional, se sugiere una política de crédito a 60 días para los sectores comercio e institucional, y de 90 días para el sector industria.

### **7.2.2.2. Selección de variables y segmentación de portafolios**

“En el proceso de otorgamiento se deben establecer, para cada uno de los portafolios identificados, las variables que con mayor significancia permitan discriminar los sujetos de crédito que se ajustan al perfil de riesgo de la entidad.

La selección de estas variables de discriminación y la importancia relativa que se dé a cada una de ellas debe ser un elemento determinante tanto en el otorgamiento como en el seguimiento de los créditos de cada portafolio. En tal sentido, la metodología implantada debe considerar la combinación de criterios cuantitativos y cualitativos, objetivos y subjetivos, de acuerdo con la experiencia y las políticas estratégicas de la entidad”.

...”Se deben señalar criterios sobre la forma como se orienta y diversifica el portafolio de crédito de la entidad, evitando una excesiva concentración del crédito por deudor, sector económico, grupo económico, factor de riesgo, etc.” ((SFC), Superintendencia Financiera de Colombia, 1995)

### **7.2.2.3. Capacidad de pago del deudor**

La capacidad de pago esperada de un cliente es fundamental para determinar la probabilidad de incumplimiento del respectivo crédito.

Para evaluar esta capacidad de pago la empresa debe analizar al menos la siguiente información:

- Los flujos de ingresos y egresos, así como el flujo de caja del cliente e indicadores financieros.
  
- La solvencia del cliente, a través de variables como el nivel de endeudamiento y la calidad y composición de los activos, pasivos, patrimonio y contingencias.

- Información sobre el cumplimiento actual y pasado de las obligaciones del cliente. El pago oportuno de las facturas, que deba efectuar el cliente en una fecha determinada. Adicionalmente, la historia financiera y crediticia del cliente, proveniente de centrales de riesgo.

- Los posibles efectos de los riesgos financieros a los que está expuesto el flujo de caja del cliente, considerando distintos escenarios en función de variables económicas (tasas de interés, tasas de cambio, crecimiento de los mercados, etc.) que puedan afectar el negocio o la capacidad de pago del cliente. Así mismo, se debe analizar los posibles riesgos de contagio (reputacional, implicaciones por lavado de dinero o asuntos políticos), legales, operacionales y estratégicos a los que puede estar expuesta la capacidad de pago del cliente. ((SFC), Superintendencia Financiera de Colombia, 1995)

#### **7.2.2.4. Garantías que respaldan la operación y criterios para estimar su valor y eficacia**

“Las garantías que respaldan la operación son necesarias para calcular las pérdidas esperadas en el evento de no pago y, por consiguiente, para determinar el nivel de las provisiones”.((SFC), Superintendencia Financiera de Colombia, 1995)

Como garantía, se sugiere para Fahilos S.A un respaldo del crédito otorgado, que sirva como instrumento para realizar un posible cobro jurídico, el cual puede ser:

- Pagaré firmado en blanco con carta de instrucciones.
- Pagaré diligenciado para negociaciones específicas, como solo una venta en el año.
- Garantía real.
- Cesión de derecho de contratos.
- Endoso de facturas.

Actualmente la empresa Fahilos S.A. cuenta con una política de provisionar el 100% de la cartera que se encuentre con más de 180 días a partir de la fecha de expedición de la factura, y adicionalmente, se provisiona un 1% para el resto del valor total de la cartera.

Las políticas sugeridas para la etapa de asignación del crédito son:

- Separación de funciones y creación de un comité de crédito y un comité de cartera.
- La aprobación de crédito debe estar sujeta a la calificación obtenida en el análisis cualitativo y cuantitativo.
- Para los sectores comercio e institucional el crédito será de 60 días, y de 90 días para el sector industria.
- Para todo cliente siempre se debe exigir algún tipo de garantía del crédito.

### **7.2.3. SEGUIMIENTO A LA CARTERA**

En esta etapa se sugiere que los informes de cartera presentados, adicional al análisis de cartera por edades, lleven un estudio detallado con relación a cartera vencida por macrosegmentos.

En el seguimiento a la cartera debe involucrarse al vendedor responsable, aunque dicho paso ya se encuentra establecido en el procedimiento de gestión de cobro de cartera, pero éste debe ser mucho más estricto y constante. Se debe concientizar al vendedor de la importancia de su papel no solo como vendedor sino también en la gestión de cobro.

Adicionalmente, se considera que en esta etapa se deben establecer políticas de cuando se considera crítico el estado de vencimiento de cartera de un cliente, lo que ayudará a realizar un control previo para el adecuado recaudo de cartera.

Las políticas sugeridas para la etapa de seguimiento de cartera son:

- Los vendedores deberán hacer gestión de cobro hasta el vencimiento de la factura. Posterior a este plazo, el seguimiento es responsabilidad del analista de cartera hasta un eventual cobro pre jurídico.
- Pasados 10 días después de la fecha de vencimiento de la factura no se despachara mercancía, sin excepción alguna.

#### **7.2.4. GESTIÓN DE COBRO**

Partiendo del proceso de gestión de cobro existente en Fahilos S.A. y teniendo en cuenta los hallazgos, se sugieren ajustes en algunas políticas con el fin de que el recaudo de cartera sea más efectivo:

- Cada año se debe actualizar la información de los clientes con el fin de actualizar cupos.
- Realizar el cobro de intereses por moras en el pago, ya que esto puede favorecer la puntualidad de clientes, creando una cultura de pago oportuno.
- El pago de comisiones no debe estar ligado al recaudo de cartera a 150 días. El pago de comisiones se hará por el recaudo de cartera no mayor a 70 días para el caso de los macrosegmentos comercio e institucional, y no mayor a 100 días para el caso de industria, esto beneficiará el desempeño de los vendedores y la gestión de recaudo.
- Los vendedores deben hacer un adecuado uso de los informes que se les entregan semanalmente por parte de la analista de cartera, con el fin de mejorar de su gestión y que el recaudo se realice oportunamente. Se debe hacer mayor énfasis en las zonas donde se encuentra un mayor nivel de cartera vencida. En esta etapa se debe involucrar al director comercial,

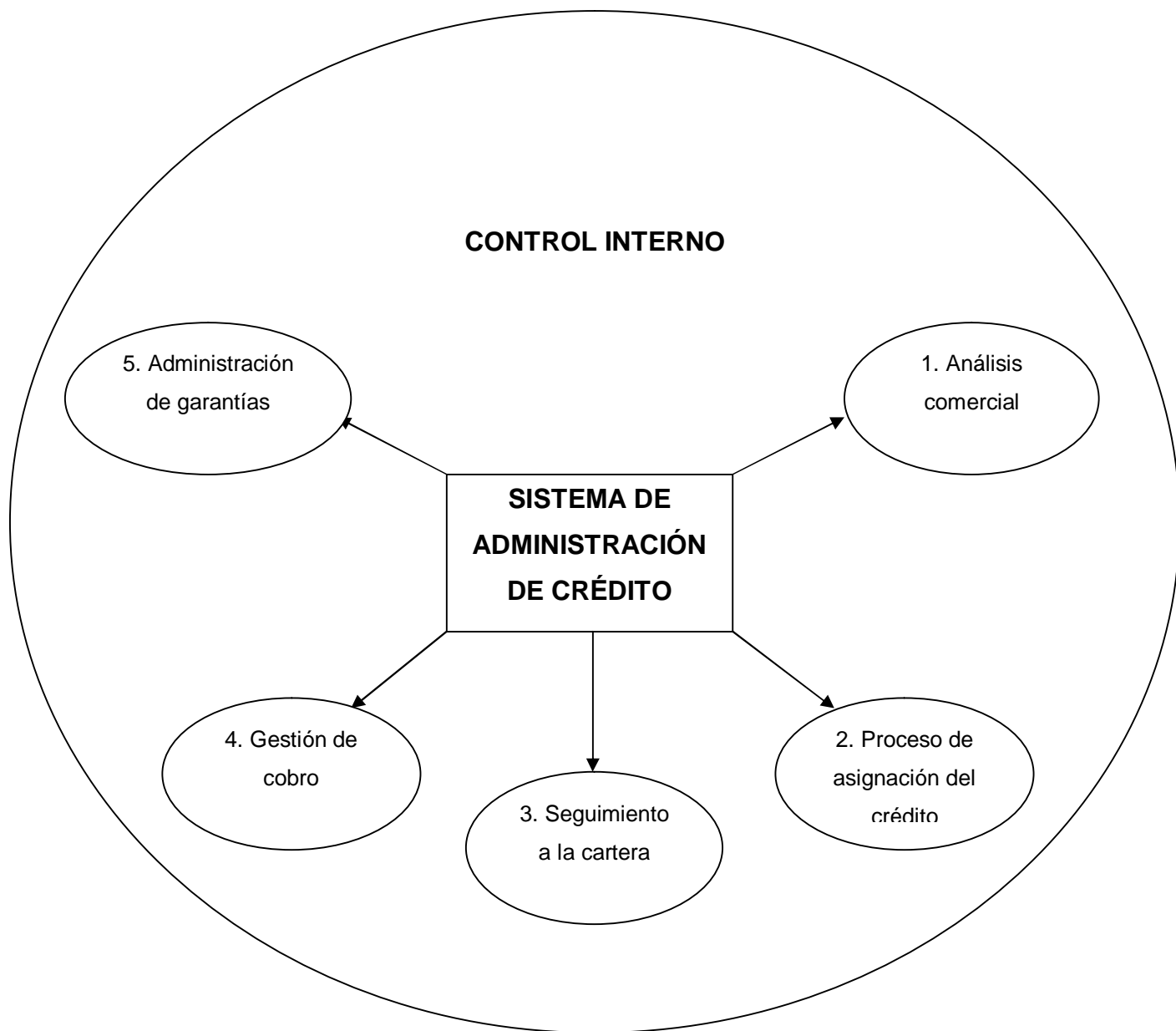
como líder que realice un adecuado acompañamiento a los vendedores en su gestión.

- Los clientes que no pagan oportunamente no verán beneficiados por los descuentos por pronto pago.
- Con el propósito de mejorar la gestión de recaudo y hacer más eficiente el proceso, se sugiere restringir las situaciones que den lugar a una excepción, solo a los clientes que tengan una trayectoria con la empresa superior a 10 años y que su comportamiento de pago haya sido excelente.

#### **7.2.5. ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS**

En esta etapa se debe tener en cuenta, que adicional a lo indicado anteriormente, las garantías deben estar debidamente actualizadas en el caso de incremento de cupos. Además, deben estar correctamente diligenciadas y custodiadas, para que dado el caso de un cobro jurídico se tengan los respectivos soportes que respalden la deuda.

De acuerdo con lo anterior, todas las etapas del sistema de administración de crédito deberán tener un acompañamiento y seguimiento de Control Interno, para garantizar el cumplimiento de éstas.

**SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO****Figura 8. Sistema de Administración de Crédito****Fuente: Elaboración propia**

## CONCLUSIONES

- Mediante la información consultada, se puede concluir que no existen modelos claros sobre la administración de créditos en empresas del sector real.
- Los lineamientos establecidos en el SARC, (Sistema de Administración del Riesgo Crediticio), utilizados principalmente en el sector Financiero, pueden ser aplicados casi en su totalidad en las empresas del sector real para la construcción de sistemas de administración de créditos propios.
- Para una adecuada administración de riesgo de crédito, las empresas deben tener claramente establecidas políticas y procedimientos para la asignación de créditos, que permitan tener un horizonte claro frente al perfil de cliente al cual pretenden enfocar su estrategia de venta y con relación a la exposición al riesgo que deseen asumir.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(BIS), B. f. (2011). *Bank for International Settlements (BIS)*. Recuperado el 31 de Julio de 2011, de <http://www.bis.org/bcbs/history.htm>

(SFC), S. F. (1995). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el Julio de 31 de 2011, de <http://www.superfinanciera.gov.co/>

(SFC), S. F. (7 de Abril de 2011). *Superintendencia Financiera de Colombia*. Recuperado el 31 de Julio de 2011, de <http://www.superfinanciera.gov.co/>

Baquero Herrera, M. H. (2010). Sarc o no Sarc eh ahi el dilema. *Contexto* (17), 100-105.

Bogota Duque, C. F. (2011). Sectores, Sector Comercio. *Revista Dinero* , 130-132.

Bogotá Duque, C. F. (2011). Sectores, Sector Industria. *Revista Dinero* , 138-142.

Bravo, C., Maldonado, S., & Weber, R. (2010). Experiencias Prácticas en la Medición de Riesgo Crediticio de Microempresarios utilizando Modelos de Credit Scoring. *Revista Ingeniería de Sistemas* , 24, 69-88.

Crouhy, M. (2000). A comparative analysis of current credit risk models. *Journal of Banking & Finance* , 24, 59-117.

Elizondo, A. (2004). Medición Integral del Riesgo Crediticio. En A. Elizondo, *Medición Integral del Riesgo Crediticio* (pág. 268). Mexico D.F: Editorial Limusa S.A. de C.V.

Garcia Sanchez, M. y. (3 de Diciembre de 2005). Riesgo de crédito en México: aplicación del modelo CreditMetrics. *Riesgo de crédito en México: aplicación del modelo CreditMetrics* . Cholula, Puebla, Mexico: Tesis.

GARCIA, H. (20 de Abril de 2009). <http://fundamentosinvestigaciontec.blogspot.com>. Recuperado el 14 de Febrero de 2011, de <http://fundamentosinvestigaciontec.blogspot.com/2009/04/alcance-de-los-estudios-en-la.html>

Grupo Bancolombia. (8 de Agosto de 2011). Resumen Economico. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Guzman Delgado, M. C. (27 de Octubre de 2008). La administración del riesgo de crédito en los establecimientos de crédito: comparación crítica del estándar

internacional y su implementación en Colombia. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Tesis.

Haro, A. d. (2005). Medición y Control de Riesgos Financieros. En A. d. Haro, *Medición y Control de Riesgos Financieros* (pág. 217). Mexico D.F.: Editorial Limusa S.A. de C.V.

Mejia, M., Cadena, F., & Carrera, E. (2010). *AMCIS 2010 Proceedings*. Recuperado el 01 de 11 de 2010, de <http://aisel.aisnet.org/amcis2010/1>

Venero, E. (2008). Evaluación de riesgos de créditos. En E. Venero, *Evaluación de riesgos de créditos* (pág. 55). Lima, Peru: Formas Continuas y Derivados S.A.

Vitez, O. (2011). <http://www.wisegeek.com/>. Recuperado el 17 de febrero de 2011, de <http://www.wisegeek.com/what-is-a-credit-model-risk.htm>