

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA  
LA ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS Y GESTIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA  
AGREGADOS DEL NORTE S.A. AÑO 2012**

ELENY GIRALDO HENAO  
LINA MARCELA RICO BETANCUR

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL  
COHORTE 37  
MEDELLÍN  
2012

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA  
LA ASIGNACIÓN DE CRÉDITOS Y GESTIÓN DE CARTERA EN LA EMPRESA  
AGREGADOS DEL NORTE S.A. AÑO 2012**

ELENY GIRALDO HENAO  
LINA MARCELA RICO BETANCUR

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gestión Financiera Empresarial

Asesor Metodológico  
FELIPE ISAZA CUERVO  
Ingeniero Mecánico – M.Sc.

Asesor Temático:  
CARLOS ANDRÉS VÉLEZ ESCOBAR  
Contador Público – Especialista en Control Organizacional

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN FINANCIERA EMPRESARIAL  
COHORTE 37  
MEDELLÍN  
2012

## **AGRADECIMIENTOS**

El grupo de trabajo manifiesta sus más sinceros agradecimientos a la empresa Agregados del Norte S.A. por toda la información suministrada para poder llevar a cabo este trabajo y por los conocimientos adquiridos en cuanto a las prácticas utilizadas por la compañía, relacionadas con el área de facturación y cartera.

De igual manera, agradece a los asesores: Carlos Andrés Vélez Escobar – Contador - y Felipe Isaza Cuervo – Ingeniero - por su orientación, sus valiosos aportes y el tiempo dedicado en el transcurso de la especialización para el desarrollo y correcta aplicación de las metodologías propuestas.

Agradecemos además el apoyo recibido por parte de familiares y amigos el cual fue fundamental para que el grupo de trabajo pudiera dedicar jornadas extensas a la elaboración del trabajo propuesto.

## CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
GLOSARIO.....	12
INTRODUCCIÓN.....	14
1. REFERENTE TEÓRICO.....	17
1.1 POLÍTICAS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO.....	17
1.2 ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	20
1.2.1 Micro segmentación.....	20
1.2.2 Macro segmentación.....	21
1.3 ORGANIGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO.....	23
1.3.1 Estructura organizacional.....	23
1.3.2 Responsabilidades de los participantes.....	24
1.4 ESTUDIO DEL CRÉDITO.....	33
1.4.1 Condiciones de la venta.....	33
1.4.2 Análisis del crédito.....	34
1.4.3 Scoring del crédito.....	42
1.4.3.1 Verificación de los documentos aportados.....	42
1.4.3.2 Verificación de la información financiera.....	44
1.5 GESTIÓN DE COBRANZA.....	45
1.5.1 Gestión de cobranza.....	46
1.5.2 Indicadores de gestión.....	46
1.6 REQUISITOS Y CONDICIONES.....	47
1.7 POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA.....	49
1.8 ESQUEMA DE ALERTAS TEMPRANAS PARA ACELERAR LA GESTIÓN DE COBRO.....	52
1.9 PROCEDIMIENTOS.....	53
1.9.1 Otorgamiento de cupo de crédito.....	53

1.9.2	Despacho y facturación .....	56
1.9.3	Identificación de pago.....	58
1.9.4	Gestión de cobranza.....	60
2.	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	63
2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	63
2.2	MISIÓN .....	64
2.3	VISIÓN.....	64
2.4	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS .....	65
3.	CONCLUSIONES .....	66
	BIBLIOGRAFÍA.....	67
	CIBERGRAFÍA.....	68

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ventas anuales en metros cúbicos .....	21
Tabla 2. Condiciones de pago .....	21
Tabla 3. Trayectoria del cliente .....	22
Tabla 4. Segmentación de clientes .....	22
Tabla 5. Segmentación venta nueva.....	23
Tabla 6. Responsabilidades Gerente General .....	25
Tabla 7. Responsabilidades Director Planta de Producción .....	26
Tabla 8. Responsabilidades Gestor Comercial .....	27
Tabla 9. Responsabilidades Auxiliar de Despachos .....	28
Tabla 10. Responsabilidades Jefe de Facturación y Cartera.....	29
Tabla 11. Responsabilidades Analista de Cartera .....	30
Tabla 12. Responsabilidades Auxiliar de Tesorería .....	31
Tabla 13. Responsabilidades Auxiliar de Facturación .....	32
Tabla 14. Niveles de razón corriente .....	36
Tabla 15. Niveles de rotación de cartera .....	37
Tabla 16. Niveles de rotación de proveedores.....	37
Tabla 17. Niveles de endeudamiento.....	38
Tabla 18. Niveles de rentabilidad del patrimonio .....	39
Tabla 19. Niveles de capital de trabajo neto operativo .....	40
Tabla 20. Niveles de productividad del capital de trabajo .....	40
Tabla 21. Niveles de margen EBITDA .....	41
Tabla 22. Niveles de palanca de crecimiento .....	42
Tabla 23. Categorías para la asignación de puntaje.....	42
Tabla 24. Verificación de documentos .....	43
Tabla 25. Rangos de calificación .....	44
Tabla 26. Rangos de exposición y pérdida tolerada .....	45
Tabla 27. Medición de la gestión de cobro .....	47

Tabla 28. Gestión de cobranza.....51  
Tabla 29. Alertas tempranas.....52

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama ampliado para el proceso.....	24
Figura 2. Procedimiento de otorgamiento de cupo de crédito.....	55
Figura 3. Procedimiento de despacho y facturación .....	57
Figura 4. Procedimiento de identificación de pago .....	59
Figura 5. Procedimiento de gestión de cobranza.....	62



## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Solicitud de crédito .....	70
Anexo B. Pagaré y carta de instrucciones .....	71
Anexo C. Scoring de crédito .....	73

## RESUMEN

Actualmente, la empresa Agregados del Norte S.A. no tiene establecidas unas políticas y procedimientos para la asignación del crédito y la gestión de cobranza que garanticen la correcta administración de los recursos, mejorando su liquidez y disminuyendo el riesgo de la operación.

A partir de esta necesidad, se diseñaron los lineamientos gerenciales aplicables a las operaciones de crédito y se determinaron los límites de los cupos de crédito a asignar de acuerdo a la segmentación de clientes previamente efectuada. De igual manera, se diseñaron las directrices a través de las cuales la compañía gestionará su cartera de una manera correcta y oportuna, así como los procedimientos propuestos que enmarcan la cadena de actividades a realizar con su respectiva secuencia y personal involucrado durante el ciclo de la operación.

Adicionalmente, se diseñó un scoring de crédito, como herramienta para efectuar el estudio de crédito a los clientes, que contiene todos los parámetros a evaluar, esto es: jurídicos, legales, comerciales y financieros, a los cuales se asigna un puntaje de acuerdo a los parámetros de calificación definidos. La herramienta diseñada incluye un componente a través del cual se evalúa la capacidad financiera de los clientes, con base en el resultado de cada indicador propuesto.

Los estados financieros de las empresas pertenecientes al sector de la construcción y el análisis estadístico de la información, se constituyen en el punto de partida para determinar los rangos de cada indicador a evaluar.

La aplicación de la propuesta que se plantea le permite a la compañía mejorar su proceso de crédito y cobranza, obtener un mayor conocimiento del cliente además de asegurar el control y la gestión de los recursos de una manera oportuna.

## **ABSTRACT**

The Company Agregados del Norte S.A. lacks a system of policies and procedures for customers' credit management and allocation, in order to guaranteed the proper use of financial resources and customers' accounts and receivables a credit management guideline and credit scoring tool are proposed.

Based upon this situation, we proposed and designed the management guideline and policies applicable to customers' credit allocation operations, identifying the limits of quotas to allocate credit according to the customer segmentation, based upon a credit scoring tool. Also, the proposed guideline defines the sequence of activities and personnel involved in the cycle of operation within the credit allocation operation.

The credit scoring as a tool to make the study of credit to customers, as management tool was designed taking into account all the required parameters that simplify the decision process, namely: legal, commercial and financial. For each of these parameters a score is assigned according to rating system, which has been previously defined. This tool also includes a component that allows the assessment of the financial capacity of customers, based on the outcome of each proposed indicator.

The financial statements of the companies in the construction and statistical analysis of information constitute the starting point to determine the ranges of each indicator to evaluate.

The implementation of the proposed tool allows the company to improve its credit allocation processes, gain greater customer insight while ensuring control and resource management in a timely manner.

## GLOSARIO

**AGREGADO:** material granular, el cual puede ser arena, grava, piedra triturada o escoria, empleado con un medio cementante para formar concreto o mortero hidráulico.

**CARTERA:** designación genérica que comprende los valores o efectos comerciales y documentos a cargo de clientes que forman parte del activo circulante de una empresa comercial, de un banco o de una sociedad en general.

**CENTRAL DE RIESGO:** son entidades de carácter privado especializadas en el almacenamiento de datos acerca del comportamiento de pago en las obligaciones de las personas naturales o jurídicas. En estas bases de datos se registran no sólo las situaciones de incumplimiento sino la historia crediticia de quienes atienden sus obligaciones oportunamente.

**CRÉDITO:** obtención de recursos en el presente sin efectuar un pago inmediato, bajo la promesa de restituirlos en el futuro en condiciones previamente establecidas. Pueden ser recursos financieros o referirse a bienes y servicios.

**GARANTÍA:** son aquellas seguridades accesorias que se dan para la seguridad de una obligación. Pueden ser reales como la prenda y la hipoteca, personales como la fianza y cláusula penal, bancarias y de compañías de seguros.

**INTERÉS:** es el costo que se paga a un tercero por utilizar recursos monetarios de su propiedad. Es la remuneración por el uso del dinero.

**NEGOCIACIÓN:** proceso interactivo mediante el cual, dos o más actores en una situación de interdependencia y con intereses en conflicto, buscan maximizar sus beneficios individuales a través de un acuerdo.

**POLÍTICA DE CRÉDITO:** son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente.

**RIESGO CREDITICIO:** es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona. El concepto se relaciona habitualmente con las instituciones financieras y los bancos, pero afecta también a empresas y organismos de otros sectores.

**SCORING DE CRÉDITO:** es una herramienta para el análisis de la información que constituye una forma ágil y confiable para determinar la viabilidad de cumplir con las deudas en el futuro por parte de un solicitante de crédito, es decir, minimiza el riesgo de la organización en la concesión de créditos.

**SEGMENTACIÓN DE CLIENTES:** es una técnica que se utiliza en las grandes empresas para agrupar a los clientes de tal manera que permita definir políticas de precio y condiciones comerciales diferenciadas de acuerdo a la clasificación.

## INTRODUCCIÓN

El grupo Constructora Conconcreto S.A. es una empresa de servicios con más de 50 años en el mercado dedicada al desarrollo de proyectos de edificación e infraestructura.

Cuenta con siete compañías vinculadas o socios estratégicos, dentro de los cuales se encuentra Agregados del Norte S.A, empresa con más de 35 años de trayectoria, dedicada a la extracción y comercialización de agregados y a la producción de soluciones prefabricadas en concreto para la industria de la construcción.

Durante todos estos años, su actividad económica se ha enfocado en la venta de material de playa y prefabricados a través de la cual busca interactuar con los clientes y proveer soluciones de acuerdo a los requerimientos específicos que satisfagan sus necesidades, cumpliendo con la normatividad técnica y aplicando los más altos niveles de calidad en sus procesos.

Su actividad de ventas se ha efectuado de una manera informal y se ha centrado en vender a las grandes constructoras y a pequeños contratistas sin tener definidos unos parámetros y políticas para la concesión de créditos que le permitan evaluar el comportamiento de los clientes en el ámbito crediticio y obtener unas mejores garantías para respaldar las ventas a crédito.

En la actualidad, la empresa cuenta con tres modalidades de pago de los clientes: contado, anticipado y a crédito, sobre los cuales se profundizará más adelante y se diseñarán políticas y procedimientos para mejorar su gestión.

Agregados del Norte S.A. no tiene establecidos unos controles en materia de asignación de créditos que garanticen la correcta administración de las cuentas

por cobrar como principal fuente de fondos de la empresa y le permitan administrar su cartera de una manera eficiente y por lo tanto mejore su liquidez, aumentando su capital de trabajo y disminuyendo el riesgo de la operación.

Tener una política de crédito en una compañía es de vital importancia para alcanzar unos niveles de desempeño apropiados, debido a que no solo es el plan a través del cual se comunica y maneja relaciones con sus clientes, sino que le permite obtener información sobre quiénes son, cuánto pueden comprar y cómo pagarán. Además, la política de crédito debe estar orientada a alcanzar un aumento en el volumen de las ventas y de las utilidades de la organización, como única finalidad del crédito comercial.

Se pretende elaborar una propuesta para el diseño de políticas y procedimientos aplicables en la asignación de créditos y gestión de cartera, para lo cual se efectuará un diagnóstico identificando las principales debilidades relacionadas con la misma, además de estudiar las necesidades del cliente al momento de la negociación.

La alta dirección de la empresa debe trabajar en pro del mejoramiento continuo en sus procesos, para lo cual debe comprometer a todo el personal involucrado en los mismos con el fin de implementar estrategias de corto, mediano y largo plazo que contribuyan al logro de los objetivos trazados y propongan alternativas para el fortalecimiento de la organización.

Una de las estrategias consiste en diseñar unas políticas que garanticen una correcta asignación de los cupos de crédito y plazos de pago de los clientes, además de una eficiente gestión de la cartera a través de la aplicación de unos procedimientos elaborados sin perder de vista los planes, objetivos y metas que tiene establecidas la organización.

De igual manera, la propuesta planteada tendrá aplicabilidad en las demás compañías vinculadas que hacen parte del Grupo Concreto S.A. como modelo para la gestión de créditos y cartera.



## **1. REFERENTE TEÓRICO**

### **1.1 POLÍTICAS PARA EL OTORGAMIENTO DEL CRÉDITO**

Corresponden a las consideraciones gerenciales que enmarcan el otorgamiento de las operaciones de crédito en la empresa Agregados del Norte S.A., donde se definen los campos de actuación y generación de límites para la correcta administración del riesgo crediticio. Las políticas para el otorgamiento del crédito definidas para la empresa Agregados del Norte S.A. se describen a continuación.

- La actividad económica de la compañía está centrada en dos líneas de negocio: la extracción de material de playa para la construcción y la elaboración de productos prefabricados en concreto.
- El cupo de crédito se otorga a los clientes que pertenecen al sector de la construcción tales como: constructoras, contratistas, depósitos y particulares.
- Los clientes serán segmentados de acuerdo a su naturaleza, esto es, persona natural y persona jurídica, lo que llamaremos micro segmentación; dentro del grupo de personas jurídicas se incluye PYMES y grandes empresas. De igual manera, se manejará una macro segmentación en la cual se clasificarán en grupos que presenten características y necesidades similares para definir un esquema de atención y servicio diferencial. La macro segmentación se define ponderando variables como: Nivel de ventas, condiciones de pago y trayectoria y potencial de crecimiento.
- La organización verificará la legalidad de la constitución del cliente a través del certificado de existencia y representación legal, RUT y demás documentos, de acuerdo a la naturaleza del mismo, además de comprobar su actividad económica.

- El cliente deberá contar con una antigüedad mínima en la actividad de tal manera que asegure la permanencia en el mercado y la sostenibilidad de sus operaciones.
- Para el caso de consorcios o uniones temporales, al menos uno de sus integrantes deberá contar con una antigüedad mínima en la actividad económica a la cual se dedica.
- Se evaluará la antigüedad de los clientes, en términos de haber efectuado operaciones con la empresa durante un período de tiempo mínimo en forma permanente, tanto para personas naturales como para personas jurídicas.
- La experiencia comercial se evaluará internamente, tomando como referencia el monto de los consumos y el cumplimiento en las fechas de pago establecidas en la negociación.
- Se evaluará financieramente al cliente a través de los estados financieros básicos tales como: el balance general y el estado de resultados, considerando igualmente fechas de corte de los mismos.
- Se analizarán los resultados obtenidos en los siguientes grupos de indicadores: liquidez, rotación, endeudamiento, rentabilidad y EBITDA.
- La organización validará la información aportada por el cliente, acatando lo establecido en la Ley 1266 de 2008 “Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones”, en especial lo establecido en el literal g del artículo 4 “Principio de confidencialidad”.

- Los clientes serán verificados a través de listas de control tanto nacionales (Fiscalía, Contraloría, Cámara de Comercio) como en listas vinculantes y no vinculantes extranjeras, para descartar cualquier tipo de cliente que pueda poner en situación de riesgo legal y reputacional a la compañía.
- Todo potencial otorgamiento de cupo de crédito se deberá efectuar mediante el análisis o estudio de la solicitud de crédito debidamente diligenciada y con los soportes respectivos.
- La decisión de otorgamiento dependerá de la capacidad de pago, el nivel de endeudamiento y la experiencia crediticia que tenga el cliente al momento de solicitar el crédito.
- La organización monitoreará el cumplimiento de las condiciones establecidas para el otorgamiento del crédito, a través del seguimiento de la información aportada para cada cambio de vigencia. De igual manera podrá disminuir el tiempo en días otorgado si el cliente presenta retraso en sus pagos de manera continua.
- Los cupos de crédito serán aprobados por el comité de crédito y cartera, quien evaluará las condiciones comerciales y financieras del solicitante.
- Se efectuarán los reportes a las centrales de riesgos en forma periódica, de acuerdo a las condiciones técnicas exigidas por los operadores de bases de datos.
- Se acatará toda la normatividad vigente en materia de seguridad de la información y manejo de la misma.

## 1.2 ANÁLISIS DE LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

La segmentación de clientes consiste en efectuar una clasificación del total de clientes en grupos más pequeños, diferenciándolos de acuerdo a unas características, necesidades ó comportamientos similares.

Su principal objetivo es alcanzar un conocimiento completo de los atributos para definir un esquema de atención y servicio diferencial para cada grupo de clientes, lo que permite obtener beneficios no solo para los clientes sino para la organización, como estrategia para lograr el crecimiento y el posicionamiento en el mercado. El alcance de la segmentación es inicialmente para todos los clientes del negocio de agregados, sean de venta directa o a crédito. Existen dos grandes enfoques: micro segmentación y macro segmentación.

**1.2.1 Micro segmentación.** Hace referencia a la clasificación de los clientes según un parámetro o característica determinado. La empresa define la micro segmentación de acuerdo al perfil de los clientes donde cada grupo presenta necesidades de productos y servicios diferenciales, así:

- Persona natural. Cliente que obra en calidad de persona natural y efectúa la operación de compra a través del Registro Único Tributario – RUT.
- PYME. Grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales inferiores a 30.000 SMMLV (Para el año 2012 es de \$17.001.000.000).
- Gran empresa. Empresa con un nivel de activos superior a 30.000 salarios mínimos mensuales vigentes (Para el año 2012 es de \$17.001.000.000).

**1.2.2 Macro segmentación.** Corresponde a una clasificación general de los clientes según un patrón o característica de gran relevancia para la organización. Es más estratégica y orienta la compañía al mercado. La macro segmentación se define mediante la calificación ponderada de las siguientes variables:

- Ventas anuales. Esta variable representa el acumulado de las ventas de todas las referencias por tipo de agregados en metros cúbicos en un período de tiempo determinado. Esta variable se determina de acuerdo a los criterios que se definen a continuación:

Tabla 1. Ventas anuales en metros cúbicos

<b>Criterio</b>	<b>Rangos</b>	<b>Peso</b>
Consumo (M <sup>3</sup> )	Alto: Superior a 10.000 Mt <sup>3</sup>	50
	Medio: Entre 2.000 y 9.999 Mt <sup>3</sup>	30
	Bajo: Inferior a 1.999 Mt <sup>3</sup>	20

Fuente: Elaboración propia

- Condición de pago. Hace referencia a la condición de pago definida en la negociación con el cliente. Para determinar el puntaje de esta variable se tiene en cuenta los siguientes rangos:

Tabla 2. Condiciones de pago

<b>Criterio</b>	<b>Rangos</b>	<b>Peso</b>
Forma de Pago	A: Pago anticipado, contado y 8 días	30
	B: Pago entre 15 y 30 días	20
	C: Pago mayor a 30 días	10

Fuente: Elaboración propia

- Trayectoria y potencial de crecimiento. Variable cualitativa definida de acuerdo a la trayectoria del cliente en el mercado y su potencial de crecimiento en obras futuras. Para asignar una puntuación a esta variable se tienen los siguientes rangos:

Tabla 3. Trayectoria del cliente

<b>Criterio</b>	<b>Rangos</b>	<b>Peso</b>
Trayectoria y potencial de crecimiento	Medio o Bajo: 1 a 10 años	10
	Alto: Más de 10 años	20

Fuente: Elaboración propia

Una vez consolidados los resultados de las variables definidas anteriormente, se obtiene el puntaje a asignar a cada cliente y así se asigna la categoría del segmento al que pertenece. Cada cliente tiene una sola clasificación nacional independiente del comportamiento puntual de las obras.

Tabla 4. Segmentación de clientes

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje</b>
Diamante	80 o más puntos
Oro	Entre 60 y 79 puntos
Bronce	Menor a 60 puntos

Fuente: Elaboración propia

Algunas empresas, por el puntaje obtenido no alcanzan la categoría de diamante; sin embargo, deben recibir tratamiento como tal, previa autorización de la Gerencia. Este tipo de clientes puede tener una marcación de diamante temporal teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Empresas que pertenecen a un grupo económico importante.
- Empresas con alta representación en el mercado.
- Empresas con buen nivel de ventas durante el último año y con proyección a futuro positiva cuando se trate de empresas nuevas a las cuales no es posible definir el volumen de ventas, el comportamiento de la cartera y por tanto no es posible asignar una categoría, su clasificación se hará de carácter temporal, de acuerdo a las siguientes variables.

Tabla 5. Segmentación venta nueva

<b>Categoría</b>	<b>Consumo estimado / M<sup>3</sup> x Año</b>
Diamante	Mayor de 10.000 M <sup>3</sup> / Año
Oro	Entre 2.000 y 9.999 M <sup>3</sup> / Año
Bronce	Menor a 1.999 M <sup>3</sup> / Año

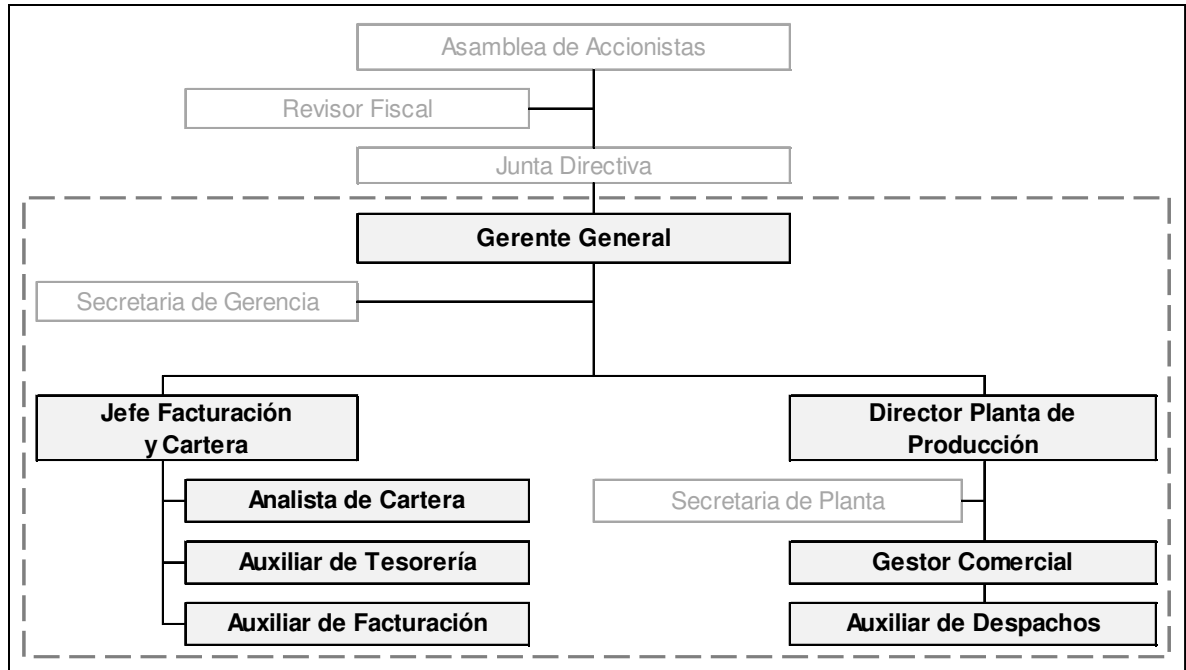
Fuente: Elaboración propia

La segmentación de los clientes se efectúa una vez al año. De acuerdo a los resultados obtenidos se reclasifican y por ende el esquema de atención se modifica de acuerdo a la nueva clasificación. Semestralmente, se hará un seguimiento a la segmentación para evaluar la evolución de los clientes y realizar los ajustes necesarios.

### **1.3 ORGANIGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CRÉDITO**

**1.3.1 Estructura organizacional.** Se constituye como una herramienta para visualizar las líneas de autoridad, así como los canales de comunicación entre las áreas involucradas, y permite delimitar las responsabilidades de los funcionarios que participación en el otorgamiento de créditos a través del análisis y asignación de cupos, gestión y cobro de los mismos a favor de la compañía y administración y control de la cartera de clientes para asegurar una oportuna captación de los recursos. Los cargos involucrados se muestran a continuación:

Figura 1. Organigrama ampliado para el proceso



Fuente: Elaboración propia

El esquema anterior muestra la estructura de la empresa que participa en el proceso de asignación de crédito y gestión de la cartera en la empresa Agregados del Norte S.A. Como se puede apreciar, las líneas punteadas muestran las partes involucradas. Además del gerente general, se tienen: Jefe de facturación y cartera, analista de cartera, auxiliar de tesorería y auxiliar de facturación, del área financiera; y del área de producción intervienen: Director de planta de producción, gestor comercial y auxiliar de despachos.

**1.3.2 Responsabilidades de los participantes.** Es una guía de trabajo que contiene las tareas cotidianas que realiza cada unidad administrativa involucrada y debe ser revisada periódicamente para asegurar la actualización respectiva que garantice el mejoramiento continuo en los procesos. Las responsabilidades de los cargos involucrados se muestran a continuación.



Tabla 6. Responsabilidades Gerente General

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>GERENTE GENERAL</b>		
<b>MISIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar estrategias que permitan el desarrollo de la empresa en los diferentes sectores donde interactúa.</li> </ul>		
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	
Junta Directiva	Director planta de producción y secretaria de gerencia.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar los montos de los cupos de crédito a asignar por parte de la organización.</li> <li>▪ Sostener las relaciones comerciales con los principales clientes que tiene la empresa.</li> <li>▪ Celebrar contratos y todo tipo de negocios dentro del giro ordinario de las actividades de la empresa.</li> <li>▪ Celebrar contratos relacionados con la adquisición, venta y constitución de garantías reales sobre inmuebles.</li> <li>▪ Ordenar los gastos ordinarios y extraordinarios de acuerdo con el presupuesto y las facultades especiales que para el efecto se le otorguen por parte del Junta Directiva.</li> <li>▪ Ejecutar estrategias operacionales, administrativas y financieras, que permitan el desarrollo de los negocios.</li> <li>▪ Velar por que las personas desarrollen un potencial de contribución más alto.</li> <li>▪ Evaluar periódica y sistemáticamente con el comité de gerencia y con los respectivos responsables el nivel de competitividad de los negocios en los distintos frentes, y dirigir las transformaciones conducentes a mejorar dicho nivel.</li> <li>▪ Definir la política y los objetivos del sistema de gestión integral.</li> <li>▪ Suministrar los recursos para la implementación, adecuación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión Integral.</li> <li>▪ Definir la organización funcional y operativa de la empresa.</li> <li>▪ Aprobar la aplicación de las técnicas estadísticas utilizadas en la empresa.</li> <li>▪ Autorizar la vinculación del personal administrativo y determinar el salario.</li> <li>▪ Evaluar el desempeño por competencias de todo el personal que tenga directamente bajo su cargo.</li> <li>▪ Aprobar la adquisición de los activos fijos.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
INTERNAS	EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las áreas de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Proveedores</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definición de políticas que vayan en contra de la organización.</li> <li>▪ Incumplimiento de las metas establecidas para los indicadores de gestión.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Responsabilidades Director Planta de Producción

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>DIRECTOR PLANTA DE PRODUCCIÓN</b>		
<b>MISIÓN</b>		
Asegurar el desarrollo de los negocios de la Empresa, incluyendo su diversificación y especialización necesarias para conservarlos en un nivel de competitividad que le permita la viabilidad a cada uno de ellos y una sinergia o sostenimiento recíproco entre las diferentes actividades.		
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	
Gerente General	Gestor de Producción, Gestor de Mantenimiento, Gestor de Calidad, Gestor de Recurso Humano, Gestor de Comercialización, Gestor de compras, Gestor de contabilidad, Gestor de Producción.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener actualizada la visión local, regional y mundial sobre la evolución de la competitividad de los negocios a su cargo. Abrir un espacio en la empresa para mostrar los avances mundiales de los negocios, en el Comité de Gerencia.</li> <li>▪ Diseñar proyectos de investigación y desarrollo.</li> <li>▪ Asesorar en el desarrollo específico de cada uno de los negocios.</li> <li>▪ Presentar al comité de gerencia los proyectos de investigación para el desarrollo de los negocios a su cargo.</li> <li>▪ Responder ante el comité de gerencia, por el desarrollo de los negocios que tiene a su cargo.</li> <li>▪ Liderar la ejecución de las planeaciones individuales de cada proceso.</li> <li>▪ Mantener una relación permanente con los clientes con el objeto de evaluar la ejecución de los contratos.</li> <li>▪ Transmitir la filosofía de la Empresa plasmada en el Plan de Desarrollo de la misma, al personal del Departamento de Producción y a los clientes externos.</li> <li>▪ Evaluar la ejecución de las actividades en cada área con cada uno de los gestores.</li> <li>▪ Presentar informes a la Gerencia sobre las novedades de la Empresa a nivel del Departamento de Producción.</li> <li>▪ Atender las solicitudes de los clientes externos sobre los servicios prestados por la Empresa.</li> <li>▪ Participar en las decisiones de la Empresa conjuntamente con la Gerencia.</li> <li>▪ Participar de la ejecución del Programa de Seguridad Industrial de toda la Empresa.</li> <li>▪ Informar al Jefe inmediato sobre las anomalías que se presenten en el desarrollo de las actividades durante la jornada de trabajo.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las áreas de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Proveedores</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones que afectan los negocios de la compañía.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Responsabilidades Gestor Comercial

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>GESTOR COMERCIAL</b>		
<b>MISIÓN</b>		
Comercializar los productos ofrecidos por la organización, correspondientes a las líneas de agregados y prefabricados, y proponer políticas, metodologías y estándares para la gestión comercial y seguimiento a su cumplimiento.		
<b>DEPENDENCIA</b>		<b>PERSONAL A CARGO</b>
Director Planta de Producción		Auxiliar de Despachos
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar permanentemente el estudio de mercado: Identificar clientes potenciales, contactar y visitar a los clientes.</li> <li>▪ Coordinar las actividades de despachos de los materiales a los diferentes clientes.</li> <li>▪ Diligenciar los formatos relacionados con el cliente: informe de visita, cotizaciones, recepción y atención de quejas y reclamos, observaciones y evaluación de la satisfacción.</li> <li>▪ Realizar cotizaciones de los agregados.</li> <li>▪ Efectuar el seguimiento y postventa a las cotizaciones.</li> <li>▪ Elaborar el indicador de visitas realizadas.</li> <li>▪ Generar informe de las ventas de materiales diariamente para control estadístico.</li> <li>▪ Revisar y actualizar los precios de los materiales para los clientes de anticipos y ventas de contado acorde a la instrucción dada por Gerencia.</li> <li>▪ Autorizar las notas crédito de acuerdo a la negociación por volumen, mayor valor cobrado o digitación.</li> <li>▪ Velar por el cumplimiento de los procesos de ventas y despachos.</li> <li>▪ Hacer la evaluación del desempeño del proceso y presentar dicho informe mensualmente a la gerencia, al departamento contable y a la dirección de calidad para el seguimiento de los indicadores.</li> <li>▪ Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora al área comercial, registrando dichas acciones en los formatos respectivos.</li> <li>▪ Apoyar las actividades de prevención de riesgos para fomentar prácticas de trabajos seguros y saludables.</li> <li>▪ Familiarizarse con el Programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, y cumplir con lo estipulado en el mismo en lo que respecta a su cargo.</li> <li>▪ Realizar las actividades de salud ocupacional que sean asignadas por la coordinación del programa.</li> <li>▪ Contribuir con el fortalecimiento de clima laboral.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las áreas de la Organización</li> </ul>	<b>EXTERNAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes y Proveedores</li> <li>▪ Ingenieros</li> <li>▪ Almacenistas</li> <li>▪ Gerentes empresas sector construcción.</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incumplimiento en los pagos por parte de los clientes.</li> <li>▪ Calidad del producto.</li> <li>▪ Demoras en el proceso de cargue del material.</li> <li>▪ Insuficiencia en el Stock del material.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Responsabilidades Auxiliar de Despachos

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>AUXILIAR DE DESPACHOS</b>		
<b>MISIÓN</b>		
Despachar los pedidos de los clientes de acuerdo a las políticas de la empresa y según el procedimiento.		
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	
Gestor Comercial	Ninguno	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tomar los pedidos de los clientes.</li> <li>▪ Verificar en la toma de pedido del cliente, las condiciones de despacho (orden de pedido legible), crédito y cartera</li> <li>▪ Controlar y dar instrucciones a los conductores de vehículos que entran a la empresa a recoger materiales.</li> <li>▪ Verificar en el despacho las siguientes condiciones: operación correcta de la Báscula, emitir la remisión de los materiales indicando claramente placa del vehículo, tipo de material, cantidad despachada, colocación de los sellos de seguridad, valor total del material y anotar e incluir el valor de la humedad (Si se requiere).</li> <li>▪ Mantener al día los registros de despachos solicitados por el director de planta y su Jefe inmediato.</li> <li>▪ Informar al analista de ventas cualquier anomalía relacionada con el cargue y despacho de materiales.</li> <li>▪ Cumplir con el reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las áreas de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes de proyectos</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insuficiencia de materiales en acopios</li> <li>▪ Falta de soportes (órdenes de compra) para despachar</li> <li>▪ Problemas en la báscula y software de despachos</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Responsabilidades Jefe de Facturación y Cartera

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>JEFE DE FACTURACIÓN Y CARTERA</b>		
<b>MISIÓN</b>		
<p>Coordinar, programar y controlar los procesos del área de facturación y cobro oportuno, teniendo en cuenta los plazos establecidos y las políticas y procedimientos del área, con el fin de asegurar los documentos de venta y de optimizar el retorno de los recursos de la empresa que permita garantizar un flujo de caja adecuado para la dirección financiera.</p>		
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	
Gerente General	Analista de cartera, auxiliar de tesorería, auxiliar de facturación	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar que la generación de facturas se realice dentro de los parámetros y lineamientos establecidos con los clientes y las normas de la compañía.</li> <li>▪ Verificar la programación o agenda de facturación.</li> <li>▪ Inspeccionar el cobro en las facturas.</li> <li>▪ Inspeccionar el seguimiento de las facturas, gestionando y participando en la definición y corrección de diferencias de facturación.</li> <li>▪ Establecer metodologías de control a cada unidad de negocio en el manejo y recaudo de la cartera, en coordinación con todos los supervisores de venta.</li> <li>▪ Coordinar, analizar y controlar los cupos de crédito asignados contra montos de crédito actuales.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las áreas de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Proveedores</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toma de decisiones que afectan los recursos monetarios de la compañía.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Responsabilidades Analista de Cartera

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>ANALISTA DE CARTERA</b>		
<b>MISIÓN</b>		
Elaborar, ejecutar y controlar el proceso de cuentas por cobrar y la gestión de cobro de acuerdo a los plazos establecidos entre la empresa y los clientes, para obtener recursos económicos. Verificar movimientos bancarios e identificar ingresos y efectuar el reporte para la respectiva contabilización.		
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	
Jefe de facturación y cartera	Ninguno	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Efectuar el estudio del crédito de acuerdo a la información aportada por el solicitante.</li> <li>▪ Realizar la gestión de cobro a los clientes para el recaudo de los dineros.</li> <li>▪ Enviar el estado de cuenta a los proyectos y al cliente.</li> <li>▪ Visitar a los clientes con el fin de aclarar y conciliar las cuentas por cobrar.</li> <li>▪ Acordar con el cliente la forma de pago en caso de que exista cartera en mora.</li> <li>▪ Efectuar el seguimiento a las cuentas por cobrar vencidas.</li> <li>▪ Preparar informes de cuentas por cobrar con sus respectivas notas a los estados financieros.</li> <li>▪ Elaborar el soporte de las consignaciones a las cuentas de la compañía.</li> <li>▪ Analizar y conciliar con los clientes las cuentas para mantener el estado de cartera actualizado.</li> <li>▪ Proyectar los ingresos para generar la información para el flujo de caja.</li> <li>▪ Hacer contabilizaciones manuales de cuentas por cobrar y abonos.</li> <li>▪ Revisar el flujo de caja y conciliar la obras por administración.</li> <li>▪ Avisar oportunamente cuando se realizan ingresos a las cuentas de la compañía y el concepto de pago.</li> <li>▪ Dar cumplimiento a la política del sistema de gestión integral (calidad, ambiente, productividad, seguridad industrial y salud ocupacional).</li> <li>▪ Cumplir con el reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b>	<b>EXTERNAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las áreas de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Proveedores</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de información por parte de las personas encargadas de proyectos, acerca del manejo en el cobro de los dineros y formas de facturación negociadas.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Responsabilidades Auxiliar de Tesorería

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>AUXILIAR DE TESORERÍA</b>		
<b>MISIÓN</b>		
Identificar los clientes a los cuales corresponden los ingresos recibidos y realizar los recibos de caja de toda la organización.		
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	
Jefe de facturación y cartera	Ninguna	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar y descargar diariamente los ingresos de la sucursal virtual de cada uno de los bancos.</li> <li>▪ Solicitar soportes de pago para la aplicación a cada uno de los clientes.</li> <li>▪ Realizar las diferentes contabilizaciones que se presenten para realizar el recibo de caja.</li> <li>▪ Coordinar la consecución de cheques y la consignación de estos, para posteriormente, realizar la contabilización.</li> <li>▪ Coordinar trámites de aperturas de cuentas bancarias.</li> <li>▪ Registrar en el sistema los recibos de caja de todas las cuentas bancarias de la compañía.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerencia de Servicios</li> <li>▪ Proyectos</li> </ul>	<b>EXTERNAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Proveedores</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de información por parte de los bancos.</li> <li>▪ Falta de soporte de pago por parte del cliente.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Responsabilidades Auxiliar de Facturación

<b>RESPONSABILIDADES</b>		Revisión:
		Fecha:
		Código:
<b>AUXILIAR DE FACTURACIÓN</b>		
<b>MISIÓN</b>		
Realizar la facturación de todas las ventas de materiales efectuadas por la organización.		
<b>DEPENDENCIA</b>	<b>PERSONAL A CARGO</b>	
Jefe de facturación y cartera	Ninguno	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir y facturar todos los documentos de venta del material de playa y prefabricados que produce la organización.</li> <li>▪ Elaborar anticipos y notas créditos a los clientes cuando se requiera.</li> <li>▪ Elaborar informes de facturación.</li> <li>▪ Mantener contacto con la obras a las que se les suministra el material de playa y prefabricados si se requiere.</li> <li>▪ Realizar control de Indicador mensual de la facturación.</li> <li>▪ Informar al Analista de Ventas cualquier anomalía relacionada con la facturación.</li> <li>▪ Llevar un control de la facturación entregada y firmada por el cliente.</li> <li>▪ Actualizar periódicamente la base de datos de los clientes (precios - obras - teléfonos - direcciones).</li> <li>▪ Elaborar la relación de las ventas del día, especificando cliente, Nit, Factura y valor, para su respectiva consignación e información al área de Cartera.</li> <li>▪ Dar cumplimiento a la política del sistema de gestión integral (calidad, ambiente, productividad, seguridad industrial y salud ocupacional).</li> <li>▪ Cumplir con el reglamento interno de trabajo e higiene y seguridad industrial.</li> </ul>		
<b>RELACIONES DE TRABAJO</b>		
<b>INTERNAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todas las áreas de la Organización Despachos</li> </ul>	<b>EXTERNAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clientes</li> </ul>	
<b>PROBLEMÁTICA DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retraso en la consolidación de la facturación</li> <li>▪ Falta de soportes para facturación</li> <li>▪ Insuficiencia en la producción</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia



## 1.4 ESTUDIO DEL CRÉDITO

Una de las estrategias que utilizan las organizaciones para aumentar el volumen de ventas, consiste en ofrecer facilidades de pago a sus clientes para lo cual deben establecer una política de crédito que contemple una serie de elementos cualitativos y cuantitativos, al igual que las normas y condiciones que deben ser tenidas en cuenta al momento de tomar la decisión de vender a crédito, buscando alcanzar un equilibrio entre la rentabilidad que se obtiene y el riesgo asumido por la empresa. Los componentes de la política de crédito se detallan a continuación.

**1.4.1 Condiciones de la venta.** La empresa debe definir los términos de la venta, es decir, el tipo de instrumento de crédito a través del cual se garantizará el pago de sus derechos, el período por el cual va a conceder el crédito y los descuentos sobre el precio de venta establecido a que haya lugar por la cancelación anticipada.

El instrumento de crédito formal, es la factura. Sin embargo, la operación de ventas a crédito contempla entre otros, la expedición de letras, libranzas o pagarés cuando la empresa anticipa una gestión de cobranza dispendiosa y en la mayoría de los casos está relacionada con cifras elevadas a financiar. Una de las ventajas del pagaré es que contempla todos los condicionamientos bajo los cuales se celebra el acuerdo crediticio.

Con respecto al período del crédito, la organización debe contemplar ciertos factores relevantes que influyen en la determinación de los plazos. La probabilidad de que el cliente no pague es uno de ellos e implica un alto riesgo para la empresa; por tanto debe aplicar condiciones restrictivas de crédito.

Otro factor tiene que ver con la magnitud del crédito que se otorga, teniendo en cuenta que esto influye en los costos de la compañía, por cuanto el seguimiento a

cuentas que no son tan representativas en términos de venta, implica la dedicación de tiempos por parte de los funcionarios encargados de la gestión de cobro.

De igual manera, se deben contemplar los descuentos como parte integral de las condiciones de la venta, los cuales ofrecen ventajas dado que agilizan la gestión de cobranza de las cuentas por cobrar.

**1.4.2 Análisis del crédito.** Es la herramienta fundamental para la toma de decisiones al momento de otorgar el crédito. Parte de la información que se le solicita al cliente, y de la verificación de la misma. Contempla además el análisis financiero, el cual sirve para conocer a fondo la estructura financiera de la compañía que solicita el otorgamiento del crédito, para determinar cuánto dinero, a qué plazo y en qué condiciones compromete los recursos a financiar. Como herramientas para evaluar la calidad crediticia, es importante tener en cuenta:

- Los Estados Financieros básicos de la empresa.
- Reportes crediticios sobre el historial de pagos en otras empresas.
- Información de entidades financieras.
- Historial de pagos con la empresa.

Adicionalmente, se dispone de una serie de herramientas en el mercado, para evaluar si el cliente cumplirá o no con la obligación adquirida, teniendo como referente el historial crediticio del mismo.

A través de la información disponible en la página web de la Superintendencia de Sociedades, se pudo obtener los estados financieros de un total de 267 empresas pertenecientes a los sectores: Construcción de obras civiles y Construcción de obras residenciales, con 121 y 146 empresas respectivamente, ubicadas en el Departamento de Antioquia, a las cuales se les efectuó el cálculo de las razones

financieras que se describen más adelante, para determinar la media y la desviación estándar y así obtener los rangos máximos y mínimos para cada razón, que serán el soporte de la calificación que se asignará a través del scoring de crédito.

De igual manera, se tuvo en cuenta un estudio del desempeño financiero empresarial por sectores en Colombia, publicado por la Universidad de Antioquia en el cual se muestra el comportamiento de las principales razones financieras en el sector de la construcción.

El código de la actividad económica a la cual pertenecen las empresas de la muestra seleccionada, se detallan a continuación:

Código 4511	Trabajos de demolición y preparación de terrenos para la construcción de edificaciones.
Código 4512	Trabajos de preparación de terrenos para obras civiles.
Código 4521	Construcción de edificaciones para uso residencial.
Código 4522	Construcción de edificaciones para uso no residencial.
Código 4530	Construcción de obras de ingeniería civil.

Con respecto a los estados financieros básicos, La organización evaluará el comportamiento de los siguientes indicadores. Es de anotar que “n” representa el período actual y “n-1” representa el período anterior.

- **Razón corriente.** Muestra la capacidad que tiene la empresa para el pago de sus obligaciones de corto plazo. En la medida en que este resultado sea más elevado, menor es el riesgo de incumplir dicho pago. Su expresión financiera es la siguiente:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}_{(n)}}{\text{Pasivo Corriente}_{(n)}}$$

El activo corriente representa los recursos que se pueden convertir en efectivo, vender o consumir durante un ciclo normal de operaciones contables correspondientes a un año. El pasivo corriente tiene que ver con las obligaciones que la empresa debe pagar en un plazo igual o inferior a un año.

A través de una hoja de cálculo se obtuvo la media y la desviación estándar de la razón corriente que presenta la muestra seleccionada, correspondiente al sector de la construcción. Una vez efectuado el análisis de los datos, se asignaron los siguientes rangos para este indicador y su respectiva calificación:

Tabla 14. Niveles de razón corriente

<b>Rango</b>	<b>Nivel definido</b>	<b>Calificación</b>
Nivel mínimo	< 0,5	1
Nivel medio	Entre 0,5 y 3,5	3
Nivel máximo	> 3,5	5

Fuente: Elaboración propia

- **Rotación de cartera.** Representa el número de días en que las cuentas por cobrar a clientes se convierten en efectivo. A menor número de días, más eficiente es la gestión de recaudo de cartera. La expresión financiera para este indicador es:

$$\text{Rotación Cartera (días)} = \frac{360}{\left( \text{Ventas}_{(n)} / \text{Clientes}_{(n)} \right)}$$

Se analizó la media y la desviación estándar de la rotación de cartera en días que presenta la muestra seleccionada, correspondiente al sector de la construcción y se asignaron los siguientes rangos para este indicador, y su respectiva calificación:

Tabla 15. Niveles de rotación de cartera

Rango	Nivel definido	Calificación
Nivel mínimo	< 45	5
Nivel medio	Entre 45 y 60	3
Nivel máximo	> 60	1

Fuente: Elaboración propia

- **Rotación de proveedores.** Este indicador muestra el número de días que tarda la empresa para efectuar los pagos a sus proveedores. Mientras más alta sea esta razón, más se demora la empresa en pagar. Financieramente se expresa así:

- 

$$\text{Rotación Proveedores (días)} = \frac{360}{\left( \text{Compras a crédito}_{(n)} / \text{Proveedores}_{(n)} \right)}$$

Los rangos asignados para el indicador de rotación de proveedores, una vez determinada la media y la desviación estándar de la muestra, son los siguientes:

Tabla 16. Niveles de rotación de proveedores

Rango	Nivel definido	Calificación
Nivel mínimo	< 40	5
Nivel medio	Entre 40 y 60	3
Nivel máximo	> 60	1

Fuente: Elaboración propia

- **Nivel de endeudamiento.** Corresponde a los recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar la actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa. La expresión financiera es:

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

A través del resultado de este indicador, la compañía evalúa la proporción que le corresponde a los acreedores del total de los activos de la empresa que solicita el crédito. Mientras más alto sea el resultado mayor es el apalancamiento financiero de esta empresa.

De acuerdo a los resultados de la media y la desviación estándar para el rango de datos del nivel de endeudamiento de las empresas del sector de la construcción que hacen parte de la muestra seleccionada, los rangos asignados para este indicador son los siguientes:

Tabla 17. Niveles de endeudamiento

<b>Rango</b>	<b>Nivel definido</b>	<b>Calificación</b>
Nivel mínimo	< 40%	5
Nivel medio	Entre 40% y 60%	3
Nivel máximo	> 60%	1

Fuente: Elaboración propia

- **Rentabilidad del patrimonio.** Indica el rendimiento sobre las utilidades netas que obtienen los propietarios de la empresa en un período determinado, por comprometer su dinero en una alternativa de inversión.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio (ROE)} = \frac{\text{Utilidad Neta}_{(n)}}{\text{Patrimonio}_{(n-1)}}$$

El rango asignado para el indicador de rentabilidad del patrimonio, una vez determinada la media y la desviación estándar de la muestra correspondiente al sector de la construcción se relaciona a continuación:

Tabla 18. Niveles de rentabilidad del patrimonio

Rango	Nivel definido	Calificación
Nivel mínimo	< 5%	1
Nivel medio	Entre 5% y 15%	3
Nivel máximo	> 15%	5

Fuente: Elaboración propia

- Capital de trabajo neto operativo.** El capital de trabajo es el recurso con el cual cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones sin ningún problema, el cual puede ser financiado con los proveedores. Visto de otra manera, es una medida de la capacidad que tiene la organización para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo.

El capital de trabajo neto operativo corresponde a la sumatoria del efectivo, las cuentas por cobrar a clientes y el inventario, de la cual se resta lo correspondiente a proveedores. Lo ideal es que el efectivo de la compañía sea cero o el mínimo requerido para operar; de igual manera, las cuentas por cobrar a clientes, el nivel de inventarios y los proveedores no deben crecer en una proporción superior a las ventas. Es de anotar que el crecimiento anormal en estos rubros, implica una requisición extra de recursos bien sea a través de entidades financieras o con recursos de los socios para financiar dicho crecimiento. El capital de trabajo neto operativo se expresa financieramente de la siguiente manera:

$$KTNO = \text{Efectivo}_{(n)} + \text{Clientes}_{(n)} + \text{Inventario}_{(n)} - \text{Proveedores}_{(n)}$$

De acuerdo al análisis de datos del sector, los rangos asignados para el capital de trabajo neto operativo son:

Tabla 19. Niveles de capital de trabajo neto operativo

<b>Rango</b>	<b>Nivel definido</b>	<b>Calificación</b>
Nivel mínimo	< 15 millones	1
Nivel medio	Entre 15 y 35 millones	3
Nivel máximo	> 35 millones	5

Fuente: Elaboración propia

- Productividad del capital de trabajo.** Esta razón muestra la cantidad de dinero que debe mantener invertido la empresa en capital de trabajo neto operativo, por cada peso de venta. En la medida en que el resultado de este indicador sea mejor, es mayor la probabilidad de generar valor por parte de la empresa solicitante del crédito. La expresión financiera es la siguiente:

$$\text{Productividad del KTNO} = \frac{\text{KTNO}_{(n)}}{\text{Ventas}_{(n)}}$$

De acuerdo al análisis de datos del sector, los rangos asignados para la productividad del capital de trabajo son:

Tabla 20. Niveles de productividad del capital de trabajo

<b>Rango</b>	<b>Nivel definido</b>	<b>Calificación</b>
Nivel mínimo	< 0,2 centavos	5
Nivel medio	Entre 0,2 y 0,5 centavos	3
Nivel máximo	> 0,5 millones centavos	1

Fuente: Elaboración propia

- Margen EBITDA.** El EBITDA es un indicador financiero que muestra la verdadera utilidad obtenida por la compañía sin incluir el efecto de la carga impositiva, los costos y gastos financieros y otros gastos que no generan salida de dinero en efectivo como es el caso de las depreciaciones y las amortizaciones.



El margen EBITDA indica la cantidad de dinero que se convierte en caja para el pago de obligaciones tributarias, inversiones en capital de trabajo, activos fijos, deuda y utilidades para los accionistas, y permite comparar la empresa evaluada con la competencia, además de medir la gestión de los directivos de la organización. Su expresión financiera es la siguiente:

$$\text{Margen EBITDA} = \frac{(\text{UAI} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones})}{\text{Ventas}}$$

Donde UAI corresponde a la utilidad antes de impuestos e intereses.

Los resultados de la media y la desviación estándar del margen EBITDA correspondiente a las empresas del sector de la construcción que hacen parte de la muestra seleccionada, permiten asignar los siguientes rangos:

Tabla 21. Niveles de margen EBITDA

Rango	Nivel definido	Calificación
Nivel mínimo	< 5%	1
Nivel medio	Entre 5% y 10%	3
Nivel máximo	> 10%	5

Fuente: Elaboración propia

- **Palanca de crecimiento.** La palanca de crecimiento indica qué tan atractivo le resulta a una empresa crecer. Lo ideal es que dicho resultado sea mayor que 1, teniendo en cuenta que de esta manera se libera caja; de no ser así, se compromete los niveles de caja para el crecimiento.

$$\text{Palanca de Crecimiento} = \frac{\text{Margen EBITDA}}{\text{PKT}}$$

Donde PKT corresponde a la productividad del capital de trabajo.

De acuerdo al análisis de datos del sector, los rangos asignados para la palanca de crecimiento son:

Tabla 22. Niveles de palanca de crecimiento

<b>Rango</b>	<b>Nivel definido</b>	<b>Calificación</b>
Nivel mínimo	< 0,5	1
Nivel medio	Entre 0,5 y 1	3
Nivel máximo	> 1	5

Fuente: Elaboración propia

**1.4.3 Scoring de crédito.** Como herramienta para el análisis de la información suministrada por el solicitante del crédito, se diseñó una matriz en una hoja de cálculo que utilizará la empresa para evaluar las características y condiciones del mismo a través de las variables que se describen a continuación. Es de anotar que esta información es de carácter reservado y por tanto es utilizada por la organización solo para efectos de tomar la decisión del otorgamiento del crédito.

Las categorías para la asignación de puntaje, según el criterio evaluado son las siguientes:

Tabla 23. Categorías para la asignación de puntaje

<b>Categoría</b>	<b>Puntaje</b>
Riesgo normal	5
Riesgo aceptable	4
Riesgo apreciable	3
Riesgo significativo	2
Riesgo de incobrabilidad	1

Fuente: Elaboración propia

**1.4.3.1 Verificación de los documentos aportados.** Con base en la información suministrada por el solicitante del crédito, la empresa verificará y asignará unos puntajes que van desde 5 hasta 1, para indicar si cumple o no con el requisito solicitado.

Al momento de la verificación documental, se hace énfasis en que los mismos deben contar con la debida consistencia, coherencia y actualidad requerida por la organización para efectos de ser considerados en el estudio del crédito.

El detalle de la información solicitada que es objeto de verificación, así como el puntaje a asignar se muestra a continuación:

Tabla 24. Verificación de documentos

<b>Detalle</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Certificado de la cámara de comercio</b>	
Antigüedad de la firma superior a 10 años	5
Antigüedad de la firma entre 5 y 10 años	4
Antigüedad de la firma entre 3 y 5 años	3
Antigüedad de la firma entre 1 y 3 años	2
Antigüedad de la firma inferior a 1 año	1
Habilitado legalmente para operaciones comerciales	5 1
<b>Registro Único Tributario - R.U.T.</b>	
Registrado en el R.U.T.	5 1
<b>Referencias comerciales</b>	
Relación comercial con la firma superior a 10 años	5
Relación comercial con la firma entre 5 y 10 años	4
Relación comercial con la firma entre 3 y 5 años	3
Relación comercial con la firma entre 1 y 3 años	2
Relación comercial con la firma inferior a 1 año	1
Cupo de crédito aprobado y se encuentra activo a la fecha	5 1
Comportamiento de pago	5 1
Calificación de la firma	5 1
<b>Registro en listas de control</b>	
Excluido en listas de control	5 1
Representante legal excluido de listas de control	5 1

Detalle	Puntaje
<b>Consulta en centrales de riesgo</b>	
Diagnóstico del cliente	5 1

Fuente: Elaboración propia

**1.4.3.2 Verificación de la información financiera.** De igual manera, como parte del estudio del crédito, la compañía asignará unos puntajes que van desde 5 hasta 1, para determinar si el solicitante cumple con unas razones financieras mínimas.

Es de anotar que los niveles máximos y mínimos fueron asignados de acuerdo a un estudio de información financiera realizado a una muestra de empresas del sector de la construcción pertenecientes al departamento de Antioquia, publicado por la Superintendencia de Sociedades, las cuales pertenecen a los diferentes tipos de empresas definidos en la micro segmentación, esto es: Persona Natural, Pyme y Gran Empresa.

Con base en los puntajes obtenidos por el solicitante del crédito en los criterios descritos anteriormente, el scoring de crédito arroja un puntaje total que permite tomar la decisión de otorgamiento del crédito. Los rangos de calificación se clasifican en las siguientes categorías:

Tabla 25. Rangos de calificación

Calificación Scoring de Crédito	Categoría
Entre 4.5 y 5	Riesgo normal
Entre 3.5 y 4.4	Riesgo aceptable
Entre 2.5 y 3.4	Riesgo apreciable
Entre 1.5 y 2.4	Riesgo significativo
Entre 1 y 1.4	Riesgo de incobrabilidad

Fuente: Elaboración propia

Si el resultado arrojado por el scoring de crédito es superior a 2.5, es decir, clasifica como riesgo apreciable, riesgo aceptable o riesgo normal, la compañía otorga el crédito.

Para el otorgamiento del cupo de crédito la compañía tiene definidos unos rangos de exposición crediticia y pérdida tolerada, los cuales se asignan de acuerdo a unos parámetros de micro segmentación, así:

Tabla 26. Rangos de exposición y pérdida tolerada

<b>Tipo</b>	<b>Cupo máximo</b>
Persona natural	\$ 20.000.000
Pyme	\$ 80.000.000
Gran empresa	\$ 300.000.000

Fuente: Elaboración propia

Para asignar el cupo máximo, se tomó el valor facturado clasificado por tipo de empresa, para efectuar la asignación de acuerdo al comportamiento histórico de consumo de materiales en pesos del último año.

## **1.5 GESTIÓN DE COBRANZA**

Al momento de evaluar si se debe conceder crédito o no, es importante tener en cuenta aspectos como: los ingresos que no se recibirán de inmediato, el costo de financiar la venta, la probabilidad de pago por parte del cliente y la tasa que debe cobrar la compañía por los flujos de efectivo que no reciba oportunamente.

La política de crédito óptima es aquella que contempla en su análisis un equilibrio tanto en los costos de mantenimiento, entendidos como los costos asociados con el otorgamiento del crédito y la inversión necesaria en cuentas por cobrar, como en los costos de oportunidad relacionados con las ventas que no se llevan a cabo

por no otorgar el crédito, y depende de las características particulares de cada empresa.

**1.5.1 Gestión de cobranza.** Una adecuada tabulación de las cuentas por cobrar permite obtener información oportuna sobre la antigüedad de cada cuenta y así determinar el procedimiento a seguir para el cobro de la misma.

La gestión de cobranza involucra la determinación de los medios que empleará la organización para informar al cliente sobre el vencimiento de sus cuentas, dentro de los cuales se contempla:

- Enviar comunicado al cliente para informar el estado de su cuenta.
- Llamada telefónica.
- Gestión de cobro a través de visita al cliente.
- Reporte a central de riesgo
- Ejercer legalmente el derecho al pago.

La gestión de cobranza busca recuperar a tiempo la totalidad de la cartera, conservar y afianzar relaciones con los buenos clientes, mantener y reforzar la buena imagen de la organización, y tener satisfacción personal en la labor.

**1.5.2 Indicadores de gestión.** Son los parámetros utilizados para monitorear el cumplimiento de los objetivos y metas trazados por la organización, y muestran de forma cuantitativa el desempeño; además permiten tomar acciones correctivas y preventivas para alcanzar el mejoramiento en los procesos.

La implementación de indicadores de gestión para evaluar la satisfacción del cliente y el monitoreo constante a los procesos, proporciona beneficios a la organización por cuanto se convierte en una fuente de mejora para la implementación de acciones que contribuyan a alcanzar el crecimiento.

Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, no es necesario tener muchos indicadores, sino los que engloben el desempeño total de la organización.

La gestión de cobro de la cartera en la empresa Agregados del Norte S.A. se mide a través del cumplimiento de la meta de rotación en días. Según el comportamiento de la rotación de las cuentas por cobrar en el período evaluado, esto es, años 2009, 2010 y 2011, se establecen unos criterios de medición de la gestión de cobro, así:

Tabla 27. Medición de la gestión de cobro

<b>Rotación en días</b>	<b>Criterio</b>
Entre 1 y 30 Días	Rango meta
Entre 31 y 45 Días	Aceptable
Entre 45 y 60 Días	Nivel crítico

Fuente: Elaboración propia

## **1.6 REQUISITOS Y CONDICIONES**

Para establecer una relación comercial con línea de crédito, el solicitante deberá presentar la siguiente documentación para efectos de analizar si procede el otorgamiento del crédito solicitado.

- **Persona Natural**

- ✓ Fotocopia de la cédula de ciudadanía.
- ✓ Certificado de registro mercantil expedido con una antelación no superior a treinta (30) días.
- ✓ Fotocopia del registro único tributario – RUT.

- ✓ Fotocopia de la declaración de renta del último año gravable.
- ✓ Dos (2) referencias comerciales con fecha de expedición no superior a un mes
- ✓ Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
- ✓ Firma de pagaré en blanco.

▪ **Persona Jurídica**

- ✓ Fotocopia del número de identificación tributaria – NIT.
- ✓ Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- ✓ Certificado de existencia y representación legal expedido con una antelación no superior a treinta (30) días.
- ✓ Fotocopia del registro único tributario – RUT.
- ✓ Estados financieros del año inmediatamente anterior, debidamente certificados y dictaminados.
- ✓ Dos (2) referencias comerciales con fecha de expedición no superior a un mes
- ✓ Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo.
- ✓ Firma de pagaré en blanco.



## 1.7 POLÍTICAS PARA LA GESTIÓN DE COBRANZA

Las políticas son las directrices generales que observará la compañía para la correcta y oportuna gestión y recuperación de la cartera. A continuación se definen cada una de estas.

- Se efectuará un control permanente durante todo el ciclo de la obligación, iniciando en la venta y terminando con el pago efectuado por el cliente, recibido a satisfacción.
- Se realizará seguimiento a las principales variables que conforman la cartera de la compañía, esto es: vencimientos, niveles de rotación, casos en proceso jurídico, provisiones.
- El seguimiento y recuperación implica adquirir el conocimiento previo de cada deudor además de sostener buenas relaciones y adecuadas herramientas para la negociación.
- Una vez entregada la factura de venta y transcurrido un tiempo determinado, se efectuará el seguimiento para verificar la recepción y contabilización de la misma, además de conciliar los valores registrados por el cliente.
- La organización efectuará gestión de seguimiento antes del vencimiento de la factura, como cobro preventivo con el objeto de recordar al cliente su compromiso de pago.
- Cuando el vencimiento alcance una altura de mora determinada, se efectuará el cobro administrativo a través de la elaboración de una carta comercial

dirigida al cliente para informarle la mora en el pago de las facturas y negociar el compromiso de pago.

- Como parte del cobro pre jurídico, pasado un número determinado de días, la organización efectuará una visita a las instalaciones del cliente para llegar a un acuerdo de pago e informar que su incumplimiento generará reporte en la central de riesgo.
- La empresa efectuará un reporte de las obligaciones del cliente, bien sea positivo o negativo, en la central de riesgo con una periodicidad determinada.
- La organización enviará una carta al cliente informando que efectuará reporte negativo a la central de riesgo con veinte días de anticipación a dicho reporte (Ley estatutaria 1266 de 2008 – Hábeas Data).
- Cuando el vencimiento de las facturas alcance una altura determinada, la empresa utilizará los mecanismos establecidos por la ley par efectuar el cobro jurídico debido al incumplimiento en los acuerdos previamente pactados.
- Previa autorización de la gerencia, se efectuará un estudio previo de los activos propuestos por el cliente como medio de dación en pago, para determinar si es viable negociarlos en el mercado o si puede hacer uso de los mismos en su proceso productivo.
- La organización aceptará la liquidación de la obligación a través de condonación de la deuda previa aprobación del comité de crédito.
- Para el caso de clientes especiales tipo diamante y oro, se manejarán condiciones especiales de pago, previa autorización de la Gerencia General.

El proceso de gestión de cobranza se resume de la siguiente manera:

Tabla 28. Gestión de cobranza

<b>Etapa</b>	<b>Término</b>	<b>Acción</b>
Verificación de recibo de factura	8 días posteriores a la entrega de la factura	Llamada telefónica para conciliar valores registrados
Cobro preventivo	5 días antes de vencimiento	Llamada telefónica para recordar compromiso de pago
Cobro administrativo	60 días de mora	Carta comercial para informar mora y negociar pago
Cobro pre jurídico	90 días de mora	Visita para llegar a acuerdo
Notificación reporte negativo	20 días hábiles antes del próximo vencimiento (120 días)	Reporte negativo central de riesgo
Cobro jurídico	120 días de mora	Procedimiento ejecutivo por incumplimiento de acuerdos

Fuente: Elaboración propia

## 1.8 ESQUEMA DE ALERTAS TEMPRANAS PARA ACELERAR LA GESTIÓN DE COBRO

Son aquellas señales que permiten a la entidad anticipar que el cliente enfrentará dificultades para la cancelación oportuna de sus obligaciones. Tal previsión obliga a adelantar una labor de cobro más intensa y acelerar el proceso de recuperación.

Tabla 29. Alertas tempranas

<b>Alerta</b>	<b>Acción</b>
Incumplimiento en el pago de la obligación.	Acelerar el proceso de cobranza de acuerdo a las políticas y al tipo de gestión definido.
Cambio en la calificación asignada por la Central de Riesgo.	Determinar las posibles causas y establecer comunicación con el cliente.
Cliente con acuerdo de pago que incurra en mora.	Iniciar proceso de cobranza según políticas establecidas.
Cliente de difícil localización.	Realizar rastreo del cliente a través de las referencias comerciales suministradas por el mismo.
Cambio en hábitos de pago en las entidades financieras.	Intensificar el proceso de cobranza por cambio de hábito de pago según reporte de la Central de Riesgo.
Cheque devuelto en forma repetitiva.	Efectuar seguimiento a la causal de la devolución y renegociar modalidad de pago.
Información extraoficial acerca de las condiciones económicas, financieras y políticas de la empresa.	Indagar por medios diferentes sobre la información generada extraoficialmente relacionada con el cliente, que puede afectar la organización.

Fuente: Elaboración propia

## 1.9 PROCEDIMIENTOS

### 1.9.1 Otorgamiento de cupo de crédito

- **OBJETO.** Asignar unos cupos de crédito de acuerdo a la situación comercial y financiera que presenta un cliente actual o potencial de Agregados del Norte S.A. al momento de efectuar la solicitud, una vez aplicadas las metodologías de comercialización, venta y despachos de los productos en línea que la empresa genera en su proceso de producción.

- **ALCANCE.** Este procedimiento va desde la exploración del mercado por parte del gestor comercial que incluye la consecución del cliente, hasta la aprobación del cupo de crédito previo el cumplimiento de los requisitos establecidos por la organización.

- **DEFINICIONES:**

Comercialización. Hace referencia al conjunto de actividades relativas al ofrecimiento, promoción y venta de los productos de Agregados del Norte S.A.

Comité de crédito. Grupo de trabajo conformado por: gerente general, jefe de facturación y cartera, y analista de cartera el cual se encarga de tomar decisiones frente a la aprobación de cupos de crédito.

Exploración de mercados. Es una actividad que le permite a la organización identificar las eventuales necesidades de sus potenciales clientes con respecto al producto ofrecido.

Solicitud de crédito. Es un formato que contiene la información del cliente en lo que respecta a: Datos generales, referencias comerciales y bancarias, autorización para consulta a centrales de riesgo, que se debe presentar para solicitar un crédito comercial con Agregados del Norte S.A, a través del cual se analiza el comportamiento financiero y comercial del cliente.

Scoring de crédito. Es una hoja de cálculo donde se incluye la información suministrada por el cliente para el análisis del crédito comercial, que cuantifica la información y da una calificación final, con la cual se aprueba o niega el crédito. Al final de este proceso se debe imprimir el resultado de la calificación que queda como soporte del estudio realizado.

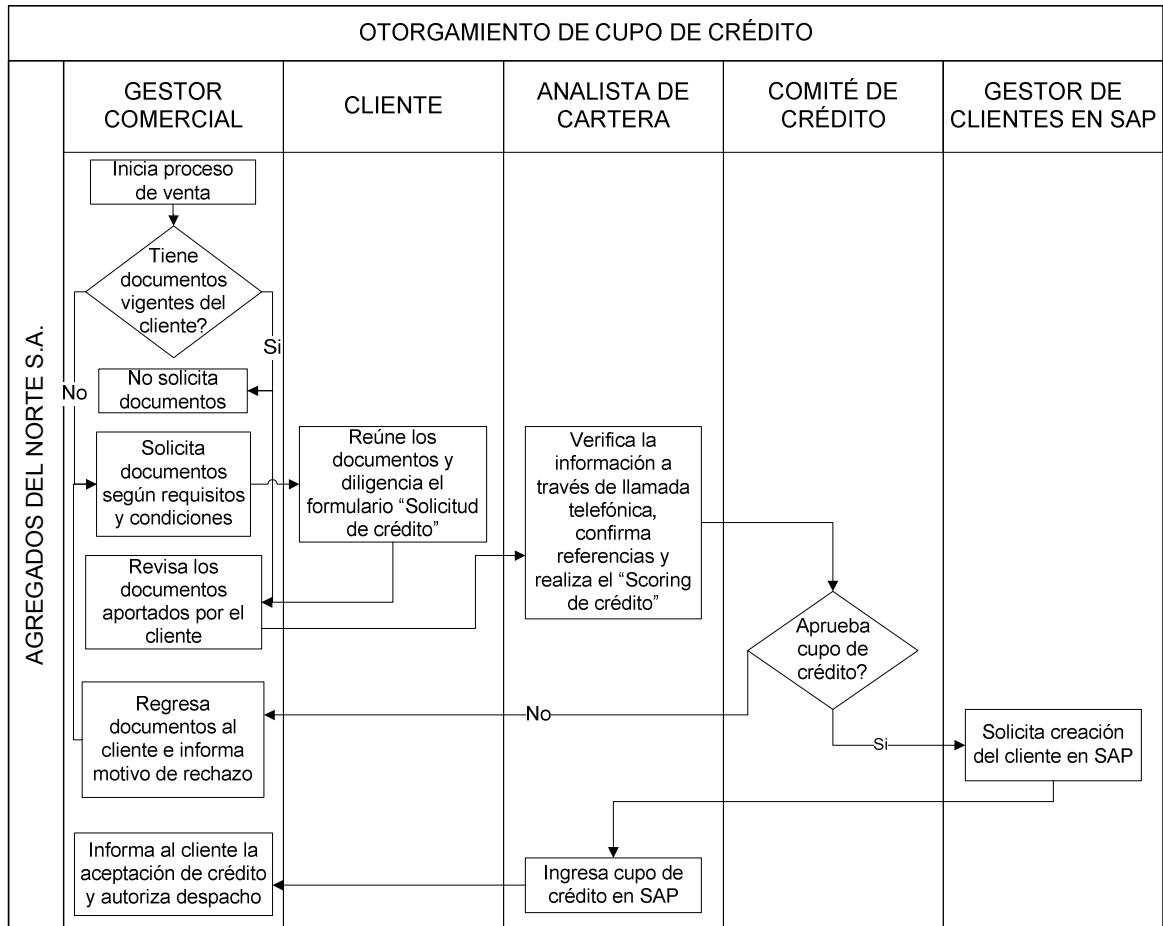
Venta a crédito. Hace referencia a las actividades necesarias para el estudio de crédito de un posible cliente con el fin de poder entregar el material requerido.

Venta directa. Corresponde a las ventas de contado o en efectivo del material suministrado al cliente en la planta de producción.

Venta por pago anticipado. Hace referencia a una negociación previa con el cliente para el suministro del material requerido. Implica un pago parcial o anticipado del valor de la negociación.

- **DESCRIPCION DEL PROCESO.** A través del diagrama de flujo, se muestra gráficamente las actividades y las partes involucradas en el proceso de otorgamiento de cupo de crédito, el cual se presenta a continuación:

Figura 2. Procedimiento de otorgamiento de cupo de crédito



Fuente: Elaboración propia

### 1.9.2 Despacho y facturación

- **OBJETO.** Entregar el producto según las especificaciones definidas por el cliente y elaborar la factura de venta de acuerdo a las condiciones establecidas en la negociación.

- **ALCANCE.** Este procedimiento va desde la recepción de la orden de compra elaborada por el cliente con los datos requeridos para el despacho del material, hasta la recepción y archivo de la factura con firma, fecha y sello.

- **DEFINICIONES:**

Despacho de mercancía. Es el proceso de verificación y envío de los productos solicitados por el cliente cumpliendo con los requisitos establecidos previamente.

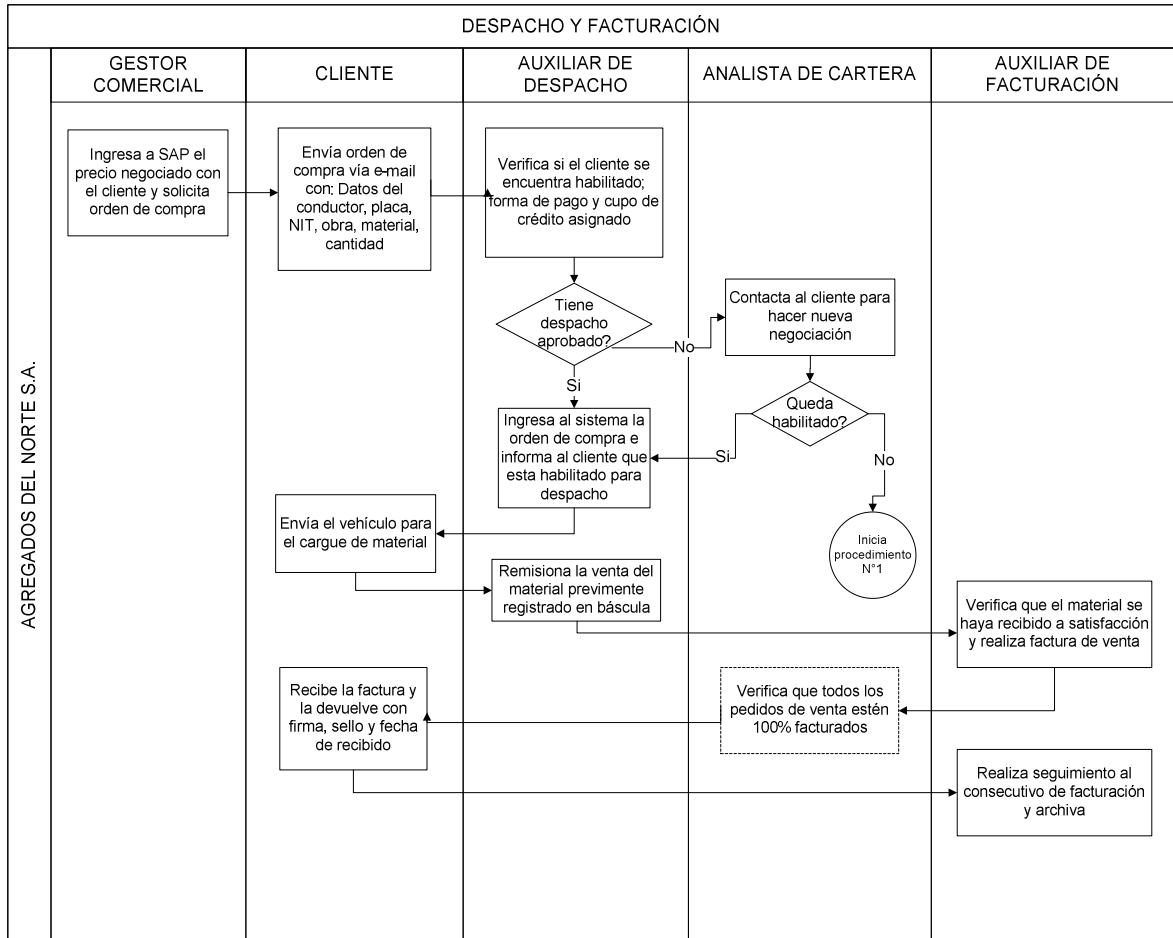
Factura Comercial. Es el documento donde se fija el importe de la mercancía expedida. En algunos casos sirve, además, como propio contrato de venta.

Remisión. Es un documento interno que carece de valor tributario, utilizado para dejar constancia de la entrega de la mercancía con las condiciones pactadas.

- **DESCRIPCION DEL PROCESO.** A través del diagrama de flujo, se muestra gráficamente las actividades y las partes involucradas en el proceso de otorgamiento de cupo de crédito, el cual se presenta a continuación:



Figura 3. Procedimiento de despacho y facturación



Fuente: Elaboración propia

### 1.9.3 Identificación de pago

- **OBJETO.** Aplicar a las respectivas facturas de venta los pagos efectuados por el cliente, con el fin de saldar las cuentas por cobrar a cargo del mismo.
  
- **ALCANCE.** Este procedimiento va desde la identificación del depósito en la entidad financiera o en caja, hasta la aplicación del pago en el sistema SAP.
  
- **DEFINICIONES**

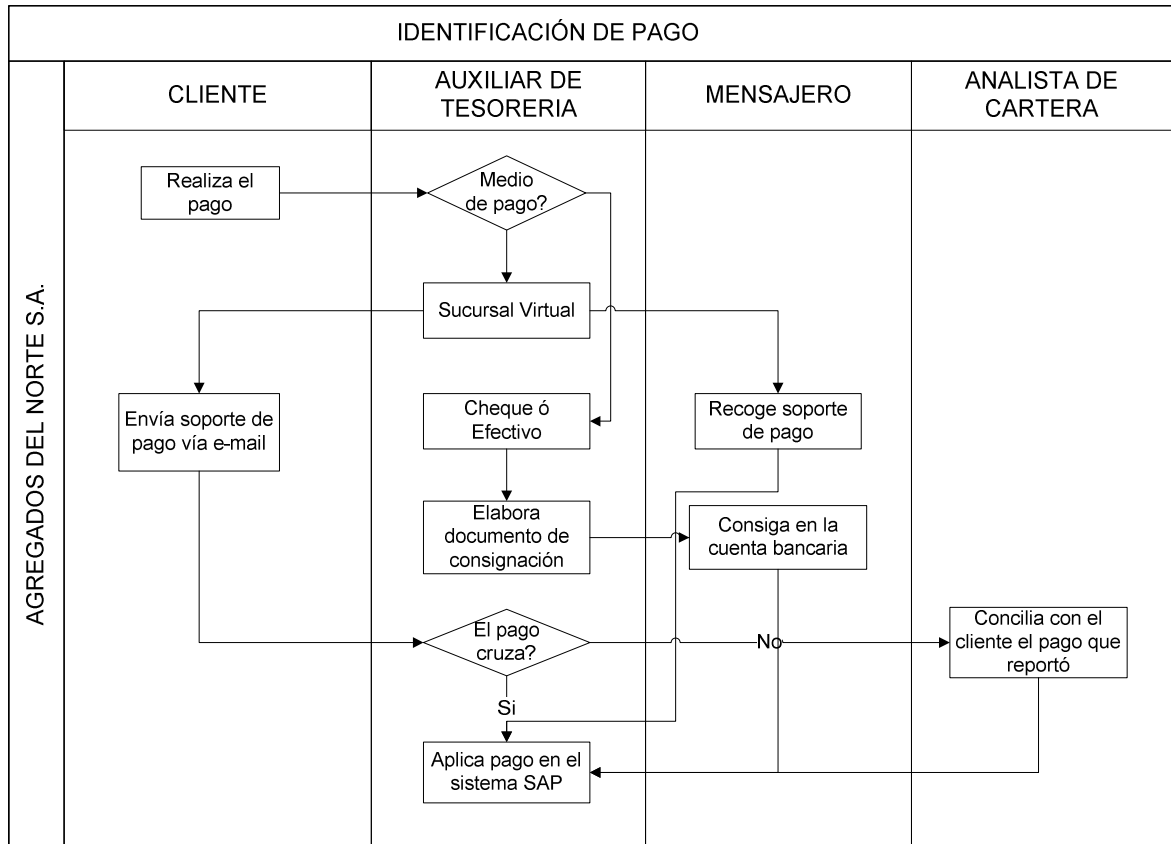
Extracto bancario. Es un documento expedido por una entidad financiera que muestra los diferentes movimientos efectuados en una cuenta bancaria en un período de tiempo determinado.

Recaudo. Corresponde al recibo de dinero bien sea a través de billetes, monedas y/o cheques por parte de la compañía, por concepto de un pago que se le adeuda.

Sucursal virtual. Es una herramienta diseñada para acceder a través de internet, a la información de productos y servicios que se manejan con una entidad financiera.

- **DESCRIPCION DEL PROCESO.** A través del diagrama de flujo, se muestra gráficamente las actividades y las partes involucradas en el proceso de otorgamiento de cupo de crédito, el cual se presenta a continuación:

Figura 4. Procedimiento de identificación de pago



Fuente: Elaboración propia

#### 1.9.4 Gestión de cobranza

- **OBJETO.** Definir y ejecutar un conjunto de actividades para recuperar el dinero del material entregado a crédito a un cliente.
  
- **ALCANCE.** Este procedimiento va desde la generación de la factura de venta hasta la conciliación y verificación de los dineros recibidos por el cliente.
  
- **DEFINICIONES:**

Carta Comercial. Es un comunicado a través del cual se le informa al cliente el estado de sus cuentas pendientes de pago con el detalle de las facturas y los datos de que debe tener en cuenta para efectuar el respectivo pago.

Carta Pre-Jurídica. Documento de mayor peso que la carta comercial, el cual se emite con posterioridad a la gestión de cobro directa y a través de la cual se informa que el no pago genera un proceso jurídico que puede generar costos adicionales y deben ser asumidos por el cliente.

Cartera. Corresponde a las cuentas por cobrar que tiene la empresa, producto de las ventas a crédito a sus clientes.

Cobranza. Conjunto de actividades que realiza la empresa para recuperar el dinero de las ventas realizadas a crédito.

Cobro administrativo. Es la etapa de cobro en la que se manifiesta un incumplimiento real de la obligación, es decir, existe vencimiento y es el momento de negociar el pago.

Cobro jurídico. Es la instancia superior de cobro en la cual se recurre a los medios dispuestos por la ley para hacer efectivo el pago de la obligación contraída previamente, teniendo en cuenta el incumplimiento de los acuerdos pactados.

Cobro pre jurídico. Etapa en la cual se le expone al deudor y codeudor que pasan a un proceso de cobro especial donde se pactan plazos y si se da el incumplimiento se reportarán a la central de riesgo.

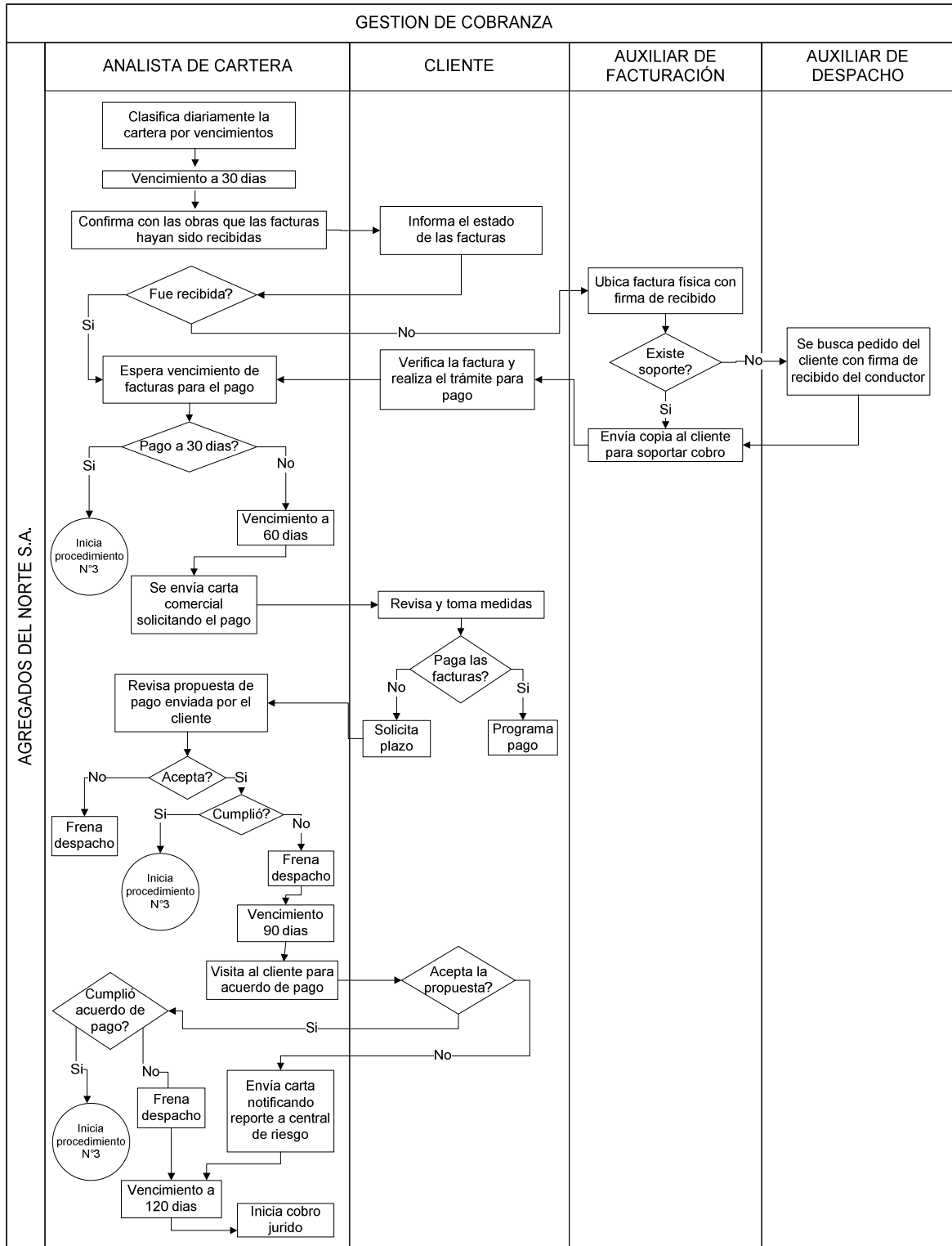
Cobro preventivo. Es la etapa en la cual se hace una labor de recordatorio al cliente/deudor de la obligación adquirida.

Condonación. Es el acto jurídico efectuado a título gratuito, mediante el cual un acreedor renuncia a su derecho frente al deudor, liberándolo de la obligación adquirida.

Dación en pago. Es una figura jurídica utilizada como medio de pago diferente al pactado previamente, utilizado por el deudor para realizar el pago al acreedor quien acepta recibirla en sustitución de este.

- **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.** A través del diagrama de flujo, se muestra gráficamente las actividades y las partes involucradas en el proceso de otorgamiento de cupo de crédito, el cual se presenta a continuación:

Figura 5. Procedimiento de gestión de cobranza



Fuente: Elaboración propia

## **2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La compañía fue constituida el 21 de octubre de 1970, según escritura No. 3869 otorgada en la notaría cuarta de Medellín, registrada en la cámara de comercio de Medellín el día 6 de noviembre de 1970, con vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2050. Su operación se registra a partir de marzo de 1971 con domicilio en la ciudad de Medellín.

En sus inicios tomó el nombre “Inversiones El Norte Ltda.”. A partir de marzo de 1971 cambia su razón social quedando “Agregados Garantizados del Norte Ltda.” y empieza a desarrollar su objeto social: la explotación del material de playa para la industria de la construcción.

La organización continúa con los parámetros expuestos hasta julio de 1990; a partir de allí cambia a sociedad anónima “Agregados Garantizados del Norte S.A.” y continúa con el mismo objeto social hasta mayo de 1997, fecha en la cual se da un cambio de paradigmas a la organización y se toma la decisión de incluir otras actividades en su objeto social:

- Explotación de minerales, producción y venta de elementos prefabricados.
- Estudio, diseño, planeación, contratación y ejecución de todo tipo de edificación, entre otros.

En el año 2010 nuevamente cambia de razón social, obteniendo el nombre de “Agregados y Prefabricados del Norte S.A.”. Desde sus inicios ha pertenecido al grupo Concreto como filial dedicada a la explotación y comercialización de

agregados y a la fabricación y venta de soluciones prefabricadas en concreto para el sector de la construcción.

Esta empresa, líder en el mercado de los agregados y pionera en el área de prefabricados, ofrece a sus clientes un completo portafolio de productos y servicios, soportados en tecnología de punta y en el más selecto grupo de expertos en cada tema, contribuyendo a que cientos de empresas, obtengan una mayor productividad y competitividad.

## **2.2 MISIÓN**

Nuestra misión es ser una empresa dedicada a contribuir en el ámbito nacional, al desarrollo de la industria de la construcción, mediante la explotación de materiales pétreos para la producción de arenas y triturados, con destino a la fabricación de mezclas de concreto y soluciones prefabricadas las cuales serán fabricadas con los últimos adelantos tecnológicos, tales que brinden economía y rapidez a las diferentes obras de ingeniería y garantizando siempre la realización de los trabajos mediante soluciones limpias que permiten la preservación de los ecosistemas y la permanencia en una posición de liderazgo y competitividad dentro del mercado.

## **2.3 VISIÓN**

Agregados y Prefabricados del Norte será en el 2015 la mejor empresa productora de materiales pétreos para la construcción, a nivel local y nacional, mediante la explotación, trituración y clasificación de sus materiales; la más importante productora de soluciones prefabricadas en concreto, con especialidad en la industria pesada, realizando todos y cada uno de sus procesos mediante la producción más limpia.



## **2.4 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

- Los Clientes: como son nuestra razón de ser, los productos cumplen con los más altos estándares internacionales y una entrega justa a tiempo.
- Los trabajadores: mediante una justa remuneración y un trato digno como personas.
- Los accionistas: brindándoles una buena rentabilidad a la inversión y una permanencia en el tiempo a la empresa.
- Los proveedores: realizando negocios equitativos y garantizando un pago oportuno de las obligaciones adquiridas.
- El Estado: cumpliendo con el pago justo y a tiempo de las regalías e impuestos.
- La sociedad: promoviendo el desarrollo social y conservando el ambiente que nos rodea.

### **3. CONCLUSIONES**

Las organizaciones hoy en día deben alcanzar unos niveles de competitividad y una posición sostenida en el mercado, que asegure una situación financiera sólida y maximice sus utilidades, para lo cual deben establecer controles para una correcta administración de los recursos económicos que permita la toma de decisiones acertadas.

El establecimiento de políticas y procedimientos en la empresa Agregados del Norte S.A. es de vital importancia para alcanzar unos niveles de desempeño apropiados y minimizar los riesgos en la ejecución de los procesos, teniendo en cuenta que en la actualidad su actividad de ventas se efectúa de una manera informal sin tener definidos unos parámetros y políticas para la concesión de créditos que le permitan evaluar el comportamiento de los clientes en el ámbito crediticio y obtener unas mejores garantías de respaldo.

Entre los beneficios que alcanzaría la compañía a través de la implementación de unas políticas y procedimientos se tienen: saneamiento de la cartera, mejoramiento de los indicadores financieros, mayor conocimiento de los clientes, satisfacción y respuesta oportuna a los mismos, y agilidad del proceso de cartera.

## BIBLIOGRAFÍA

CARDONA RAMÍREZ, Nohelia; MOLINA ROJAS, Lina María. Modelo integral de gestión financiera de cartera para el sector real. Trabajo de grado especialista en gestión financiera empresarial. Medellín: Universidad de Medellín, 2006.

GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999. 574 p.

HURTADO, J. Metodología de la investigación holística. Ecoediciones. Colombia, 2000.

MONTOYA VÉLEZ, Bertha Olga; MARTELO MEDINA, Ricardo. Elaboración de los manuales de procedimientos para las áreas de crédito y cartera y normas internas de caja; con énfasis en el control interno para Cooceervunión, Cooperativa de Ahorro y Crédito. Trabajo de grado especialista en gestión financiera empresarial. Medellín: Universidad de Medellín, 2000.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, RANDOLPH; JAFFE, JEFFREY. Finanzas Corporativas. México: Programas Educativos S.A., 2005. 968 p.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, RANDOLPH; JAFFE, JEFFREY. Finanzas Corporativas. México: Programas Educativos S.A., 2010. 968 p.

## **CIBERGRAFÍA**

Agregados para concreto: cada cual su nombre.  
<http://www.imcyc.com/revista/1998/junio/agregados.htm>, Ingeniero Jesús Alatorre González - Ingeniero Roberto Uribe Afif, Agosto 23 de 2011.

Glosario económico y financiero. <http://www.gacetafinanciera.com/>, Agosto 30 de 2011.

Indicadores de gestión.  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadoresindicesgestion.htm>. Noviembre 28 de 2011.

Ley 1231 de 2008 “Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones”.  
<http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2008/ley12312008.html>, Agosto 24 de 2011

Página principal de la compañía. <http://www.agregadosdelnorte.com>, Agosto 23 de 2011.

Política de Crédito. <http://www.byington.net/escritos/optimizacion.htm>, Agosto 25 de 2011.

Rotación de cartera. <http://www.gerencie.com>, Agosto 9 de 2011.

Reglamento interno de recuperación de cartera.  
<http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/MinHacienda/haciendapublica/d>

af/servicios/REGLAMENTO%20INTERNO%20DE%20RECUPERACION%20DE%20CARTERA.pdf. Abril 8 de 2012.

Desempeño financiero empresarial en Colombia en 2009: un análisis por sectores.  
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/coyuntura/article/viewFile/7668/7092>. Abril 21 de 2012.

## ANEXO A SOLICITUD DE CRÉDITO

	Solicitud de Crédito	No.	AN-0000		
		Fecha:	dd	mm	aaaa

Información General					
Tipo de Empresa	<input type="checkbox"/> Persona Natural		<input type="checkbox"/> Persona Jurídica		
Nombre o razón social					
Fecha constitución sociedad		NIT			
Dirección			Ciudad		
Representante legal			Teléfono		
Contacto			Teléfono		
e-mail					
Régimen de IVA	<input type="checkbox"/> Común		<input type="checkbox"/> Simplificado		
Tipo de contribuyente	<input type="checkbox"/> Gran contribuyente		<input type="checkbox"/> Autorretenedor		

Información del Crédito			
Valor solicitado		Plazo	Meses
Ingresos presentes	\$ 0		
Ingresos Futuros			
Garantía Ofrecida			

Referencias Bancarias			
Entidad Financiera			
Producto		Número	
Entidad Financiera			
Producto		Número	

Referencias Comerciales			
Empresa			
Contacto			
Dirección		Teléfono	
Empresa			
Contacto			
Dirección		Teléfono	

REQUISITOS	
<input type="checkbox"/> Fotocopia de la cédula de ciudadanía <input type="checkbox"/> Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal <input type="checkbox"/> Certificado de registro mercantil expedido con una antelación no superior a treinta (30) días. <input type="checkbox"/> Fotocopia del registro único tributario – RUT. <input type="checkbox"/> Certificado de existencia y representación legal expedido con una antelación no superior a treinta (30) días. <input type="checkbox"/> Fotocopia de la declaración de renta del último año gravable. <input type="checkbox"/> Estados financieros del año inmediatamente anterior, debidamente certificados y dictaminados. <input type="checkbox"/> Dos (2) referencias comerciales con fecha de expedición no superior a un mes. <input type="checkbox"/> Formulario de solicitud de crédito debidamente diligenciado, a través del cual se aprueba por parte del solicitante, la consulta y reportes a través de las centrales de riesgo. <input type="checkbox"/> Firma de pagaré en blanco.	

Autorizo a Agregados del Norte S.A para que la información suministrada en el presente documento, de carácter estrictamente personal y comercial, sea consultada o verificada con terceras personas incluyendo los bancos o bases de datos, igualmente para que la misma sea usada y puesta en circulación con fines estrictamente comerciales. De igual manera, autorizo expresamente para que en caso de incumplimiento de la (s) obligación (es), sea reportado al banco de datos, FENALCO (Procrédito), Datacrédito o cualquier otro.	
Firma y Cedula Representante Legal - Sello de la entidad	Hue/la Indica derecho

Estado de la solicitud	<input type="checkbox"/> APROBADA		<input type="checkbox"/> RECHAZADA	
Cupo Aprobado	\$ 0	Plazo	Meses	

**ANEXO B  
PAGARÉ Y CARTA DE INSTRUCCIONES**

**PAGARE EN BLANCO**

\_\_\_\_\_ mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía N° \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_, residente en \_\_\_\_\_, actuando en nombre y representación de la sociedad \_\_\_\_\_ **(SI ES PERSONA JURÍDICA)**, actuando en nombre propio **(SI ES PERSONA NATURAL)**, me(nos) comprometo(emos) solidaria e incondicionalmente a pagar a la vista de la sociedad **AGREGADOS DEL NORTE S.A.** en sus oficinas ubicadas en la \_\_\_\_\_ **(COMPLETAR DIRECCIÓN)** de la ciudad de \_\_\_\_\_ **(COMPLETAR)**, o a su orden, la cantidad \_\_\_\_\_ de \$ \_\_\_\_\_ **(ESPACIO PARA DEJARSE EN BLANCO)** (m/l) moneda legal Colombiana. En caso de atraso, mora o incumplimiento en con el pago, reconoceré y pagaré los intereses a la máxima tasa legal permitida por la ley sobre los saldos vencidos. Este pagaré no está sujeto a aviso de rechazo, ni a protesto. En caso de cobro judicial, pagaré(mos) las costas y cualquier gasto en que incurra **AGREGADOS DEL NORTE S.A.** para la defensa de sus intereses o suma que deba cancelar como consecuencia de las situaciones planteadas en este contrato o por cualquier otra derivada del incumplimiento de las obligaciones y los honorarios correspondientes a la gestión de abogados.

Para constancia se firma en la ciudad de \_\_\_\_\_, **(COMPLETAR)** a los \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_ (20\_\_\_\_). **(DEBE DEJARSE EN BLANCO ESTA FECHA)**

\_\_\_\_\_ **(NOMBRE)**  
C.C. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ **(COMPLETAR)**  
Representante Legal **(SOLO SI ES PERSONA JURÍDICA)**  
\_\_\_\_\_ **(NOMBRE EMPRESA)**

**CARTA DE INSTRUCCIONES ANEXA AL PAGARÉ EN BLANCO SUSCRITO POR  
\_\_\_\_\_ (EL CLIENTE) A FAVOR DE AGREGADOS DEL NORTE S.A.**

Señores  
**AGREGADOS DEL NORTE S.A**  
Ciudad.

\_\_\_\_\_ mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía N° \_\_\_\_\_ expedida en \_\_\_\_\_, residente en \_\_\_\_\_, actuando en nombre y representación de la sociedad \_\_\_\_\_ **(SI ES PERSONA JURÍDICA)**, actuando en nombre propio **(SI ES PERSONA NATURAL)**, autorizamos a **AGREGADOS DEL NORTE S.A.** o a cualquier tenedor legítimo, para que haciendo uso de las facultades conferidas por el artículo 622 del Código de Comercio, llene los espacios que hemos dejado en blanco en el pagaré adjunto, sin previo aviso y en cualquier tiempo, para lo cual deberá ceñirse a las siguientes instrucciones:

1. Se colocará como fecha de emisión del pagaré el día en que se diligencie o complete.
2. Los espacios en blanco serán llenados por la Sociedad **AGREGADOS DEL NORTE S.A.** cuando lo más adecuado y conveniente para sus intereses, a lo cual expresa irrevocablemente se le faculta de forma tal, que en ningún momento se puede alegar que carece de facultades o autorizaciones suficientes para completar el título. El pagaré así llenado será exigible inmediatamente y prestará mérito ejecutivo sin más requisitos.
3. El monto será igual al valor de todas las obligaciones exigibles que a cargo nuestro y a favor de **AGREGADOS DEL NORTE S.A.** existan al momento de ser llenados los espacios.
4. **Intereses de mora:** Autorizamos a **AGREGADOS DEL NORTE S.A.** para llenar el espacio correspondiente a la tasa de interés de mora, a la máxima tasa legal permitida por la ley.

En constancia firmo la presente carta de instrucción en \_\_\_\_\_, **(COMPLETAR)**, a los \_\_\_\_\_ (\_\_\_\_) días del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_\_ (200\_). **(DEBE COLOCARSE LA FECHA DE FIRMA DEL CONTRATO)**

\_\_\_\_\_  
C.C. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Representante Legal  
\_\_\_\_\_  
**(NOMBRE)**  
**(COMPLETAR)**  
**(SOLO SI ES PERSONA JURÍDICA)**  
**(NOMBRE EMPRESA)**



## ANEXO C SCORING DE CRÉDITO

SCORING DE CRÉDITO		Consecutivo 000000
<b>Nombre o razón social del solicitante</b>	<b>C.C. o Nit.</b>	<b>Clasificación</b>
ELENY GIRALDO HENAO	43.904.486	Persona Natural <span style="float: right;">▼</span>
<b>Certificado de la cámara de comercio</b>		
Antigüedad de la firma		Entre 5 y 10 años <span style="float: right;">▼</span>
Habilitado legalmente para operaciones comerciales		<input checked="" type="checkbox"/> Habilitado
<b>Registro Único Tributario - R.U.T.</b>		
Registrado en el R.U.T.		<input checked="" type="checkbox"/> Registrado
<b>Referencias comerciales</b>		
Relación comercial con la firma		Entre 5 y 10 años <span style="float: right;">▼</span>
Cupo de crédito aprobado y se encuentra activo a la fecha		<input checked="" type="checkbox"/> Cupo aprobado y activo
Comportamiento de pago		<input checked="" type="checkbox"/> Buen comportamiento
Calificación de la firma		Bueno <span style="float: right;">▼</span>
<b>Registro en listas de control</b>		
Entidad excluida de listas de control		<input checked="" type="checkbox"/> Excluida
Representante legal excluido de listas de control		<input checked="" type="checkbox"/> Excluido
<b>Consulta en centrales de riesgo</b>		
Diagnóstico del cliente		Positivo <span style="float: right;">▼</span>
<b>Indicadores financieros (Personas jurídicas)</b>		
Razón corriente		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Rotación de cuentas por cobrar		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Rotación de cuentas por pagar		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Endeudamiento		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Rentabilidad del patrimonio - ROE		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Capital de trabajo neto operativo - KTNO		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Productividad del capital de trabajo - PKT		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Margén EBITDA		N/A <span style="float: right;">▼</span>
Palanca de crecimiento		N/A <span style="float: right;">▼</span>
<b>Calificación scoring de crédito</b>		<b>Riesgo normal</b>
<b>Cupo de crédito asignado</b>		<b>\$ 20.000.000</b>