



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
LATINOAMERICANA - UNALA**



Banco Agrario de Colombia
Hay más campo para todos

TRABAJO DE GRADO:

Plan de Mejora para Optimizar el Macroproceso de Crédito del Banco Agrario de Colombia.

Preparado por:

JUAN FERNANDO PUERTA VÁSQUEZ

ALEJANDRO RODAS VÁSQUEZ

Asesor Metodológico

Isis Miosotis Álvarez Flórez

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

MEDELLÍN

-2018-

RESUMEN

Esta propuesta de mejora sugiere el uso de una malla financiera para la Banca Empresarial del Banco Agrario de Colombia en la Regional Antioquia, mediante la implementación de las siguientes técnicas: observación, revisión documental, encuesta a expertos, matriz de información y herramientas ofimáticas. Con el desarrollo de este plan de mejora se pretende la optimización del macroproceso de crédito desde su primera etapa, obteniendo un conocimiento más profundo del cliente en cuanto a sus indicadores financieros, buscando mitigar reprocesos en las demás etapas y que se vea reflejado en una óptima recuperación de cartera.

PALABRAS CLAVE: Crédito, cartera, malla financiera, indicadores financieros, administración financiera, riesgo financiero, riesgo de crédito.

ABSTRACT

This improvement proposal suggests the use of a financial mesh for the area of Corporate Banking of the bank Banco Agrario de Colombia in Antioquia, through the implementation of the following strategies: observation, document review, expert survey, information matrix, and office automation tools. This improvement plan aims to optimize the macro process of credit from its first stage, obtaining a deeper knowledge of the client in terms of financial indicators, seeking to mitigate reprocessing in the other stages and that is reflected in an optimal portfolio recovery.

KEYWORDS: Credit, portfolio, financial mesh, financial indicators, financial administration, financial risk, credit risk.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestros más sinceros agradecimientos:

Primero a nuestras familias, quienes siempre apoyaron indiscutidamente este proceso.

A todos los docentes de la Facultad de Administración de Empresas, en especial a la docente Isis Miosotis Álvarez Flórez porque nunca se negó a orientarnos en la elaboración de este trabajo.

A la Universidad Autónoma Latinoamericana porque de no existir nada de esto fuera posible.

Por último, pero igual de importante que los anteriores, al Banco Agrario de Colombia por brindarnos la oportunidad de realizar nuestras prácticas profesionales en tan prestigiosa institución.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS.....	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	13
4. MARCO DE REFERENCIA	15
4.1. Referencia Contextual.....	15
4.2. Referente Teórico.....	17
4.2.1. Administración financiera	17
4.2.2. Gestión del riesgo financiero.....	19
4.2.3. Riesgo de crédito	21
4.2.4. Cobranza De Cartera	23
4.3. Referente Legal.....	26
5. METODOLOGÍA	28
5.1. Enfoque	28
5.2. Modalidad	29
5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información.....	29
5.3.1. Observación.....	29

5.3.2. Revisión documental	30
5.3.3. Encuesta a expertos	30
5.3.4. Matriz de información	30
5.3.5. Herramientas ofimáticas.....	31
5.4. Consideraciones Éticas	32
6. HALLAZGOS Y PROPUESTA	35
6.1. Momento I: Estado Actual Macroproceso de Crédito	35
6.2. Momento II: Guía Metodológica	38
7. RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
8. CONCLUSIONES	53
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	55

TABLA DE ILUSTRACIONES

Imagen 1. Círculo de venta. Tomado de Estrategias de Cobranza en Época de Crisis. (Molina Aznar, 2005, pág. 11)	24
Imagen 2. Estado de Resultados. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia	44
Imagen 3. Balance General. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia.	45
Imagen 4. Balance General 2. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia.	46

Imagen 5. Indicadores financieros. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia.	49
Imagen 6. Malla Financiera. Fuente: tomado de la intranet del Banco Agrario.....	50
Imagen 7. Malla Financiera 2. Fuente: tomado de la intranet del Banco Agrario.....	51
Matriz de información 1. Resultados encuesta. Elaboración propia	40
Matriz de información 2. Guía metodológica. Elaboración propia.	41

INTRODUCCIÓN

Mediante la presente propuesta de mejora se sugiere la implementación de una malla financiera para la Banca empresarial de la Regional Antioquia del Banco Agrario de Colombia, con el objetivo de optimizar el macroproceso de crédito con el que cuenta el banco desde su primera etapa, la originación y hacer más eficientes las etapas siguientes hasta llegar a la recuperación de cartera que es la última etapa de dicho macroproceso.

Esta propuesta se divide en tres grandes apartados, los cuales son: el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación, en esta parte se exponen la situación que se identificó en la organización objeto de estudio y que se pretende atender con el presente trabajo, así también se muestran los objetivos de dicho a desarrollar a lo largo de la ejecución de este trabajo, al igual que la importancia y pertinencia de el desarrollo de este trabajo en diferentes ámbitos como son el académico, el profesional, el organizacional, entre otros; el marco de referencia, en el cual se otorga un contexto sobre el panorama económico de Colombia y del Banco Agrario de Colombia, y la normatividad asociada con las normas internacionales de información financiera (NIIF), el manejo de datos personales y la normatividad de los servidores públicos.

En el último apartado se encuentran los hallazgos y la propuesta, con base en estos en la parte final del trabajo hay un apartado donde se exponen las recomendaciones dirigidas a la organización objeto de estudio y conclusiones generales de este trabajo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El 28 de junio de 1999 el Banco Agrario de Colombia S.A. (BAC) abrió sus puertas al público con el objetivo principal de prestar servicios bancarios al sector rural, surge de la evolución de la Sociedad Financiera Leasing Colvalores S.A., de Compañía de Financiamiento Comercial a Banco Comercial, denominado Banco de Desarrollo Empresarial S.A., en primer término, y luego cambió su razón social por la de Banco Agrario de Colombia S.A. Es una Sociedad Anónima con régimen de Empresa Industrial y Comercial del Estado que está vinculado al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, opera en todo el territorio nacional y desarrolla operaciones propias de un establecimiento bancario comercial.

Dentro de sus objetivos misionales se puede encontrar, brindar seguridad a los depósitos confiados por la comunidad, incluyendo los manejados por los entes territoriales y apoyar, mediante financiación, el desarrollo de todas las regiones en actividades ligadas al campo. El BAC está dividido en 8 regionales (Regional Antioquia, Regional Bogotá, Regional Cafetera, Regional Costa, Regional Occidente, Regional Oriental, Regional Santander y Regional Sur). En particular en la Regional Antioquia se cuenta con 133 oficinas distribuidas en 125 municipios del departamento y 30 municipios de Chocó y Córdoba.

El BAC ejecuta diferentes macroprocesos, entre los que se destaca el de crédito, el cual se lleva a cabo en cinco (5) etapas consecutivas, sin embargo no necesariamente una dependiente de la otra pues si se detecta alguna inconsistencia se puede pasar indiferentemente de una a otra, empezando por la Originación del crédito, seguido del

Análisis y Decisión de crédito, continuando con el Desembolso del crédito, pasando luego a la Administración y Seguimiento y La cobranza y administración de cartera se divide en cuatro etapas que tienen como objetivo realizar un acercamiento entre el cliente y la empresa, haciendo seguimiento al comportamiento de pago de los clientes, la primera etapa de la administración y cobranza la Cobranza Preventiva que está dirigida a hacer gestión a los clientes que no presentan un periodo de mora (realizan el pago oportunamente) en el cumplimiento de su(s) obligación(es); Cobranza Administrativa, es la segunda fase que tiene el Banco para el cobro y administración de cartera en la que se hace una gestión a obligaciones que tengan vencimiento (la fecha de pago expiro) entre 1 y 30 días. La etapa Pre jurídica es la tercera fase, en donde se ejecuta una gestión de cobro sobre a obligaciones de crédito con vencimientos entre 31 y 210 días, la última instancia es la Cobranza Jurídica Gestión de cobro realizada a obligaciones que superen los 210 días de vencimiento de crédito a través de una instancia judicial.

Siendo La Banca Comercial responsable de la etapa de Originación, encargada de procurar por la prospección, vinculación, asesoría, radicación y perfilamiento del cliente, enmarcándolo dentro de los segmentos de mercado fijados por el Banco, orientando su actividad al conocimiento del cliente, para identificar el riesgo crediticio.

Dentro de la Banca Comercial, se encuentra la Banca Empresarial la cual se encarga de la etapa de Originación enfocado hacia un mercado objetivo que se compone por empresas dedicadas al desarrollo de actividades productivas, industriales y comerciales, con ventas anuales a 15.000 millones de pesos. Dicha área brinda un modelo de atención especializado a través de Gerentes de Cuenta que acompañan a las empresas en los

proyectos que necesitan los clientes de acuerdo a sus necesidades, siendo esta la encargada de iniciar el proceso de crédito en el Banco.

Actualmente el macroproceso de Crédito presenta falencia(s), dado que se evidencian inconsistencias desde la etapa de Originación del crédito, pues desde el momento en que los clientes reciben asesoramiento financiero, dicho asesoramiento se lleva a cabo dejando de lado las necesidades y el perfil de cliente, sin prever o contemplar la incertidumbre que pueda haber en el proyecto productivo o destino que se le dará al dinero que el cliente solicita.

Ocasionalmente, a los clientes no les es posible responder oportunamente frente a las obligaciones financieras contraídas con el Banco, y este a su vez presenta inconvenientes con la recuperación de cartera a través de la gestión realizada por la Subgerencia de Cartera en los procesos de administración y recuperación de cartera de los préstamos desembolsados por el BAC a sus clientes en los diferentes departamentos que son responsabilidad de la Regional Antioquia.

La Subgerencia de Cartera de la Regional Antioquia del BAC es el área encargada de la etapa de Administración y Cobranza de Cartera (última instancia del macroproceso de crédito) de los productos de colocación, entendiendo por productos de colocación como el dinero recibido por el banco que son puesto a disposición del público para otorgar créditos a las personas que lo requieran por medio de actividades y/o de diversos tipos de bienes; la cobranza y administración de cartera es una herramienta que utiliza el BAC para hacer efectivas obligaciones financieras de los clientes que aún se encuentren vigentes

haciendo posibles recuperar dichos bienes de una manera que sea óptimo para el Banco y sus clientes.

Sin embargo, en repetidas ocasiones los clientes se disgustan por las tardanzas en los trámites de crédito, los cuáles pueden llegar a sufrir re procesos que causan mayores molestias; esto es producido por la operatividad que lleva con sí mismo el cargo de los Gerentes de Cuenta, a pesar que cuenta con dos aprendices que prestan apoyo e en las labores operativas del área; a dichos procesos que se dan en esta etapa del macroproceso se suman los requerimientos de los clientes día a día, y la necesidad de cumplir las metas exigidas desde la Vicepresidencia Comercial del Banco. Situación que conlleva, en ocasiones a los Gerentes de Cuenta a no brindar una asesoría especializada que caracteriza a esta área y que los clientes necesitan de acuerdo a su destino productivo.

Todo lo anterior tiene impactos negativos en los procesos de crédito del BAC, especialmente en la Banca Empresarial y la Subgerencia de Cartera de la regional Antioquia, dado que si no son resueltos a tiempo impactará negativamente a otras áreas, es por ello que en el presente ejercicio se indaga por *¿Cómo optimizar el macroproceso de Crédito del Banco Agrario de Colombia a partir de una malla financiera utilizada en la etapa de Originación, en la Regional Antioquia desde del período 2018 - 1?*

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Proponer el uso de una malla financiera que impacte el proceso de Crédito del Banco Agrario de Colombia a partir de la etapa de la Originación, en la Regional Antioquia desde el período 2018-1

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar el estado actual del macroproceso de crédito del BAC en la Regional Antioquia
- Definir una guía metodológica que permita perfilar a los clientes para la oferta de los créditos
- Recomendar el uso de una malla financiera que permita la optimización del macroproceso de crédito en su primera etapa que se ajuste a las necesidades reales de los clientes de acuerdo con su capacidad de endeudamiento.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente una de las peticiones más realizadas por parte de los clientes hacia el Banco Agrario de Colombia es la optimización del tiempo, pues se busca mejorar permanentemente los procesos a través del uso efectivo del tiempo. Dicha situación no se escapa al sistema financiero en Colombia, ya que quién logra atender las necesidades de los clientes de manera eficiente y oportuna es quien logra posicionarse en el mercado.

En el Banco Agrario de Colombia, debido a que sus procesos son largos y los clientes necesitan los recursos de manera rápida y ágil, se propone hacer uso de una malla financiera que permita arrojarle a los Gerentes de Cuenta, encargados de iniciar el macroproceso de crédito en la Banca Empresarial, la cantidad de dinero que puede ser ofrecida a los clientes para los cupos de crédito de acuerdo a las necesidades de financiación, lo cual impactaría directamente las etapas siguientes a la Originación, buscando que estas sean más eficientes.

Para el BAC es fundamental hacer del macroproceso de crédito un procedimiento óptimo, eficaz, y eficiente, en especial en la etapa de Originación, para lo cual los funcionarios del banco encargados de esta primera etapa deben hacer uso de las herramientas tecnológicas y procedimientos administrativos que procuren por una asesoría financiera que se acomode a las necesidades y perfil de cada uno de los clientes del Banco; de esta manera la última etapa del macroproceso de crédito, administración y recuperación de cartera, se ejecuten en las mejores condiciones posibles tanto para la organización BAC como para los clientes que se atienden en los tres departamentos que son responsabilidad la sub-regional Antioqueña del BAC (Antioquia, Córdoba y Choco).

En la medida que el asesoramiento y perfilamiento del cliente en la etapa de Originación sea un proceso óptimo y simplificado las inconsistencias en el macroproceso de Crédito se minimizarían, haciendo que administración y gestión de Crédito en todas sus etapas se haga con mayor eficiencia, reduciendo los reprocesos y mejorando el desempeño de los funcionarios del banco involucrados en dicho macroproceso, logrando un aumento en los casos atendidos satisfactoriamente por el área de Banca Comercial encargada de la etapa de Originación del Crédito, del área de Administración y Recuperación de Cartera encargada de la etapa de Administración y Recuperación de los productos de colocación, de esta manera se mejora la calificación que reciben estas dos áreas por su desempeño.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Referencia Contextual

Para dar referencia y contexto a este proyecto se utiliza los estudios hecho por la Superintendencia de Sociedades de Colombia a principios del año 2017, en el cual se habla sobre el comportamiento que ha tenido la economía colombiana y los sectores o actividades económicas que sobresalieron en el año 2016 y que tiene proyecciones positivas para el 2017 en cuanto a sus aportes al crecimiento del PIB nacional y, así mismo, informes emitidos por El Banco de la República de Colombia en donde se presenta un balance sobre el comportamiento de la economía colombiana en el año 2017. De igual manera es importante la información obtenida del informe generado por la Superintendencia Financiera de Colombia y por la ANDI (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) donde se habla sobre el comportamiento del sistema financiero colombiano en lo corrido del presente año.

Internacionalmente se puede destacar que en el año 2017 las “economías desarrolladas continúan recuperándose y China habría crecido algo por encima de lo esperado. Por otro lado, en América Latina la actividad económica ha resultado ser menos dinámica que la anticipada anteriormente” (Banco de la República, 2017, pág. 15)

Los mercados financieros han mostrado una estabilidad “a pesar de algunos incrementos de volatilidad asociados con episodios de incertidumbre política” (Banco de la República, 2017, pág. 15) a pesar de esto las condiciones financieras continúan siendo favorables para los mercados emergentes. Según informes del Banco de la Republica en el año 2017 el “principal cambio en el contexto internacional, frente a lo presentado hace un

trimestre, fue la revisión a la baja en los pronósticos de los precios internacionales del petróleo” (Banco de la República, 2017, pág. 15).

Según la ANDI el año 2016 se caracterizó por:

“la buena posición que ha venido adquiriendo el país en la región e internacionalmente, la solidez de la economía colombiana, la buena dinámica de la construcción, la recuperación en la actividad manufacturera en particular por la entrada de Reficar y el buen desempeño del sector financiero, entre otros” (ANDI, 2016).

En el año 2017 la Superintendencia de Sociedades emitió informe sobre el comportamiento de la economía colombiana en el año 2016 en donde se afirma que la economía colombiana tuvo un crecimiento positivo puesto que algunos sectores crecieron más de lo esperado; “en 2016, el PIB de siete de las nueve ramas de actividad crecieron positivamente y cuatro de ellas estuvieron por encima del promedio. Las actividades con mayor crecimiento fueron: servicios financieros e inmobiliarios (5,0%), construcción (4,1%), industria manufacturera (3,0%) y servicios sociales, comunales y personales (2,2%)” (Superintendencia de Sociedades, 2017, pág. 5).

En el informe de la Superintendencia de Sociedades se afirma que el desempeño favorable del sector financiero se debe principalmente a “el aumento del 11,1% en los servicios de intermediación financiera” (Superintendencia de Sociedades, 2017, pág. 5). Por otra parte:

“La inflación anual al consumidor, que ha caído sostenidamente desde agosto del año pasado, cerró el primer semestre de este año en 3,99%, 176 puntos base (pb) por debajo del registro de finales del año pasado, por primera vez por debajo del 4,0%. Esta situación no se registraba desde enero de 2015” (Banco de la República, 2017, pág. 48).

4.2. Referente Teórico

Para dar soporte teórico al presente plan de mejora se hace necesario tomar conceptos y postulados tanto de la Administración Financiera, La Gestión Del Riesgo Financiero, el Riesgo Crediticio y temáticas relacionadas con la Cobranza de Cartera referenciadas por autores como Gitman y Zutter (2012), Van Horne y Wachowicz (2002), Lizarzaburu, Berggrun y Quispe (2012), Molina (2005), entre otros.

4.2.1. Administración financiera

Frente a la administración financiera se toman los conceptos de Gitman y Zutter (2012), quienes manifiestan que la administración financiera se refiere a “las tareas del gerente financiero de la empresa” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3), quien es el encargado de administrar:

“los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía” (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3).

Para la empresa la gestión financiera resulta un factor fundamental para garantizar en el desarrollo de sus actividades diarias, la esencia de la administración financiera radica en la planeación a corto, mediano y largo plazo. En una entidad financiera bien sea pública o

privada es de vital importancia la planeación que se haga sobre procedimiento de otorgamiento de créditos y no menos importante la planeación y gestión realizada en el proceso de recaudación de dinero, pues es en la eficiencia en la gestión sobre este último en donde radica el éxito del negocio.

Con base en lo anterior, los autores Van Horne y Wachowicz (2002) definen la administración financiera como “la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito en mente” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 2), argumentando que la función de los administradores financieros en lo que respecta a la “toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: las decisiones de inversión, las de financiamiento y las de administración de los activos” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 2).

Siendo para las entidades financieras los créditos y préstamos otorgados su principal activo, es de vital importancia realizar acciones estructuradas que procuren por el cuidado, protección, como también el recaudo de estos activos para su futura inversión en destinos y proyectos que apunte al crecimiento y expiación de la organización y sus operaciones.

Lo anterior apoyado en el documento del programa Sustainable Commodity Assistance Network (SCAN por sus siglas en inglés), la administración financiera es “el área de la administración que se centra en decisiones de inversión, manejo del dinero, fuentes de financiamiento, administración de activos, control de costos y maximización de utilidades” (SCAN, s.f. tomado en 2017, pág. 4), y abarca los siguientes aspectos: la rentabilidad, la liquidez y el control de riesgos.

La esencia de la administración financiera está en la toma de decisiones a futuro, y es esto esencial para las entidades financieras y crediticias, pues dado las características del negocio sus activos son líquidos en mediano y largo plazo es por eso que el encargado de hacer gestión sobre estos activos debe de velar por la colocación y recaudo de los bienes en condiciones que sean favorables tanto para los demandantes de este tipo de productos y servicios, al igual que para los proveedores y oferentes de este tipo de bienes.

4.2.2. Gestión del riesgo financiero

Para las temáticas que se relacionan con la Gestión del Riesgo Financiero y su aplicación en este trabajo de grado se toma como reseña el documento La Campaña de la Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano escrito por Edmundo R. Lizarzaburu, Luis Berggrun y Julio Quispe; también es importantes el libro Administración de riesgos Volumen II de Martínez Preece, Marissa del Rosario (y otros) y así fue igualmente importante el artículo de Portafolio publicado en el año 2009 que lleva por nombre “Gestión de riesgo: ¿por qué y para qué?”

Lizarzaburu, Berggrun y Quispe (2012) afirman que los riesgos financieros:

“están asociados a los productos y servicios que se pueden adquirir en los mercados financieros, de donde las empresas obtienen los recursos o los colocan. Asociados además, entre otras cosas, a realizar estrategias que permitan reducir o mitigar los riesgos. Los principales son: el riesgo de mercado, riesgo de crédito, riesgo de liquidez y riesgo operacional” (Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe, 2012).

Por ende, el objetivo principal de las entidades financieras debe comprender “el control de los riesgos financieros a los que se enfrentan, siendo quizás el riesgo de crédito y el riesgo de mercado los de mayor importancia” (Lizarzaburu, Berggrun, & Quispe, 2012).

El riesgo es una variable latente en el mercado financiero, ya que muchas veces el destino que se le da a los bienes y servicios solicitados por los demandantes tiene un futuro incierto es por tal motivo que las entidades financieras están en la obligación de estructurar y diseñar planes/programas que aporten a la reducción de del riesgo en todas las etapas del proceso crediticio; mitigando tanto riesgos que se puedan dar al interior de la organización como el riesgo operativo al igual que riesgos provenientes del medio externo como el de crédito y el del mercado que son determinados por el destino de inversión de los productos y servicios adquiridos por parte de los demandantes así como por factores económicos y coyunturales.

De acuerdo con el Portafolio (2009) la gestión del riesgo financiero “se debe enfocar en poder disminuir los efectos adversos de cambios en variables externas a la gestión puedan tener en el rendimiento de los activos, en el costo de los pasivos o en ambas” (Portafolio, 2009).

Dependiendo de la gestión, de las estrategias, planes y programas que se diseñen con el objetivo de mitigar los riesgos inherentes en el mercado financiero y sus actividades, puede haber impactos que contribuyan a la generación de valor para todos los grupos de interés que rodean una entidad de carácter financiero bien sea de índole público o privado.

Los autores Martínez Preece, Zubieta Badillo y López Herrera (2011) manifiestan que el Comité de Supervisión Bancaria define la gestión de riesgos financieros como:

“la secuencia de cuatro procesos: a) la identificación de eventos en una o más categorías de riesgos (mercado, crédito, operacionales y "otros" tipos de riesgo y sub-categorías más específicas); b) el análisis de los riesgos usando modelos de riesgo y bases de datos relacionadas; c) el monitoreo y reporte de los riesgos en tiempo y forma; y d) el control de los riesgos por parte de la alta gerencia” (Martínez Preece, Zubieta Badillo, & López Herrera, 2011, pág. 86).

La gestión del riesgo es una tarea meticulosa que se debe hacer con una planeación, seguimiento y retroalimentación constantes y exhaustivas pues de esta gestión depende la mitigación de riesgos; estas acciones no garantizan el éxito de la actividad crediticia en todas sus etapas, pero si genera un escenario idóneo para prevención de interrupciones de cualquier tipo) que puedan llegar a afectar de manera negativa las actividades de una entidad financiera en especial en todo lo relacionado macroproceso de crédito.

4.2.3. Riesgo de crédito

Para abordar las temáticas relacionadas con el Riesgo De Crédito se toma como referencia el libro Modelos Para Medir El Riesgo De Crédito De La Banca escrito por María Luisa Saavedra García y Máximo Jorge Saavedra García, el documento de El Influjo De Cartera Vencida Como Medida De Riesgo De Crédito: Análisis Y Aplicación Al Caso De Chile escrito por Andrés Sangre, al igual que el artículo web de la revista Economía y Administración elaborado por Rafael Romero Meza en el año 2005, es también importante la publicación hecha por el Banco Central de La Republica Argentina que lleva por nombre Lineamientos Para La Gestión De Riesgos En Las Entidades Financieras como también es importante resaltar la importancia del contenido extraído de la página web de la Superintendencia Financiera de Colombia donde hacen alusión al Riesgo Crediticio.

La Superintendencia Financiera de Colombia (2008) define el riesgo crediticio como “la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones” (Superintendencia Financiera de Colombia, 2008, pág. 1).

El riesgo de crédito es, en otras palabras, aquellos variables inherentes a la actividad financiera que puedan genera impactos negativos sobre los estados financieros en una entidad crediticia.

De acuerdo con Chorafas (como se cita en Saavedra y Saavedra, 2010) el riesgo de crédito es “la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón” (Saavedra García & Saavedra García, 2010).

El riesgo de crédito está determinado por la capacidad que tenga una entidad financiera para hacer recaudo efectivo de las obligaciones que los clientes contraigan con la entidad, es acá donde la planeación y la administración sobre estos riesgos cobre importancia, ya que es desde la planeación en cada una de las fases del crédito que se puede lograr mitigar la incertidumbre inherente en las actividades de financiamiento.

Andrés Sagner (2012) cita a Matus (2007) quien define el riesgo de crédito como “la probabilidad de que un deudor bancario no pueda cumplir con sus obligaciones contractuales de intereses y/o capital” (Sagner T., 2012).

El riesgo del crédito muchas veces tiene afectaciones para la entidad proveedora de bien o servicio financiero como para el demandante de dichos bienes, debido a que hay

factores externos que pueden llegar a tener efectos negativos sobre la actividad productiva o destino de inversión de dicho crédito o préstamo; estos riesgos pueden ser generados por factores ambientales, político-legales, económicos y/ sociales.

Romero Meza (s.f. Tomado en 2017) determina que el riesgo de crédito “incluye todos los riesgos asociados con el crédito de participantes específicos, tales como no pago potencial o cambios en la clasificación crediticia” (Romero Meza, s.f. Tomado en 2017, pág. 58).

El Banco Central de la República de Argentina (BCRA) define el riesgo de crédito como “la posibilidad de sufrir pérdidas por el incumplimiento que un deudor o contraparte hace de sus obligaciones contractuales” (Banco Central de la República de Argentina, 2018, pág. 14).

Es entonces el riesgo del crédito, la probabilidad de incumplimiento de pago de las obligaciones de los clientes contraídos con una entidad financiera, y dicho riesgo pueden estar dados por factores internos (proceso) o externos a la entidad proveedora.

3.2.4. Cobranza De Cartera

Para sustentar teóricamente La Cobranza de Cartera, el cual es uno de los temas fundamentales en el presente trabajo, se toman los aportes hechos por Victor E. Molina Aznar en su libro Estrategias de Cobranza en Época de Crisis y así mismo el artículo publicado por Credivalores que lleva por nombre Políticas de Gestión de Cobranza.

La Universidad Libre de Colombia define la cobranza como “la acción mediante la cual recuperamos la cartera” (Universidad Libre de Colombia, s.f. Tomado en 2017).

Molina Aznar (2005) establece que el objetivo de la cobranza es “cerrar el círculo de la venta” (Molina Aznar, 2005, pág. 11), el cual abarca el pedido, la autorización de crédito, la facturación, el embarque de mercancía y el cobro. El autor lo grafica de la siguiente manera:

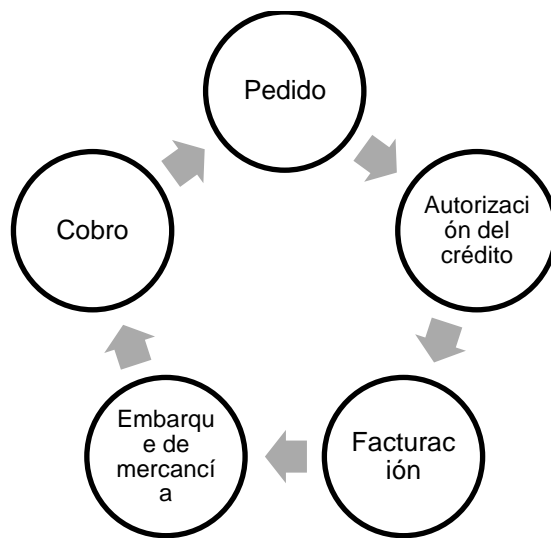


Imagen 1. Círculo de venta. Tomado de Estrategias de Cobranza en Época de Crisis. (Molina Aznar, 2005, pág. 11)

Adicionalmente, Molina Aznar (2005) menciona que la cobranza debe cumplir tres requisitos: adecuada, es decir, “se debe considerar al deudor de acuerdo al cumplimiento en sus pagos” (Molina Aznar, 2005, pág. 9); oportuna, ya que se debe cobrar en el plazo señalado; y completa, en tanto “es responsabilidad del Departamento de Crédito y Cobranzas recuperar en su totalidad la cartera de la empresa” para evitar que sus finanzas se vean perjudicadas (Molina Aznar, 2005, pág. 10).

La cobranza y recuperación de cartera es una actividad que debe hacerse conjuntamente las operaciones de generación del crédito y administración del mismo, es decir que tal y como lo ilustra la figura anterior, el crédito es un macroproceso que abarca diferentes áreas de una entidad financiera es por tal motivo que la planeación del crédito debe hacerse desde la etapa de originación del crédito hasta la etapa de recuperación del crédito, pasando por la administración del mismo y de igual manera las actividades y programas diseñadas para esto deben ser transversales a todas las etapas del macroproceso de crédito.

La organización Credivalores define la gestión de cobranza como “una actividad cuyo objetivo es la reactivación de la relación comercial con el cliente, procurando que mantenga sus créditos al día y pueda aprovechar las ventajas de nuestros productos” (Credivalores, s.f. Tomado en 2017, pág. 1)

Para desarrollar las actividades de cobro, recuperación de cartera en una entidad crediticia de la mejor manera, tanto para la organización como para sus clientes, es de vital importancia las relaciones con los clientes y el conocimiento del público objetivo de la entidad financiera; es en este punto donde la administración de la cartera en una entidad financiera se junta con actividades del marketing relacional y es con esta combinación de actividades y áreas administrativas la que logra que se recaude el dinero de las obligaciones en los mejores términos, procurando la fidelización de los clientes y la satisfacción de sus necesidades sin descuidar los intereses de la organización.

4.3. Referente Legal

El presente plan de mejora, busca agilizar el macroproceso de crédito del Banco Agrario de Colombia, para el cual se deben tener en cuenta ciertas normatividades para poder llevarlo a cabo, desde leyes internacionales hasta decretos, a continuación se presentan los aspectos normativos a tener en cuenta para el desarrollo de este plan de mejora:

Las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” o “International Financial Reporting Standards “IFRS” en inglés, son:

“un conjunto de normas contables, emitidas por el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (“International Accounting Standards Board” - “IASB”) con sede en Londres. Las NIIF son normas que establecen parámetros de reconocimiento, medición y presentación de información financiera, y están orientadas a proporcionar una mejor base para la toma de decisiones. Estas normas se enfocan en la transparencia en la información a través de revelaciones y la utilización de mediciones a valor razonable de activos y pasivos” (Bolsa de Valores de Colombia, 2015, pág. 1). “El objetivo principal que se traza el IASB es conseguir la homogenización de normas contables a nivel mundial” (Bolsa de Valores de Colombia, 2015, pág. 3).

Las anteriores normas son fundamentales para el BAC, puesto que en el proceso de adaptación de las empresas colombianas a las mismas, es requisito para llevar a cabo la radicación de un crédito que presenten los estados financieros con la aplicación de estas normas.

La protección de la información está reglamentada en primera instancia por la Constitución política de Colombia del año 1991 en su artículo 15 donde deja claro que

“Todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre”, el BAC debe responder a esta normatividad a través del cuidado de los datos de sus usuarios.

Es importante para el BAC hacer cumplir la Ley estatutaria 1266 de 2008, (Habeas Data) específicamente en el artículo 4, donde dice claramente que la información debe ser tratada como confidencial, apuntando a los principios de seguridad descritos en el artículo; esta ley es vital para la Banca Empresarial y para el BAC en general, puesto que maneja información financiera muy delicada acerca de sus clientes.

Al ser una entidad pública es importante tener en cuenta la Ley 734 de 2002 (Régimen disciplinario para los servidores públicos), Título I, donde se mencionan los principios rectores de la Ley disciplinaria por la cual se expide el Código disciplinario único para los servidores públicos.

Además del cuidado de la información de los clientes, el Banco Agrario de Colombia S.A. debe acogerse a la normatividad impuesta para las entidades que prestan servicios financieros, como lo es el Decreto 663 de 1993, el cual muestra el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y las operaciones de los establecimientos Bancarios.

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque

El presente ejercicio de investigación es de carácter cualitativo con algunas características cuantitativas, en este enfoque se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para dar soporte a la tarea de investigación en el proceso de identificación y análisis de variables y situaciones que generen impactos en un sector u organización.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2003), los estudios cualitativos:

“pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003, pág. 7)

Adicionalmente, el presente trabajo contiene algunos elementos cuantitativos, es decir que utiliza “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003, pág. 4), lo que permite junto con los datos recolectados de carácter cualitativo obtener una visión más profunda del plan de mejora a realizar.

5.2. Modalidad

El presente ejercicio se lleva a cabo mediante la modalidad de plan de mejora, entendiendo este como, “un estudio que aborda necesidades o problemas concretos de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica profesional; ello implica un trabajo inicial de observación, exploración, descripción, interpretación y explicación del problema el cual será abordado metodológicamente siguiendo las pautas trazadas desde la asignatura de Trabajo de Grado” (Universidad Autónoma Latinoamericana, 2016).

5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información

5.3.1. Observación

“Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003, pág. 260).

5.3.2. Revisión documental

La revisión documental permite:

“identificar las investigaciones elaboradas con anterioridad, las autorías y sus discusiones; delinear el objeto de estudio; construir premisas de partida; consolidar autores para elaborar una base teórica; hacer relaciones entre trabajos; rastrear preguntas y objetivos de investigación; observar las estéticas de los procedimientos (metodologías de abordaje); establecer semejanzas y diferencias entre los trabajos y las ideas del investigador; categorizar experiencias; distinguir los elementos más abordados con sus esquemas observacionales; y precisar ámbitos no explorados” (Valencia López, s.f. Tomado en 2018, págs. 2-3).

5.3.3. Encuesta a expertos

Las encuestas a expertos son “frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003, pág. 397)

5.3.4. Matriz de información

En el presente plan de mejora, se hace uso de una matriz descriptiva, la cual es necesaria para conocer los requisitos y la normatividad con la que deben contar los clientes

del Banco Agrario para tener una atención personalizada mediante la banca empresarial, esta se define como:

“tablas que contienen información cualitativa, construidas con la intención de obtener una visión global de los datos, ayudar a su análisis combinarlos y relacionarlos, etc. Tenemos: la lista de control, matrices ordenadas temporalmente, según la función de la persona, de grupos conceptuales o meta- matrices descriptivas" (Saiz Carvajal, s.f. Tomado en 2017, pág. 3).

5.3.5. Herramientas ofimáticas

Según la Universidad del Bosque, se define la ofimática como:

“en su sentido más estricto se refiere al conjunto de herramientas para optimizar las actividades propias de cualquier tipo de oficina con el fin de garantizar el adecuado registro, manipulación y disposición de información que permita tomar decisiones en todas las áreas” (Universidad el Bosque, s.f. Tomado en 2018)

En este caso se hace uso de Microsoft Excel, para dar uso a una malla financiera que permitirá cruzar distintos datos tomados de los estados financieros de las distintas empresas que cumplan con los requisitos para obtener un crédito con la banca empresarial del Banco Agrario. Observando en esta malla, los distintos indicadores financieros necesarios para determinar la viabilidad del préstamo y el nivel de endeudamiento que puede llegar a adquirir la empresa.

5.4. Consideraciones Éticas

Una parte muy importante en el desarrollo de cada una de las partes que componen el presente trabajo es la forma en que se recolecta y la presentación de la información, los aspectos más relevantes en lo que concierne al manejo de la información son las consideraciones éticas en el registro de los datos e información; para esto es fundamental los aportes hechos por María Eumelia Galeano Marín en su escrito “Registro y sistematización de información cualitativa”, en este apartado la autora toca temas como el Conocimiento Informado, la Confidencialidad y el Anonimato, el Registro , Sistematización e Interpretación de la información, entre otros temas que plantea la escritora.

“Consentimiento informado: Los informantes o participantes en el proceso investigativo deben ser consultados y lograr acuerdos con el investigador sobre la utilización de técnicas de registro no intrusivas (notas de campo), intrusivas como grabadora, videgrabadora, cámara fotográfica. Igualmente tienen derecho a conocer que información va a ser registrada, con qué propósitos, si va a ser compartida con otros investigadores y a qué público va a llegar” (Galeano M., 2001, pág. 7).

En la formulación y desarrollo del presente trabajo “preservar la confidencialidad implica una obligación moral” (Galeano M., 2001) puesto que las características y tipología de datos e información y de las fuentes de donde se obtienen la información involucran un tratamiento responsable y ético, por parte de las personas que encabezan el desarrollo de este trabajo, con el objetivo de preservar la integridad y seguridad de los proveedores de información y así mismo no comprometer a ninguna persona que se desenvuelvan el entorno de la organización objeto de estudio y a los participantes y colaboradores involucrados en el desarrollo del trabajo.

Para lograr lo anteriormente dicho, quienes desarrollan este trabajo tienen que tener en cuenta aspectos como el “conocimiento informado”, que consiste básicamente en dar a conocer a “los informantes o participantes en el proceso investigativo” (Galeano M., 2001) la información que será presentada como resultado de la investigación y la manera en cómo esta será presentada pues esto se configura como el “derecho a conocer que información va a ser registrada, con qué propósitos, si va a ser compartida con otros investigadores y a qué público va a llegar” (Galeano M., 2001, pág. 7).

“Confidencialidad y anonimato: Con el fin de salvaguardar los derechos de los informantes, y a veces la integridad del investigador es necesario en el proceso de registro de la información utilizar seudónimos, "limpiar" la información de aquellos datos (nombres, lugares, fechas) que permitan la identificación del informante o de personas a las que él se refiere y utilizar códigos que permitan los cruces y análisis de la información. Igualmente en algunos casos es recomendable guardar la información por un tiempo prudencial (muerte del informante) hasta que se considere que su utilización de no vulnera la integridad física o moral de los participantes. Esta recomendación es especialmente significativa en el caso de informantes estigmatizados y vulnerados como menores en conflicto con la ley, niños y adolescentes envueltos en explotación sexual, migrantes ilegales, desplazados, retardados o débiles mentales, personas bajo el efecto de la droga o el alcohol” (Galeano M., 2001, pág. 7).

La “Confidencialidad y anonimato” son importantes para “salvaguardar los derechos de los informantes” (Galeano M., 2001) pues si no se es cuidadoso en este aspecto pueden que se comprometa la integridad física o moral de los participantes; este aspecto se complementa con el “Retorno social de la información obtenida” pues bajo la mirada de estos dos aspectos éticos se da a conocer a los proveedores de información sobre el curso de la información que otorga y el objetivo que se está presentando.

Por ultimo pero no menos importante, el tratamiento ético de los datos e información, al igual que las fuentes de donde se obtienen tiene como finalidad "Analizar, prever y minimizar los efectos del registro sobre los informantes y sobre el investigador..." (Galeano M., 2001, pág. 8), es decir que un manejo ético de los datos e información que se aquí se presentan protegen la integridad de las personas involucradas en este trabajo tan en la organización objeto de estudio y quienes hacen parte del entorno académico que se ven involucrados en la formulación, desarrollo y aprobación del presente trabajo grado.

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

El presente apartado se lleva a cabo a partir del despliegue de los objetivos específicos y se realiza en varios momentos que a su vez se subdividen en etapas, así:

6.1. Momento I: Estado Actual Macroproceso de Crédito

Para el desarrollo de este momento se compiló información obtenida de la observación de las actividades que se desarrollan en el día a día en macroproceso de crédito, especialmente en la etapa de originación y la etapa de administración y recuperación de cartera del BAC; informes y manuales de procedimientos del banco para tener conocimiento de manera en que se debe llevar a cabo las tareas y alcances que son responsabilidad de cada área que componen el macroproceso de crédito en el Banco Agrario, con ayuda de la encuesta aplicada a los tres expertos con el objetivo de verificar la idoneidad del plan de mejora que se propone, las personas encuestadas ocupan el cargo de Gerentes de Cuenta de la Banca Empresarial en la Regional Antioquia del BAC, además del contacto y presencia en las diferentes actividades que se ejecutan a lo largo del macroproceso de crédito, se analiza de la información para hallar factores clave y de esta manera identificar y detallar como son las operación en el macroproceso de crédito especialmente en la etapa de originacion del crédito y de administración y recuperación de cartera. Es importante aclarar que el presente momento se llevó a cabo en dos etapas las cuales son la observación y la revisión documental.

Etapas I: Observación

A partir de la observación se evidenció que en el Banco Agrario de Colombia existen 6 etapas que hacen parte del Macroproceso de Crédito:

- Originación.
- Análisis y decisión de crédito.
- Constitución de garantías.
- Desembolso.
- Seguimiento.
- Administración y recuperación de cartera.

Así mismo, se evidencian las tareas y procedimientos ejecutados en la etapa de originación del crédito por parte de los tres gerentes de cuenta empresariales, entre las cuales se destacan la vinculación de cliente con el banco, ejecutar el proceso de radicación del crédito, entender requerimientos del área y de los clientes, generar informes de visitas y de cumplimiento de metas, entre otros. Para la vinculación de los clientes existen algunos sectores que representan un mayor riesgo para el como son el sector minero, la industria de los juegos de azar, los partidos políticos y algunas empresas del sector de la construcción, otras empresas como las cooperativas, fundaciones sin ánimo de lucro y algunas empresas del sector petrolero reciben un tratamiento especial por parte del Banco Agrario; vale la pena aclarar que esta información no se encuentra documentada, sin embargo en el área comercial son conscientes del riesgo que representan este tipo de empresas para el BAC

Uno de los factores que se pudieron identificar mediante esta técnica es la dificultad que presentan algunos clientes para el pago oportuno de las obligaciones contraídas con el Banco, esta dificultad se presenta principalmente porque se generan inconsistencias desde la etapa de originación, dado que al parecer los gerentes de cuenta, no tienen presente la capacidad real de endeudamiento de los clientes al momento de realizar la solicitud del cupo del cliente y capacidad de pago de los mismos; generando de esta manera la devolución del trámite por lo cual toca iniciar nuevamente el proceso solicitando el monto aprobado por el banco.

Lo anterior hace que se generen molestias entre los clientes, puesto que los tiempos que transcurren entre la solicitud del monto, la devolución de la solicitud y presentar nuevamente la solicitud ante el área responsables; se prolonga mucho el tiempo que tienen que esperar los clientes en espera de una respuesta por parte del banco.

Etapa II: Revisión documental

Conjuntamente con la observación se hizo la revisión de documentos, manuales, algunos informes periódicos; para conocer aspectos específicos de la historia del Banco, su manera de operar y en especial para conocer manera en que está estructurado el macroprocesos de crédito; así mismo para conocer el comportamiento del sector económico al cual pertenece la organización se revisaron y analizaron estudios hechos por entidades gubernamentales reconocidas.

Al indagar y consultar en los manuales de procedimiento del BAC, de la información obtenida la más relevante para el presente trabajo ha sido conocer la estructura que tiene actualmente el Macroproceso de crédito del Banco Agrario de Colombia está dividido en seis etapas empezando por la Originación del crédito, seguido del Análisis y Decisión de crédito, continuando con la Constitución de las garantías, seguido del Desembolso del crédito, pasando luego a la Administración y Seguimiento y por último la Administración y Recuperación de Cartera.

La Originación del Crédito, es tarea de La Banca Empresarial encargada de procurar por la prospección, vinculación, asesoría, radicación y perfilamiento del cliente, enmarcándolo dentro de los segmentos de mercado fijados por el Banco, orientando su actividad al conocimiento del cliente, para identificar el riesgo crediticio; cabe mencionar el riesgo crediticio es un variable que puede verse afectada por factores internos y/o externos propios de cada sector anteriormente analizada por el banco.

Entre la etapa de originación y la de administración y recuperación, se llevan a cabo cuatro (4) etapas diferentes, las cuales se encargan de procedimiento específicos en el macroproceso de crédito. Siendo la Administración y Recuperación de Cartera la última

etapa del macroproceso de crédito, esta se divide en cuatro etapas que tienen como objetivo realizar un acercamiento entre el cliente y la empresa, haciendo seguimiento al comportamiento de pago de los clientes.

La primera etapa de la administración y cobranza la Cobranza Preventiva que está dirigida a hacer gestión a los clientes que no presentan un periodo de mora (realizan el pago oportunamente) en el cumplimiento de su(s) obligación(es); Cobranza Administrativa, es la segunda fase que tiene el Banco para el cobro y administración de cartera en la que se hace una gestión a obligaciones que tengan vencimiento (la fecha de pago expiro) entre 1 y 30 días. La etapa Pre jurídica es la tercera fase, en donde se ejecuta una gestión de cobro sobre a obligaciones de crédito con vencimientos entre 31 y 210 días, la última instancia es la Cobranza Jurídica Gestión de cobro realizada a obligaciones que superen los 210 días de vencimiento de crédito a través de una instancia judicial.

6.2. Momento II: Guía Metodológica

Para desarrollar este momento fue necesario el uso y aplicación de una encuesta como método de recolección de información relevante que contribuyera al tratamiento de la problemática que se desea atender con la elaboración de este trabajo, de igual manera se empleó una matriz de información de elaboración propia para presentar la información obtenida de los manuales de responsabilidades y procedimientos en los cuales se habla de los requerimientos que tiene un cliente para la apertura de un crédito, de esta misma forma para la construcción de la matriz fue de gran ayuda la indagación que se hizo a los tres gerentes de cuenta por medio de la aplicación de la encuesta. El desarrollo del segundo momento se divide en dos etapas, empezando por la aplicación de la encuesta a los tres gerentes de cuenta y seguido de la construcción de la matriz de información

Etapas I: Encuesta a expertos

Actualmente el BAC en la regional Antioquia cuenta con cuatro gerentes de cuenta, uno de ellos el gerente de cuenta oficial y los otros tres son los gerentes de cuenta empresariales, para la ejecución de esta etapa y para efectos del presente trabajo académico,

se aplicó una encuesta a los tres gerentes de cuenta empresariales con los que cuenta el BAC en la Regional Antioquia, quienes son responsables de la radiación de los créditos empresariales de la Regional; gracias a la aplicación de la encuesta se pudo conseguir información que permitió abordar y desarrollar el presente trabajo y de igual manera estos brindaron elementos para conocer la idoneidad del desarrollo de este proyectos para dos áreas en específico: El área de Recuperación y Administración de Carteara y el área de Banca Comercial encargada de la etapa de Originación del Crédito siendo esta la primera etapa del macroproceso de crédito, en especial esta última porque es en esta etapa donde se presenta la raíz de la problemática que se pretende atender con este trabajo.

La encuesta se diseñó con cuatro preguntas que hace alusión a algunas de las tareas que se deben realizar en la etapa de originación al momento de brindar asesoría y perfilar al cliente para iniciar el macroproceso de crédito; dichas encuestas fueron aplicadas a los tres gerentes de cuenta empresariales siendo estos los encargados del proceso de radicación de crédito de las empresas que requieren algún tipo de financiación o servicio financiero y que cumplen los requisitos de la Banca Empresarial de la regional Antioquia del BAC.

Las respuestas dadas por los gerentes se muestran a continuación:

Matriz de información 1. Resultados De la aplicación de la Encuesta.

1	Pregunta	Respuesta	Interpretación
2	Cuando va a visitar a un cliente, ¿Cuáles son sus expectativas comerciales?	1 Lograr la vinculación integral del cliente con el portafolio del Banco	Al momento de visitar a un cliente de manera comercial, lo que se busca es conocer el funcionamiento del mismo y cerrar un negocio con el mismo para que acepte un cupo de crédito
3		2 Que el cliente tenga reconocimiento en el sector, buenas calificaciones en central de riesgos y buenos indicadores financieros	
4		3 Conocimiento profundo de la actividad del cliente y relizar el crédito con el cliente	
5	Menciones los indicadores financieros que a simple vista y según su concepto califican al cliente como viable para la operación de crédito	1 Endeudamiento, Rotación de inventarios, Crecimiento en ventas/utilidad, Ebitda y patrimonio	Es importante observar, que el indicador más importante para los expertos es el nivel de endeudamiento y además los indicadores que reflejen la variación en las ventas y utilidades que obtengan
6		2 Liquidez, endeudamiento y relación solvencia	
7		3 Prueba ácida, Rotación de cartera, Rotación de inventarios, nivel de endeudamiento y EBITDA	
8			
9	El anexo 20 del BAC cuenta con una malla financiera, ¿es suficiente la información que arroja dicha herramienta para dar un dictamen del cliente?	1 Sí, sin embargo el banco debería mencionar a los Gerentes que dicha herramienta existe	Se puede observar que para dos de los gerentes es útil la información que arroja la malla financiera que existe en el BAC, sin embargo uno de estos afirma que deberían mencionar a los Gerentes que existe esta herramienta. Por otro lado, uno de los Gerentes afirma que no es suficiente la información puesto que hay más puntos por estudiar en un crédito
10		2 Sí, para hacer un mejor análisis y un informe completo de su situación financiera	
11		3 No, aparte de indicadores el análisis tiene otros puntos que se deben estudiar en crédito (manual del SARC)	
12	¿Cree que el uso de una malla financiera ayuda a optimizar el proceso de crédito?	1 Sí, porque sirve como punto de partida para establecer la viabilidad del cliente	Se observa que para dos de los gerentes, una malla financiera ayuda a optimizar el proceso de crédito, bien sea para hablar con el o para establecer desde la originación la viabilidad o no del préstamo.
13		2 Sí, ya que brinda bases para hablar con el cliente acerca de las deficiencias que se encuentren en los indicadores	
14		No, porque no se hace eficiente para el gerente, ya que este análisis de realiza en crédito.	
15			

Matriz de información 1. Resultados encuesta. Elaboración propia

Esta encuesta es importante para el desarrollo el presente plan de mejora, porque evidencia las necesidades que tienen al menos dos de los tres Gerentes de cuenta empresariales de conocer ciertos indicadores financieros de los clientes, además de la optimización del proceso de crédito con el uso de una malla financiera.

Etapa II: Matriz de Información

A partir de la información recolectada en el Banco Agrario de Colombia mediante sus gerentes de cuenta y su normatividad, se puede concluir que para llevar a cabo el procedimiento de originación y de radicación del crédito se hace necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de cliente
- Sector económico
- El cliente debe facturar más de 15.000 millones al año
- Debe contar con manual de SARLAFT y estar fuera de las listas inhibitorias del Banco, esto se debe hacer en cada renovación o desembolso del cupo
- Debe presentar estados financieros de los dos últimos períodos fiscales y declaraciones de renta de los mismos períodos
- Debe estar registrada en cámara de comercio y presentar documento de existencia y representación legal con fecha de expedición inferior a 30 días
- Presentará RUT con fecha de expedición inferior a un año.
- Al aprobar la operación deberá suministrar pagaré firmado y con huella del Representante legal, lo cual debe de realizarse cada que se renueve el cupo

Es por ello que se hace necesario caracterizar cada uno de los mismos para que dicho proceso quede formalizado y no se generen mayores reprocesos que afecten la operación:

Para ello, se realiza una matriz de información, con la cual se busca el análisis de la información recolectada y la identificación y definición de elementos y variables importantes, la cual se evidencia a continuación:

	A	B	C	D
1	Nombre de la empresa			
2	Cliente empresarial	Sector económico	SARLAFT	Pagaré
3	Según el manual de riesgo crediticio del Banco Agrario "Se definen como grandes clientes los más representativos de cada subsector económico y que estén calificados en mínimo riesgo por una herramienta de gestión de crédito. El Banco atenderá las necesidades de capital de trabajo e inversión para desarrollar actividades productivas, industriales, mercantiles o de servicios de todos los sectores de la economía." (Banco Agrario de Colombia, 2017).	"La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos. (...) Según la división de la economía clásica, los sectores de la economía son los siguientes: Sector primario o sector agropecuario, sector secundario o sector industrial y sector terciario o sector de servicios." (Banco de la República de Colombia, 2017)	"El Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo se compone de dos fases: la primera corresponde a la prevención del riesgo y cuyo objetivo es prevenir que se introduzcan al sistema financiero recursos provenientes de actividades relacionadas con el lavado de activos y/o de la financiación del terrorismo. La segunda, que corresponde al control y cuyo propósito consiste en detectar y reportar las operaciones que se pretendan realizar o se hayan realizado, para intentar dar apariencia de legalidad a operaciones vinculadas al LA/FT." (Ministerio de Hacienda, 2013)	Es indispensable para el Banco Agrario, que después de que el crédito sea aprobado, el cliente suministre firmado y con huella del representante legal un pagaré, el cual se define como: "El pagaré es una promesa que hace una persona de pagarle a otra una suma de dinero que le debe, cualquiera sea la razón de esta obligación (un crédito, el precio de una compraventa, el canon de un arrendamiento, etc.)." (Asobancaria, 2015)
4	Para proceder con el proceso de radiación de crédito es indispensable cumplir con los siguientes requisitos:		Es importante recalcar que la empresa no debe aparecer en ninguna de las listas inhibitorias que se manejan al interior del BAC, tema que hace parte del sistema de administración del riesgo de lavado de activos y la financiación del terrorismo.	
5				
6	• Facturar más de 15,000 millones de pesos al año			
7	• Presentar RUT			
8	• Presentar documento de existencia y representación legal no mayor a 30 días.			
9	• Presentar declaración de renta de los dos periodos fiscales inmediatamente anteriores y estados financieros de los mismos			
10	• Presentar la composición accionaria de la sociedad			

Matriz de información 2. Guía metodológica. Elaboración propia.

En la anterior matriz se pueden evidenciar los requisitos que deben solicitar los Gerentes de cuenta de la Banca empresarial del BAC para perfilar a los clientes de acuerdo a lo que exige la Banca empresarial, esto es necesario en la etapa de originación para que el cliente no sea atendido por otra Banca y no existan reprocesos que ralenticen la radicación de cupos de crédito para los clientes empresariales; es importante aclarar que de acuerdo a las políticas internas del banco existen algunos sectores que representan mayor nivel de riesgo para el BAC por lo cual se encuentran excluidos como posibles clientes, algunos de estos son el sector de la minería, la industria de los juegos de azar, partidos políticos y empresas

del sector de la construcción, otras como las cooperativas, fundaciones sin ánimo de lucro y algunas empresas del sector petrolero reciben un tratamiento especial por parte del Banco Agrario

Etapa III: Propuesta

A diferencia de los momentos uno y dos, el tercer momento se lleva a cabo en una sola etapa en donde propone el uso de una malla financiera y se exponen los elementos que la componen, dicha malla ha sido una herramienta de la banca empresarial; sin embargo, que actualmente no siempre se le da uso adecuado en la etapa de Origenación del crédito, precisamente en la Banca empresarial de la regional Antioquia del BAC; se hace una caracterización de los módulos que componen dicha malla con la finalidad de conocer y describir que información de los clientes es la necesaria para conocer la situación financiera de los mismos al momento de solicitar un crédito y es el cruce de la información financiera del cliente la que permite conocer la capacidad real de endeudamiento de quién solicita el crédito.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, la optimización del macroproceso de crédito en la etapa de originación, que se ajuste a la real capacidad de endeudamiento de los clientes ya que en repetidas ocasiones los gerentes de cuenta por el afán de cumplir con sus metas intentan radicar cupos de crédito sin tener en cuenta la capacidad de endeudamiento de los clientes, lo que genera reprocesos que terminan afectando a estos últimos, ya que no logran satisfacer su necesidad de dinero en el tiempo en que lo necesitan y esto ha causado que algunos clientes migren a otras entidades financieras.

Este ejercicio se lleva a cabo en la herramienta Excel, esta cuenta con tres grandes estructuras vitales para que arroje la información necesaria, las cuales son: estado de pérdidas y ganancias (P y G), balance general y con el cruce de los datos aportados en las anteriores se genera la última gran estructura que son los indicadores financieros.

El estado de pérdidas y ganancias se define como:

“la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas” (Ávila Macedo, 2007, pág. 68).

Este se evidencia en la malla:

	SITUACION FINANCIERA		
	dic-10	dic-11	dic-12
3			
4	PERDIDAS Y GANANCIAS		
5	VENTAS NETAS	0	0
6	Costo de Ventas	0	0
7	UTILIDAD BRUTA	0	0
8	Gastos Admón y Vtas.	0	0
9	UTILIDAD OPERACIONAL	0	0
10	Gasto Interés	0	0
11	Otros Ingresos	0	0
12	Otros Egresos	0	0
13	Partidas Extraordinarias	0	0
14	Provision de Impuestos	0	0
15	UTIL. Antes Correc. Monetaria	0	0
16	Corrección Monetaria	0	0
17	UTILIDAD NETA	0	0

Imagen 2. Estado de Resultados. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia

Es importante contar con el Estado de pérdidas y ganancias, puesto que este puede indicar como ha sido el comportamiento en ventas de una empresa en un período de tiempo específico; y más importante, observar las utilidades que deja la empresa en el mismo período de tiempo.

La segunda gran parte de la ya mencionada malla financiera que es el Balance general se define como:

“un estado financiero que muestra los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines (activo) y las fuentes externas e internas de dichos recursos (pasivo más capital contable), a una fecha determinada. De su análisis e interpretación podemos conocer, entre otros aspectos, la situación financiera y económica, la liquidez y la rentabilidad de una entidad” (Román Fuentes, 2017, pág. 128).

Este se observa en la malla de la siguiente manera:

19	BALANCE GENERAL					PARTICIPACIONES			
20	Caja,Boos,Inv.Temp.	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
21	Cartera Comercial	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
22	Inventarios	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
23	Mercancias en Tránsito	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
24	Materia Prima Insumos	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
25	Inventario en Proceso	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
26	Inventario Terminado	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
27	Otros Inventarios - plantaciones	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
28	Anticipos y Avances	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
29	Otros Act. Corrientes	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
30	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
31	Activo Fijo Bruto	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
32	Terreno	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
33	Vehiculos	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
34	Edificios	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
35	Maquinaria & Equipo	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
36	Otros Activos Brutos	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
37	Depreciación acumulada	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
38	ACTIVO FIJO NETO	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
39	Inversiones Permanentes	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
40	C x Cobrar Socios y/o Asociadas	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
41	Plantaciones mediano y Tardío R	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
42	Otros Activos Largo Plazo				0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%

Imagen 3. Balance General. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia.

43	TOTAL ACTIVO	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
44	Valorizaciones	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
45	PASIVO								
46	Obligaciones Financ. C . P .	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
47	Proveedores	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
48	Cuenta Socios	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
49	Otros Pasivos Ctes.				0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
50	TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
51	Obligaciones Financ. L . P .	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
52	Cuenta Socios	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
53	Otros Pas. Largo Plazo	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
54	TOTAL PASIVO L.P.	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
55	TOTAL PASIVO	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
56	PATRIMONIO						0,0%	0,0%	
57	Capital Pagado	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
58	Superávit y/o Reservas	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
59	Reserva Legal	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
60	Revalorización Patrimonial	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
61	Utilidades Retenidas	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
62	Utilidad Período	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
63	TOTAL PATRIMONIO	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%
64	TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%

Imagen 4. Balance General 2. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia.

El Balance General, es importante para la malla financiera, ya que el Banco podrá observar el patrimonio con el que cuenta la organización que requiere el crédito, además de saber con qué activos cuenta en caso de que esa incapaz de pagar para proceder a un embargo; y por último y no menos importante los pasivos, para observar cuanto endeudamiento tiene frente a los activos de la empresa.

El cruce del estado de pérdidas y ganancias con el balance general, arroja distintos tipos de indicadores financieros de eficiencia, liquidez y solvencia, definidos como:

Indicadores de eficiencia:

Estos indicadores, también conocidos como indicadores de actividad, son definidos como aquellos que “miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo” (Pontificia Universidad Javeriana, s.f. Tomado en 2018, pág. 12), es decir que estos indicadores son, los encargados de medir la capacidad que tiene la empresa para hacer un uso eficiente de sus recursos.

Indicadores de liquidez:

Los indicadores de liquidez “miden la capacidad de pago que tiene la empresa en el corto plazo, en cuanto al dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas” (Pontificia Universidad Javeriana, s.f. Tomado en 2018, pág. 13), en otras palabras estos indicadores miden la capacidad de pago que tiene la empresa, sin que el cumplimiento de

estas obligaciones afecte de alguna manera los estados financieros de la empresa y así mismo no se generen impactos o afectaciones en su operación.

Indicadores de solvencia:

El indicador de solvencia muestra “cuál es el grado de suficiencia del capital de trabajo. Expresa la capacidad proporcional que tiene la empresa de cancelar sus deudas a corto plazo con sus activos circulantes” (Torres Van Grieken, 2006, pág. 64), dichos indicadores lo que se analiza la concentración de los pasivos corrientes sobre los activos corrientes, es decir que mide la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus deudas a corto plazo con la productividad que generen sus operaciones diarias.

Indicadores de Rentabilidad:

Los indicadores de rentabilidad miden “la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y los gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades” (Briseño Ramírez, 2008, pág. 10) “Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa” (Briseño Ramírez, 2008, pág. 11); para determinar si un negocio son verdaderamente buenos o atractivos no es suficiente con conocer el nivel de ventas o de ingresos provenientes de su operación, esta información se queda corta, para saber verdaderamente si existe algún tipo de atractivo es fundamental conocer la ganancia que deja este una vez cubiertas los costos y los gastos que genera la operación diaria y así mismo conocer si la ganancia es retroactiva a la inversión realizada por los accionistas.

En este segmento de la malla hay un espacio apartado para otros indicadores y variables que se deben tener en cuenta en la etapa de originación del crédito, estos indicadores son:

Cobertura de intereses:

La cobertura de intereses “refleja la capacidad del proponente de cumplir con sus obligaciones financieras. A mayor cobertura de intereses, menor es la probabilidad de que el proponente incumpla sus obligaciones financieras.” (Fiduagraria, 2016); es decir que mide la eficiencia de la administración de un negocio o empresa para hacer líquidos sus activos y de manera tal que les permita responder antes sus obligaciones financieras de la mejor manera, en cuanto a tiempo y condiciones de pago.

Endeudamiento sin revalorizaciones:

El endeudamiento sin revalorizaciones “permite determinar el nivel de autonomía financiera...” (Briseño Ramírez, 2008, pág. 56), sin tener en cuenta o restando las revalorizaciones de dichos activos en un periodo determinado. “...Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores” (Briseño Ramírez, 2008, pág. 56); en otras palabras con este indicador se pretende conocer que porcentaje de los activos están comprometidos con relación a los pasivos, o lo que es lo mismo, saber si la empresa depende en mayor o menor medida de sus fuentes de financiación.

Los indicadores definidos anteriormente son visibles en la malla propuesta, y se evidencian de la siguiente manera

J	K	L	M	N
EFICIENCIA				
	dic-10	dic-11	dic-12	
Inversión de Trabajo [\$]	0	0	0	
Inv.trabajo/ventas [%]	0%	0%	0%	
Promedio de Cobro [d]	0	0	0	
Promedio Inventarios [d]	0	0	0	
Ciclo de Conversión [d]	0	0	0	
EVA	0	0	0	
Promedio Proveedores [d]	0	0	0	
EBITDA	0	0	0	
Bcos + Proveed. / Vtas [%]	0,0%	0,0%	0,0%	
Prom.Gtos.acumulados [d]	0	0	0	
Inversión de Trabajo [d]	0	0	0	
Rotación de Activos [v]	0,0	0,0	0,0	
LIQUIDEZ				
Capital de Trabajo [\$]	0	0	0	
Razón Corriente [v]	0,00	0,00	0,00	
Prueba Ácida [v]	0,00	0,00	0,00	
SOLVENCIA				
Endeud. sin Valoriz. [%]	0,0%	0,0%	0,0%	
Endeud. con Valoriz. [%]	0,0%	0,0%	0,0%	
Apalancamiento Bancario	0	0	0	
OTROS INDICADORES				
Rentabilidad Sobre Patrimonio	0%	0%	0%	
Rentabilidad Sobre Ventas	0%	0%	0%	
Cobertura de Interes	0,0	0,0	0,0	
Endeud. Sin Revalorizaciones	0%	0%	0%	

Imagen 5. Indicadores financieros. Fuente: tomado de Intranet Banco Agrario de Colombia.

De esta manera, se evidencian las tres grandes estructuras mencionadas de la malla financiera, por lo tanto, se hace necesario traer a colación la herramienta propuesta para mejorar la eficiencia en el macroproceso de crédito, especialmente en el proceso de originación y de recuperación de cartera, a continuación se observa la malla financiera propuesta:

Propuesta: Malla Financiera - Banca Empresarial (Parte I).

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	P	Q	R	S	
SITUACION FINANCIERA				ANALISIS HORIZONTAL		PARTICIPACION A VENTAS			INDICADORES FINANCIEROS						ANALISIS HORIZONTAL			
PERDIDAS Y GANANCIAS	dic-10	dic-11	dic-12	00-01	01-02	dic-10	dic-11	dic-12	EFICIENCIA	0	dic-10	dic-11	dic-12	PERDIDAS Y GANANCIAS	Bce de corte	dic-12	00-01	
VENTAS NETAS	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Capital de Trabajo [S]	0	0	0	0	VENTAS NETAS	0	0	0%	
Costo de Ventas	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Inv.trabajo/Ventas [%]	0%	0%	0%	0%	Costo de Ventas	0	0	0%	
UTILIDAD BRUTA	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Promedio de Cobro [d]	0	0	0	0	UTILIDAD BRUTA	0	0	0%	
Gastos Admón y Vtas.	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Promedio Inventarios [d]	0	0	0	0	Gastos Admón y Vtas.	0	0	0%	
UTILIDAD OPERACIONAL	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Ciclo de Conversión [d]	0	0	0	0	UTILIDAD OPERACIONAL	0	0	0%	
Gasto Interés	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	EVA	0	0	0	0	Gasto Interés	0	0	0%	
Otros Ingresos	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Promedio Proveedores [d]	0	0	0	0	Otros Ingresos	0	0	0%	
Otros Egresos	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	EBITDA	0	0	0	0	Otros Egresos	0	0	0%	
Partidas Extraordinarias	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Bcos + Proveed. / Vtas [%]	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	Partidas Extraordinarias	0	0	0%	
Provisión de Impuestos	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Prom.Gtos.acumulados [d]	0	0	0	0	Provisión de Impuestos	0	0	0%	
UTIL. Antes Correc. Monetaria	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Rotación de Trabajo [d]	0	0	0	0	UTIL. Antes Correc. Monetaria	0	0	0%	
Corrección Monetaria	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Rotación de Activos [v]	0,0	0,0	0,0	0,0	Corrección Monetaria	0	0	0%	
UTILIDAD NETA	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	LIQUIDEZ				UTILIDAD NETA	0	0	0%		
Gto int./Util Oper.					0				Capital de Trabajo [S]	0	0	0	0	Gto int./Util Oper.			0%	
BALANCE GENERAL	PARTICIPACIONES								Capital de Trabajo [S]	0	0	0	BALANCE GENERAL	0				
Caja,Bcos,Inv.Temp.	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Razón Corriente [v]	0,00	0,00	0,00	Caja,Bcos,Inv.Temp.	0	0	0%		
Cartera Comercial	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Prueba Acida [v]	0,00	0,00	0,00	Cartera Comercial	0	0	0%		
Inventarios	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	SOLVENCIA				Inventarios	0	0	0%		
Mercancías en Tránsito	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Endeud. sin Valoriz. [%]	0,0%	0,0%	0,0%	Mercancías en Tránsito	0	0	0%		
Materia Prima Insumos	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Endeud. con Valoriz. [%]	0,0%	0,0%	0,0%	Materia Prima Insumos	0	0	0%		
Inventario en Proceso	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Apalancamiento Bancario	0	0	0	Inventario en Proceso	0	0	0%		
Inventario Terminado	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	OTROS INDICADORES				Inventario Terminado	0	0	0%		
Otros Inventarios - plantacio	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Rentabilidad Sobre Patrimonio	0%	0%	0%	Otros Inventarios - plantaciones	0	0	0%		
Anticipos y Avances	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Rentabilidad Sobre Ventas	0%	0%	0%	Anticipos y Avances	0	0	0%		
Otros Act. Corrientes	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Cobertura de Interes	0,0	0,0	0,0	Otros Act. Corrientes	0	0	0%		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0	0	0	0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%	Endeud. Sin Revalorizaciones	0%	0%	0%	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0	0	0%		

Imagen 6. Malla Financiera. Fuente: tomado de la intranet del Banco Agrario.

Propuesta: Malla Financiera - Banca Empresarial (Parte II).

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	
31	Activo Fijo Bruto	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Activo Fijo Bruto	0	0	0	\$0
32	Terrona	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Terrona	0	0	0	0,02
33	Vehicular	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Vehicular	0	0	0	0,02
34	Edificio	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Edificio	0	0	0	0,02
35	Maquinaria & Equipa	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Maquinaria & Equipa	0	0	0	0,02
36	Otras Activas Brutas	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Otras Activas Brutas	0	0	0	0,02
37	Depreciación acumulada	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Depreciación acumulada	0	0	0	0,02
38	ACTIVO FIJO NETO	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							ACTIVO FIJO NETO	0	0	0	0,02
39	Inversiones Permanentes	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Inversiones Permanentes	0	0	0	0,02
40	Cu Cabrar Socia y/a Aracida	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Cu Cabrar Socia y/a Aracida	0	0	0	0,02
41	Plantaciones medianas y Terda	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Inversiones Permanentes	0	0	0	0,02
42	Otras Activas Largo Plazo	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Otras Activas Largo Plazo	0	0	0	0,02
43	TOTAL ACTIVO	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							TOTAL ACTIVO	0	0	0	0,02
44	Valorización	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Valorización	0	0	0	0,02
45	PASIVO														PASIVO				
46	Obligaciones Financ. C. P.	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Obligaciones Financ. C. P.	0	0	0	0,02
47	Proveedor	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Proveedor	0	0	0	0,02
48	Cuenta Socia	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Cuenta Socia	0	0	0	0,02
49	Otras Parivar Otar.	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Otras Parivar Otar.	0	0	0	0,02
50	TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	0	0	0,02
51	Obligaciones Financ. L. P.	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Obligaciones Financ. L. P.	0	0	0	0,02
52	Cuenta Socia	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Cuenta Socia	0	0	0	0,02
53	Otras Par. Largo Plazo	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Otras Par. Largo Plazo	0	0	0	0,02
54	TOTAL PASIVO L. P.	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							TOTAL PASIVO L. P.	0	0	0	0,02
55	TOTAL PASIVO	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							TOTAL PASIVO	0	0	0	0,02
56	PATRIMONIO														PATRIMONIO				
57	Capital Pagado	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Capital Pagado	0	0	0	0,02
58	Superavit y/a Reservar	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Superavit y/a Reservar	0	0	0	0,02
59	Reserva Legal	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Reserva Legal	0	0	0	0,02
60	Revalorización Patrimonial	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Revalorización Patrimonial	0	0	0	0,02
61	Utilidad Retenida	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Utilidad Retenida	0	0	0	0,02
62	Utilidad Perdida	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							Utilidad Perdida	0	0	0	0,02
63	TOTAL PATRIMONIO	0	0	0	0,02	0,02	0,02	0,02							TOTAL PATRIMONIO	0	0	0	0,02

Imagen 7. Malla Financiera 2. Fuente: tomado de la intranet del Banco Agrario.

De manera general la Malla financiera anteriormente mostrada, permite realizar un diagnóstico de la situación financiera actual de los clientes, la cual a través del análisis e interpretación de los cruces de información arrojados permite determinar el monto de la línea de crédito a ofrecer por parte de la banca empresarial a sus clientes de acuerdo a sus necesidades, capacidad de endeudamiento y de pago real de las empresas.

7. RECOMENDACIONES

A pesar que la malla financiera existe en el BAC, algunos trabajadores no tienen conocimiento de la existencia de esta o si saben de su existencia no saben cómo utilizarla, es por eso que , se recomienda hacer uso de la misma antes de la radicación de los créditos para tener claro la capacidad de endeudamiento real que pueden contraer los clientes, este proceso lo deben realizar los gerentes de cuenta de la Banca Empresarial de la Regional Antioquia del Banco Agrario de Colombia, que permita optimizar el Macroproceso de crédito desde la primera etapa y a partir de esta primera etapa reducir los reprocesos que puedan surgir en las siguientes etapas del Macroproceso de Crédito.

El uso de una malla financiera se hace útil en la medida que el BAC muestre a sus colaboradores la existencia de la misma y que se dé un uso apropiado de esta. Es importante para el proceso de crédito en general otorgar los créditos con el monto ajustado a los niveles de endeudamiento de los clientes, con base en la información financiera que se debe diligenciar en la malla, con el objetivo de que en el área encargada de la recuperación de cartera logre mitigar la probabilidad de pérdida y evitar los cobros jurídicos y otros procesos de esta etapa.

Se recomienda el uso de la malla financiera que permita solicitar los montos apropiados a cada cliente para su posterior desembolso, buscando una óptima recuperación de cartera en términos que resulten beneficiosos para el BAC y sus clientes.

La última etapa del macroproceso de crédito es la cobranza y recuperación de cartera, esta una actividad que podría recibir apoyo de las de más etapas que componen el macroproceso, haciendo control preventivo a los cliente desde cada una de las etapas pues entre una etapa y otra pueden detectarse inconsistencias o algún tipo de riesgo que pueda repercutir en el incumplimiento en el pago oportuno y adecuado de la obligación por parte del cliente; si estas situaciones son detectadas y notificadas a tiempo, puede haber una mejora en las actividades de cobro y recuperación de cartera.

8. CONCLUSIONES

En el proceso de identificar el estado actual del macroproceso de crédito, se evidenció que existen algunas falencias en el proceso, las cuales se presentan principalmente en la etapa de originación y afectan las demás etapas del mismo, esta situación se presenta principalmente por los reprocesos que surgen desde la primera etapa. Entre dichas falencias está el solicitar montos mayores a la capacidad de endeudamiento de los clientes, lo cual puede llevar a la devolución del trámite o anulación del mismo y lo que es peor, aprobar un crédito mayor a la capacidad de endeudamiento que puede generar una mala recuperación de la cartera, puesto que el cliente es incapaz de realizar los pagos.

Además, en el momento que se realizó un rastreo del estado actual, se evidencia que existe una malla financiera para la Banca Empresarial; esta herramienta no la conocen la mayoría de Gerentes de cuenta, los cuales evidentemente no la aplican en la operación cotidiana y por ello se propone la formalización de la misma buscando impactar en la agilidad del Macroproceso de crédito desde la Originación. Si las inconsistencias generadas en la etapa de originacion no son detectadas y subsanadas a tiempo se corre el riesgo de que

el cobro y recuperación de cartera se dificulte en cada una de sus cuatro etapas; puesto que al momento que los clientes presentan una dificultad en el pago de las obligaciones contraídas con el BAC los clientes cuentan con diferentes alternativas que el área de administración y recuperación de cartera les ofrece con la finalidad de hacer el recaudo del dinero en términos que sean idóneos tanto para el Banco como para los mismos clientes.

La guía metodológica permite perfilar los clientes para diferenciar aquellos que pertenecen a la banca empresarial, agropecuaria, entre otras; esta se llevó a cabo como una matriz de información en cuyos campos debe ingresarse los siguientes criterios: tipo de cliente, cumplimiento de manual de SARLAFT y nivel ventas superior a \$15.000 millones; con lo que se busca poder ofrecer la atención personalizada del Gerente de Cuenta a dichos clientes.

El uso adecuado de una malla financiera en la etapa de Originación del Macroproceso de Crédito, permitiría mitigar los impactos negativos en las demás etapas, reduciendo los reprocesos que puedan surgir al momento de solicitar el cupo de crédito para el cliente de la banca empresarial.

Por último, se concluye que proponer el uso de una malla financiera, ayuda al Macroproceso de crédito a ser más eficiente desde su primera etapa, la cual genera cupos de crédito acorde a las capacidades de endeudamiento de los clientes; con lo que se busca que en las demás etapas haya mayor agilidad y por último optimizar la recuperación de cartera.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

ANDI. (2016). *Colombia: Balance 2016 y Perspectivas 2017*. Recuperado el 2017, de www.andi.com.co/Documents/.../ANDI-Balance%202016-Perspectivas2017.pdf

Ávila Macedo, J. J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=XeX_fKmeJWIC&pg=PA16&dq=estado+de+resultados+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjU_JKDiPnYAhWRu1MKHcH0BCwQ6AEIJTAA#v=onepage&q=estado%20de%20resultados%20definicion&f=false

Banco Central de la República de Argentina. (2018). *LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS*. Recuperado el 2018, de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Textord/t-lingeef.pdf>

Banco de la República. (2017). *Informe sobre inflación*. Recuperado el 2018, de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/isi_jun_2017.pdf

Bolsa de Valores de Colombia. (2015). *Adopción de normas internacionales de contabilidad en Colombia*. Recuperado el 2018, de <http://corporativo.codensa.com.co/es/accionistas/gobiernocorporativo/Documents/Adopci%C3%B3n%20de%20normas%20internacionales%20de%20contabilidad%20en%20Colombia.pdf>

Credivalores. (s.f. Tomado en 2017). *Políticas de Gestión de Cobranza*. Recuperado el 2018, de <https://www.credivalores.com.co/sites/default/files/Politica-Gestion-cobranzas.pdf>

Galeano M., M. E. (2001). Registro y sistematización de información cualitativa. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera*. (Pearson, Editor) Recuperado el 2018, de <http://www.farem.unan.edu.ni/investigacion/wp-content/uploads/2015/04/1-Principios-de-Administracion-Financiera-12edi-Gitman.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2003). *Metodología de la investigación Quinta Edición*. (McGraw-Hil, Editor) Recuperado el 2018, de <http://www.pucesi.edu.ec/web/wp-content/uploads/2016/04/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-l%C3%ADnea.pdf>

Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). *Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano*. Recuperado el 2018, de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1533/1989

Martínez Preece, M. d., Zubieta Badillo, C., & López Herrera, F. (2011). *Administración de riesgos Volúmen II Mercados, modelos financieros y entorno económico*. (U. A.

Metropolitana, Ed.) Recuperado el 2018, de
http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/1721/Administracion_de_riesgos_volumen_2_BAJO_Azcapotzalco.pdf?sequence=1

Molina Aznar, V. E. (2005). *Estrategias de Cobranza en Época de Crisis*. (E. F. ISEF, Ed.)
Recuperado el 2018, de
https://books.google.es/books?id=FiM8HWIZWzsC&pg=PA9&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

Pontificia Universidad Javeriana. (s.f. Tomado en 2018). *Análisis Financiero y Control*.
Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/analfin/capitulo2.pdf>

Portafolio. (2009). *Gestión de riesgo: ¿por qué y para qué?* Recuperado el 2018, de
<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/gestion-riesgo-453210>

Román Fuentes, J. C. (Febrero de 2017). *Estados Financieros Básicos 2017: proceso de elaboración y reexpresión*. Obtenido de
<https://books.google.com.co/books?id=scomDwAAQBAJ&pg=PT41&dq=estados+financieros+definicion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwifsKqkqvjYAhUhSt8KHxfSD8EQ6AEIPzAF#v=onepage&q=estados%20financieros%20definicion&f=false>

Romero Meza, R. (s.f. Tomado en 2017). *Medidas de riesgo financiero*. Recuperado el
2018, de
http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/127411/149%20Medidas_de_Riesgo_Financiero_Rafael_Romero_M.pdf?sequence=1

Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. J. (2010). *Modelos para Medir el riesgo de crédito de la banca*. Recuperado el 2018, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922010000100013

Sagner T., A. (2012). *EL INFLUJO DE CARTERA VENCIDA COMO MEDIDA DE RIESGO DE CREDITO: ANALISIS Y APLICACION AL CASO DE CHILE*. Recuperado el 2018, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-88702012000100002

Saiz Carvajal, R. (s.f. Tomado en 2017). *Técnicas de análisis de información*. Recuperado el 2017, de http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401122/Actividades/TECNICAS_DE_ANALISIS_DE_INFORMACION.pdf

SCAN. (s.f. tomado en 2017). *Manual de Conceptos Básicos de Administración Financiera*. Recuperado el 2018, de <https://www.sustainabilityxchange.info/filesagri/Conceptos%20de%20Administraci%C3%B3n%20Financiera.compressed.pdf>

Superintendencia de Sociedades. (Mayo de 2017). *COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DEL SECTOR REAL, POR INGRESOS OPERACIONALES*. Recuperado el 2017, de Las 1.000 más grandes Grupo 1 –NIIF Plenas y las 1.000 más grandes Grupo 2-NIIF Pymes:

<https://www.supersociedades.gov.co/Historial%20de%20Noticias/2017/Informe%201000%20G1%20Y%20G2.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2008). *RIESGOS ACTIVIDAD FINANCIERA* .

Recuperado el 2018, de

<https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/Normativa/Conceptos2008/2008009451.pdf>

Torres Van Grieken, J. C. (2006). *Curso de formación profesional bancaria*. Obtenido de

<https://books.google.com.co/books?id=6BckYwV8tGsC&pg=PA64&lpg=PA64&dq=El+indicador+de+solvencia+muestra+%E2%80%9Ccu%C3%A1+es+el+grado+de+suficiencia+del+capital+de+trabajo.+Expresa+la+capacidad+proporcional+que+tiene+la+empresa+de+cancelar+sus+deudas+a+c>

Universidad Autónoma Latinoamericana. (2016). *Reglamento de prácticas Facultad de Administración*. Medellín: Ediciones Unaula.

Universidad el Bosque. (s.f. Tomado en 2018). *Curso ofimática*. Recuperado el 2018, de

http://www.uelbosque.edu.co/programas_academicos/educacion_continuada/cursos_cortos/curso-ofimatica-word-excel-power-point-e-internet

Universidad Libre de Colombia. (s.f. Tomado en 2017). *Módulo de Cartera - La Cobranza*.

Recuperado el 2018, de

<http://www.unilibre.edu.co/CienciasEconomicas/Webcontaduria/estudie/Carte/CarteraCobra.htm>

Valencia López, V. E. (s.f. Tomado en 2018). *REVISIÓN DOCUMENTAL EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN*. Recuperado el 2018, de <https://univirtual.utp.edu.co/pandora/recursos/1000/1771/1771.pdf>

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. (P. Educación, Editor) Recuperado el 2018, de https://books.google.com.co/books?id=ziiCVbfGK3UC&pg=PA141&dq=rotaci%C3%B3n+de+cuentas+por+pagar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiJIeL2_7YAhWEhOAKHen4BvMQ6AEIJjAA#v=onepage&q=rotaci%C3%B3n%20de%20cuentas%20por%20pagar&f=false