



DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6192>

Edward Eli Lobo Ortega¹

Resumen

El dinamismo comercial de un país depende directamente del crecimiento empresarial, pero en Colombia, solo el 40% de empresas sobrevive más de 5 años. "Se estima que por cada 100 nuevas mipymes, tan solo 43 mantienen su existencia un lustro después." (ASOBANCARIA, 2018), esta situación llama a una gran reflexión planteada en doble vía, la primera relacionada con el riesgo al que se someten las empresas generadoras de créditos comerciales, porque la probabilidad de tener impagos en su cartera e implicaciones legales se puede incrementar afectando negativamente su calidad de cartera y su reputación. La segunda vía contempla una de las principales causas de fracaso de las mipymes que es la disponibilidad de capital de trabajo, "que es una herramienta financiera a la que todo administrador debe prestarle atención y dedicarle tiempo, debido a que determina la supervivencia de una empresa durante los primeros años de su existencia." (García Aguilar, Galarza Torres, & Altamariano Salazar, 2017). El equilibrio entre estas dos vías es fundamental para el crecimiento y supervivencia de las empresas, pero esta tarea tiene grandes implicaciones al momento de evaluar los riesgos implícitos en el proceso comercial, que puedan afectar las finanzas de las empresas y su reputación.

Palabras claves

Crédito Comercial; Cartera; Score de Crédito; Recaudo; Ventas.

Abstract

The trade dynamism of a country depends directly on the growth of its companies. But, in Colombia, only 40% of companies manage to survive five years. "Its estimated that for every 100 new microsmall-medium-sized companies, only 43 maintain their existence a lustrum later." (ASOBANCARIA, 2018.) This situation calls us to analyze a great reflection that arises in two ways. The first way is related to the risk that some of the companies that generate commercial credits are a subject of, since the probability of having defaults in their portfolio and legal implications could increase and negatively impact the portfolio's quality and their reputation. The second way contemplates one of the main causes of failure of the SMEs which is the working capital's availability. "Working capital is a financial tool to which every administrator must pay attention and dedicate time to, because it determines the survival of a company during the first years of its existence." (García Aguilar, Galarza Torres and Altamariano Salazar, 2017). The balance between these two ways is essential for business' growth and survival. However, this task has major implications when assessing the implicit risks of the commercial process. These risks can affect the finances of companies and their reputation.

Keywords

Commercial Credit; Accounts Receivables; Credit Score; Collection; Sales .

Fecha de recepción: 21 de octubre 2019 Fecha de aceptación: 16 de diciembre 2019

¹ Magister en Administración de Empresas, Especialista en Finanzas, Docente Universitario Universidad Libre y Asesor Financiero, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9887-6910>. Contacto: edwlob@hotmail.com

Como citar: Lobo Ortega, E. (2020). EL CRÉDITO COMERCIAL, LAS POLÍTICAS FINANCIERAS Y LAS VENTAS EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL. *Dictamen Libre*, 13(26). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6192>

Introducción

Mantener un buen clima laboral es la clave para mejorar la productividad de los empleados, y la interacción entre las áreas de la organización es fundamental para el funcionamiento óptimo de la misma, no obstante, la competencia de orientación al logro en muchas ocasiones nos lleva a insatisfacciones laborales y crea espacios de discusión entre las diferentes áreas, por percibir que se está obstaculizando el cumplimiento de las metas “la variable de Evaluación del Desempeño “Orientación al logro” posee una correlación estadísticamente significativa negativa con “Satisfacción con la oportunidad de desarrollo” (Chiang Vega, Mendez Urra, & Sanchez Bernal, 2010) en este artículo se toma como base la relación entre las áreas comercial y de crédito (Financiera), específicamente en los procesos de evaluación de clientes para asignación de cupos de créditos financieros; el puente definido entre estos dos departamentos son las políticas financieras corporativas, que rigen para toda la organización base de este estudio, que es una empresa líder del sector papelerero.

En donde la evaluación de clientes se convirtió en un proceso generador de varios conflictos organizacionales, las razones son diversas, y tanto el área comercial como la financiera tienen sus argumentos para justificar el desarrollo de sus actividades, asumiendo sus criterios como los que deberían prevalecer en las decisiones corporativas, encontrar un punto de equilibrio en estas situaciones no es tarea fácil, sin embargo se han presentado muchos casos donde las decisiones tomadas si satisfacen ambas partes, pero en otros casos el proceso de evaluación no cumple con las expectativas comerciales porque para el área financiera representan mucho riesgo para la empresa y estos casos el punto los análisis no convergen, esto genera inconformidades en la práctica comercial, que se reflejan en el deterioro de los índices de satisfacción de nuestros clientes quienes al no tener los cupos de créditos esperados manifiestan su inconformidad con la empresa por no sentirse apoyados, estas quejas de los clientes llegan a la empresa cuestionan los procesos de ventas, quienes a su vez cuestionan los procesos de crédito, por consiguiente el clima laboral se puede deteriorar. Por este motivo todo el proceso debe contemplar parámetros que midan claramente los riesgos y los beneficios para que las partes que participan en la evaluación puedan estar más cerca en los resultados de sus análisis y así evitar la gran dispersión entre las expectativas que se tienen con un cliente, ¿cómo lograr este acercamiento entre crédito y ventas al momento de evaluar un cliente para asignarle un cupo de crédito comercial? Ese es el objetivo de este trabajo y así evitar que el proceso termine mediado por la gerencia general o la junta directiva, pero dejando claridad que desde allí se definen las directrices a desplegar a todas las áreas implicadas en el proceso de evolución de riesgo de los clientes

Materiales y métodos

El desarrollo de esta investigación se utilizó como la principal fuente de información las entrevistas directas con las personas que ejecutan el proceso de análisis de créditos en la empresa seleccionada, y los datos de 523 clientes evaluados y con cupos de créditos asignados, con esta base de clientes haremos unas clasificaciones para poder comprender la situación actual en relación a los cupos asignados. Los datos que veremos a continuación son a corte del 2013, y nos servirán como punto de partida para hacer los respectivos análisis de comportamiento frente otros años. Le daremos un enfoque general a esta situación para poder valorizar las variables y hacer las respectivas propuestas.

Gráfico 1. Total Clientes empresa fuente del trabajo

ITEM	TOTAL CLIENTES	FACTURACIÓN GLOBAL	CUPO GLOBAL	% CLIENTES	% VENTAS	COB. CUPO	CLI. PREMIUM
Cientes con cupo menor a sus ventas	345	63.000.000.000	44.000.000.000	66%	48%	70%	80,5%
Cientes con cupo mayor a sus ventas	178	67.000.000.000	107.000.000.000	34%	52%	160%	87,2%
Total clientes	523	130.000.000.000	151.000.000.000	100%	100%	116%	85,3%

Fuente: Loba Ortega & Álvarez, 2015

Los datos disponibles se procesaron utilizando una metodología de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, la información cualitativa en relación a las estrategias y análisis subjetivos implementados por los entrevistados, para determinar recomendaciones que optimicen el proceso de evaluación de clientes y asignación de cupos comerciales y, por otro lado, la información cuantitativa que nos permitió comprobar datos e información concreta en relación los cupos asignados por el departamento de crédito contra los cupos esperados por los clientes y el departamento comercial.

La información compartida por la empresa es totalmente confidencial, por tratarse de datos susceptibles para las empresas evaluadas, por consiguientes los nombre de los clientes y los respectivos periodos serán omitidos, para dar cumplimiento a la ley 1581 del 2012 que constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia.

Resultados

A partir de los datos disponibles, los resultados los clasificaremos en 3 grupos, el primero es el Efectos en el clima Laborar, plantando un análisis del mal estar que puede generar al departamento comercial, una baja, alta o inadecuada asignación de los cupos de créditos para sus clientes, en segundo lugar se plantean los efectos que se pueden generar en los procesos de ventas, partiendo desde el punto de vista que le vendedor debe ser al mismo tiempo el primer cobrador, "Se debe motivar a los vendedores a que identifiquen los compradores que no solamente necesiten el producto, pero que también pagarán a tiempo." (DUNFORCE, 2016); Y en tercer lugar analizaremos las metodologías utilizadas para realizar las asignaciones de los cupos a los clientes de las empresas y determinar las variables que más influyen en estas decisiones.

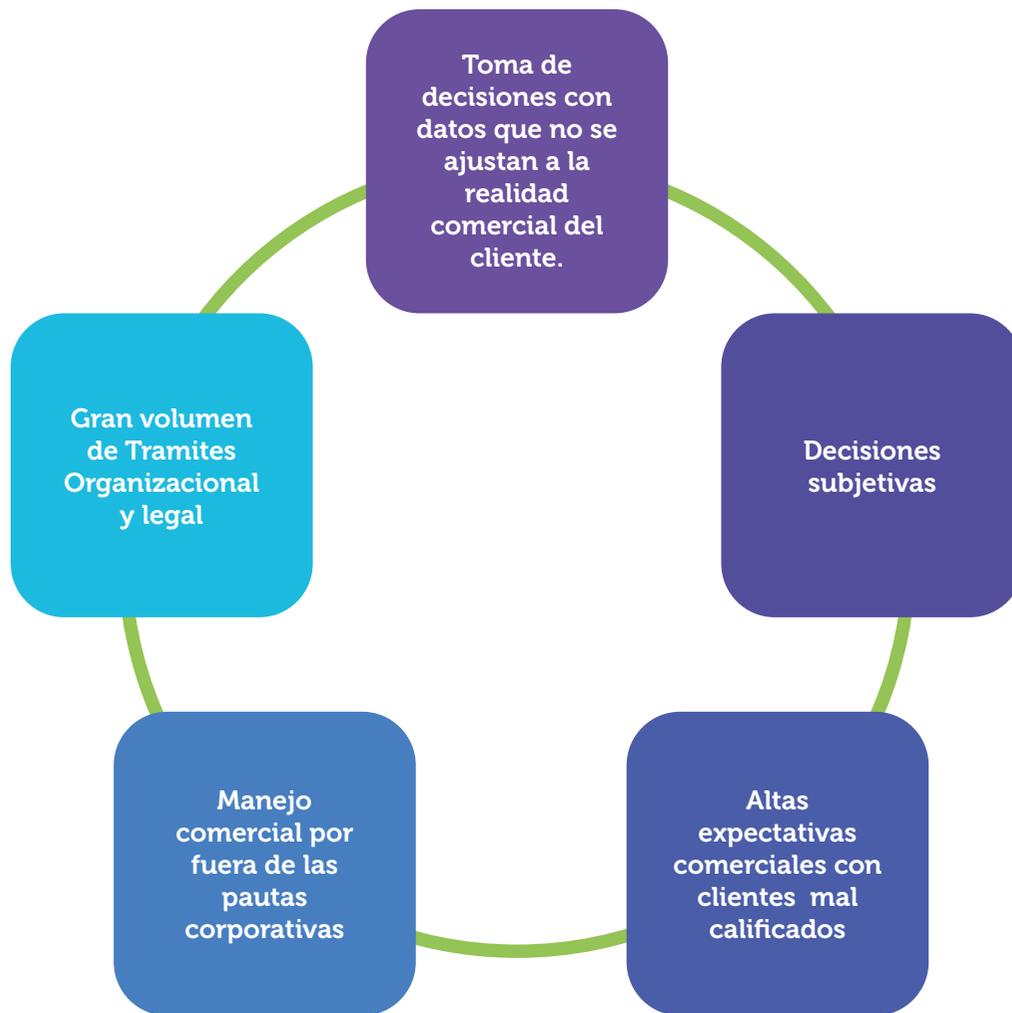
1. Deterioro del Clima Organizacional.

En las organizaciones hemos vivido con las confrontaciones laborales entre Financieros y Comerciales, básicamente los primeros buscando general mayor valor económico para la empresa y garantizar el retorno de la inversión, se ajustan a políticas rígidas que dependiendo de las capacidades del gerente financiero o de Crédito, pueden adaptarse rápidamente al dinamismo comercial, o contrariamente pueden quedarse viviendo con la historia corporativa argumentando que han traído buenos resultados a la Organización, y por otro lado tenemos al gerente Comercial, que viven en función de sus clientes, con gran capacidad de adaptación a los cambios del entorno y en continuo proceso de innovación. Hasta aquí tenemos dos perfiles totalmente opuestos, pero a este nivel estamos hablando de cargos gerenciales Integrales, es decir personas con las capacidades suficientes para adaptarse y entender las políticas generales o corporativas dentro de la organización, desde este punto de vista si surgen diferencias es porque alguna de las áreas o las

dos, están haciendo algún proceso mal. Algunas de las inconformidades mencionadas para las partes en la investigación y que podemos clasificarlos como generadores de diferencias son:

- Toma de decisiones con datos que no se ajustan a la realidad comercial del cliente.
- Decisiones subjetivas
- Altas expectativas comerciales con clientes mal calificados
- Manejo comercial por fuera de las pautas corporativas
- Gran volumen de Trámites Organizacional y legal

Gráfico 2. Inconformidades entre el área de Crédito y de Ventas



Fuente: Elaboración del autor

Estos cinco puntos no están cuantificados para evitar el sesgo de pensar que uno sea más importante que otro, todos son apreciaciones personales pero compartidas por los integrantes de cada área.

1.1. Toma de decisiones con datos que no se ajustan a la realidad comercial del cliente.

Cuando los resultados de un análisis de datos no pueden explicarse claramente, se crean dudas en relación a la ejecución del proceso y se abre espacio a especulación por la ambigüedad que genera el resultado, que puede ser fácilmente derogado. Para este caso, por ejemplo, el área de crédito debe explicar la correlación que hay entre la caída de los índices de rentabilidad del cliente, el incumplimiento en alguna de las consultas de centrales de riesgo, el índice de incumplimiento de pagos, entre otros con el score generado para el mismo, y que estas variables pueden ser más determinantes, que el mismo crecimiento en ventas que viene mostrando el cliente evaluado. Si esta correlación no es fácil de explicar, se genera la duda en relación a sí los datos que se están evaluando coinciden o no con la realidad del cliente evaluado.

1.2. Decisiones subjetivas

En el mundo Financiero la Subjetividad juegan un papel muy importante, pero al no tener una base clara para su explicación o por tener pocos datos para su análisis, genera grandes riesgos, "tomar decisiones subjetivas por un exceso de confianza, lo cual puede llevar a equivocaciones y a generar resultados negativos" (Fernandez León, 2017), en este caso se ambas partes deben tener claro, que su nivel de aversión al riesgo es diferente, para vender y crecer más rápido debo asumir grandes riesgos, pero para garantizar la generación de valor agregado económico en una empresa los riesgos deben ser mitigados de manera apropiada.

1.3. Altas expectativas comerciales con clientes mal calificados

No podemos evaluar a una empresa solamente por su crecimiento en ventas o en su infraestructura, hay otras variables más a contemplar, pero también es claro, que hay clientes con gran potencial y que han realizado grandes inversiones para seguir creciendo, para ellos, encontrar un buen apalancamiento comercial es primordial, en este caso, cuando las variables de evaluación no contemplan estas expectativas de crecimiento del evaluado, se generan las mismas controversias antes señaladas, porque los comerciales ven una gran oportunidad de crecimiento con estos clientes, pero desde el punto de vista financiero esa gran inversión también genera grandes riesgos que deben ser analizados y mitigados.

1.4. Manejo comercial por fuera de las pautas corporativas

El desconocimiento de las norma no exime su cumplimiento, sin importar si las políticas son duras o blandas, están solo para cumplirse, a partir de esta premisa, es que se genera esta inconformidad, los tiempos laborales son muy ajustados y hacer procesos que no cumplan las políticas generan improductividad y retrasos en otras actividades, hay casos que el problema no es el desconocimiento, sino, que se busca es que por algún error en la validación o el análisis del cliente, los resultados sean favorables y se le pueda otorgar crédito a empresas que no cumplen con las políticas. Estos hechos se pueden clasificar como dolosos y por eso pueden constituirse en una falta grave en los procesos laborales.

1.5. Gran volumen de Tramites Organizacional y legal

Muy Ligado a la inconformidad anterior, los parámetros establecidos para la evaluación de los clientes se deben cumplir, actualmente con la Ley 1453 de 2011, referente al lavado de activos y financiación a terrorismo, por consiguiente se requiere que el cliente de algunas aprobaciones para realizarle las respectivas consultas, de igual forma su información financiera, operativa y sus referencias en el mercado es indispensable para hacer un buen análisis. Es por eso que si vamos a cumplir al pie de la letra con todos los requisitos la cantidad de procesos o tramites a realizar puede

ser extenso y demandar gran cantidad de tiempo de ambas parte. A continuación un listado de los documentos y procesos que deben hacerse para realizar la evaluación.

Tabla 1 Documentos y trámites para evaluación de clientes

Información Solicitada	Detalle	Objetivo
Información Financiera	Estado de situación financiera, Estado de Resultados. (dos últimos años)	Determinar los ratios financieros de Liquidez, Apalancamiento, Rentabilidad y operación de la empresa
Referencias	Certificaciones de otros proveedores si es posible con los cupos otorgados	Para conocer la reputación del cliente en el mercado
Cumplimiento en Pagos del cliente	Revisión de la calidad de cartera, en relación a sus compras, devoluciones y pagos cumplidos	Determinar el comportamiento del cliente con el cupo otorgado hasta el momento
Validación en Centrales de Riesgo	Autorización para realizar consultas en lista Clinton, Fiscalía, BDME entre otras entidades de control, para la empresa y sus socios	Descartar cualquier novedad o señalamiento en relación a los procesos de lavado de activos y Financiación a terrorismo
Documentación de Registro	Cámara de comercio actualizada y su Rut	Cumplimiento legal de constitución en el país

Fuente: Elaboración del autor

2. Obstáculos al proceso de ventas

Los créditos comerciales que otorgan los Proveedores a sus clientes, efectivamente se dan para facilitar la compra y adquisición de los bienes, es por eso paradójico pensar que este proceso vaya a obstaculizar el proceso de ventas, ya anteriores autores se han pronunciado en relación a otras ventajas de los créditos comerciales "el crédito comercial puede reducir los costos de transacción en los que incurre un proveedor, y permite a las compañías contar con una mejor administración de su capital de trabajo y de su inventario. En ese sentido, sería más probable que el crédito comercial se presentara cuando las empresas hacen negocios frecuentemente entre ellas. (Cotler, 2015).

Desde este punto de vista La economía actual nos muestra los beneficios de obtener crédito, el comercio en general se apalanca fuertemente con los créditos de proveedores, y de allí la importancia de tener un cálculo acertado del cupo crediticio asignar a un cliente, si el cliente está muy bien calificado y se asigna un cupo superior a la capacidad que él tiene para comercializar los productos tan solo estaremos inflando las cifras de riesgo agregado de la organización, es decir el total de riesgo que en algún momento podría asumir, pero no es el realmente asumido. Ahora, si se le asigna un cupo inferior a la capacidad del cliente, se genera una posible pérdida de

oportunidad para comercializar más productos y generando deterioro en las ventas, adicionalmente se puede bajar la participación dentro del cliente, quien deberá buscar otros proveedores a crédito para suplir esa necesidad.

Analizando los datos de apalancamiento de las empresas que reportaron información a la supersociedades en Colombia durante los años 2017 y 2018 encontramos el siguiente comportamiento en las 13200 empresas

Indicador de apalancamiento de las PYMES en Colombia 2017-2018.

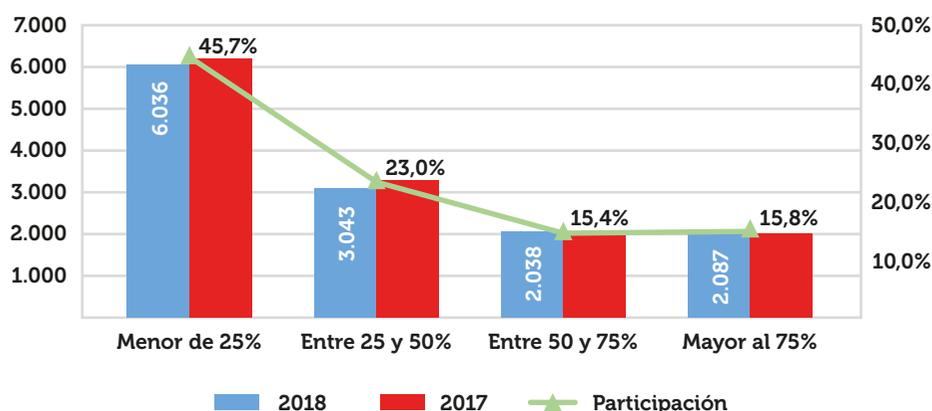
Tabla 2 Indicador de Apalancamiento por créditos Comerciales en PYMES de Colombia

Cantidad de Empresas	Entre 25 y 50%	Entre 50 y 75%	Mayor al 75%	Menor al 25%	Total general
Periodo actual	3043	2038	2087	6036	13204
Periodo anterior	3081	1980	2001	6135	13197
Total general	6124	4018	4088	12171	26401

Fuente: Super Intendencia de Sociedades de Colombia, 2018

Como se puede ver en el grafico siguiente el 45.7% de las Pymes en Colombia los créditos a proveedores no llegan al 25% de su financiación con terceros, cifra no muy alentadora, porque como decíamos anteriormente es la opción más favorable para las empresas, por su bajo costos y el impacto positivo que puede tener en el manejo sus inventarios y por ende mejora la administración del capital de trabajo, de igual forma la gráfica también nos muestra que tan solo el 15.8% de las PYMES, su principal fuente de financiación con terceros son los proveedores, con una participación superior al 75%.

Ilustración 1 Porcentaje de Apalancamiento por créditos comerciales en PYMES



Fuente: Elaboración del autor

Las causas que el crédito comercial no sea la principal fuente de financiación con terceros de las empresas pueden tener muchas causas, pero enfocándonos en los procesos de evaluación de los clientes se pudo identificar las siguientes.

2.1. Un inadecuado modelo de evaluación de cliente

La subjetividad y la especulación al momento evaluación de los clientes juegan un papel importante en los procesos de toma de decisiones, pero deben acompañarse de herramientas ofimáticas que nos permitan por intermedio de la inteligencia de negocios y la minería de datos contemplar escenarios estocásticos para determinación de riesgos y realizar análisis mucho más aterrizados a la realidad de los clientes, del mercado y del país, si se contemplan todas las variables del análisis, pero se carece de una adecuada herramienta para el procesamientos de los datos, se aumenta las posibilidades que las decisiones no sean las más acertadas en los procesos de evaluación.

“Las aplicaciones que manejan las transacciones y las estadísticas que ayudan a convertir los datos en información útil para la toma de decisiones... Sistema de indicadores se considera como un instrumento de integración básico a través de la comunicación y dialogo que se establece, en base a los datos, entre los diferentes actores del proceso” (Marcano Aular & Talavera Pereira, 2007).

Como propuesta para estructurar un modelo que permita contemplar todas las variables y aplicar metodologías orientadas en la minería de datos encontramos el siguiente esquema.

Ilustración 2 Modelo Para evaluación de Clientes para créditos Comerciales



Fuente: Loba Ortega & Álvarez, 2015

En la anterior ilustración, se muestra un proceso que inicia con 3 variables de entrada, que son operativas, financieras y de mercado, cada variable contempla un riesgo y genera una calificación, estos resultados son procesados por un sistema que realiza las respectivas correlaciones y genera un score tanto de cumplimiento del cliente como de su riesgo de mercado, con estas dos variables se determina el score del cliente a partir o soportado por unas políticas corporativas ya definidas y que acompañan todos los cálculos y funciones realizadas.

2.2. Políticas de gran aversión al riesgo

Anteriormente se mencionaba como el perfil de un vendedor o representante del área comercial normalmente presenta una baja aversión al riesgo, y sus actuaciones están muy orientadas en alcanzar sus metas, desde este punto de vista si las políticas corporativas son muy conservadoras y orientadas más a mitigar el riesgo que en crecer a grandes tasas, los resultados en las ventas no serán los esperados por los comerciales ni por los clientes. Aquí la dificultad está en definir el nivel de aversión al riesgo, porque ser muy conservadores pueden ocasionar dificultades para obtener los ingresos presupuestados y al mismo tiempo pueden generar que nuestros clientes encuentren productos sustitutos con nuestros competidores y de esta manera se perdería participación en el mercado, pero tampoco se puede ser tan abierto y asumir un alto nivel de riesgo, que pueda generar problemas de iliquidez en la empresa al no poder recaudar a tiempo y en los montos totales los ingresos que están en manos de los clientes, adicionalmente los parámetros legales a nivel nacional no deben de saltarse bajo ningún argumento, pero no todos los clientes son iguales y por eso no sería lógico tener un parámetro de riesgo fijo para todos, es decir, para determinar el riesgo que podríamos asumir, se deben contemplar, factores como el incremento en ventas y el margen de contribución neto que espera la compañía, y estos datos se relacionan con la participación de las ventas y el margen de contribución que nos deja cada cliente, de esta manera la evaluación convierte en variable una constante que solo respondía a una directriz corporativa, no se trata de flexibilizar las políticas se trata de medir el riesgo en cada proceso, esta actividad requiere de la aplicación de modelos e instrumentos que permitan procesar todos los datos para convertirlos en la información necesaria para la toma de decisiones.

2.3. Falta información del cliente

Es normal que las empresas que no están obligadas a publicar su información financiera, no lo hagan, y eso limita a muchas empresas que hacen evaluación de sus clientes, porque no cuentan con los datos para obtener la información del sector y hacer sus respectivas comparaciones y análisis, de igual forma, si al hecho, de que no están obligados a publicar su datos le sumamos el rechazo natural de sentirse evaluado, nos encontramos con un panorama más complicado para conseguir otro tipo de información como los son las referencias comerciales, los ingresos de los socios, los reportes en centrales de riesgo financieras entre otros documentos para realizar las respectivas validaciones y determinar los score de los clientes con una buena cantidad de información, es por eso que el proceso de evaluación genera tanta incertidumbre, para nuestro caso en la empresa que analizamos obtuvimos estos datos.

Tabla 3 Relación de clientes que suministran información para su evaluación

TEMPORADA	2011	2012	2013	2014	PROM
Total clientes	965	876	861	714	864
Cumplieron	519	516	536	520	523
Tasa Cumplimiento	54%	59%	62%	73%	62%

Fuente: Loba Ortega & Álvarez, 2015

Llama la atención que el porcentaje de clientes que entregan todos los datos para ser evaluados y que se les asigne un cupo de crédito es de tan solo el 62%, lo que significa que alrededor del 38% deciden seguir con sus compras de contado o encontrar proveedores sustitutos. En esta misma tabla también se observa que el total de cliente año tras año se disminuye, pero la cantidad de cliente evaluados podríamos decir que es constante, por consiguiente, se puede deducir que los clientes que desde 4 años atrás no aportaron información para su evaluación en los años siguientes tampoco la enviaron, o inclusive muchos decidieron retirarse.

Con bases a estos datos, si la cantidad de clientes evaluados permanece estable, es decir no se incrementa, pero las meta presupuestal de la Empresa si se crece, se genera una paradoja porque esperamos crecer en ventas a pasar de tener el mismo número de clientes, es decir que el crecimiento de la empresa va estar amarrado al crecimiento de las ventas de nuestros clientes, por consiguiente el interrogante ahora es ¿ Se deben incrementar los cupos de crédito comercial para que nuestros clientes vendan más? Y la respuesta a esta pregunta va depender del rol de cada integrante en el proceso.

3. Deficiente manejo del Riesgo Crediticio

Como hemos mencionado anteriormente la herramienta o el proceso usada para determinar el riesgo crediticio de nuestro clientes, si puede estar amarrado a la intuición o percepción del director de crédito, esta forma de operar no es totalmente errada, pero si insuficiente, las organizaciones deben contar con herramientas robustas y sistemáticas que permitan hacer un análisis completo de la situación actual del cliente y desde allí definir el riesgo que este puede representar a la organización, planteo los siguientes factores a tener en cuenta para calcular el riesgo de un cliente.

3.1. Factores Financieros

Ciclo operativo de la operación contra el requerimiento mínimo de fondos

Con este indicador se analiza la administración del capital de trabajo neto, para verificar si la generación de efectivo más el efectivo que tiene en caja le es suficiente para cubrir su operación a corto plazo, para esto se aplican los siguientes indicadores:

Capital de trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Dependencia Inventarios= Pasivo Corriente - (Efectivo+Cartera+Valores realizables)/Inventario

Ciclo Operativo C. Op.Dias = Días Inventario + Días Cartera - Días Pago Proveedores

C.Op \$ = Proveedores/Días pago Proveedores * C.OpDias

NOF = C.Op\$ + (GastoOp/365* C.Op Días) - Efectivo

Rentabilidad de sus activos contra Rentabilidad del sector

La productividad del activo, es un indicador que nos permite conocer los rendimientos generados por la inversión de los dueños de la empresa más su apalancamiento, a medida que sus activos incrementen su productividad se puede corroborar un crecimiento económico en la empresa y de igual forma si el rendimiento de ese activo no crece o se deteriora será una señal de alerta que incrementara el riesgo en esa empresa.

Rentabilidad del sector contra rentabilidad del cliente

En un mercado homogéneo donde los precios de los productos y los costos de los mismos es muy similar, podemos deducir que el margen de contribución bruto debería ser el mismo, "%Mcbruto = Utilidad Bruta/Ingresos." Desde este punto de vista los clientes que evaluemos deberían mostrar sus márgenes muy parecidos al del sector, la dispersión de los datos nos permite

establecer por medio de las desviaciones estándar un indicador de riesgo, con el que se puede alimentar los datos para realizar el score de crédito del cliente.

3.2. Factores Operativos

Historial de cumplimiento del cliente

Con este grupo de variables se identificarán los conceptos de cumplimiento en pagos, la evolución de sus créditos con la empresa y la información cualitativa de cada cliente. Los indicadores a manejar son:

Cumplimiento en Pagos= $Rsv+Vi-Cv$

Dónde: Rsv = Cartera Sin Vencer Vi = Cartera vencida Admitida Cv = Cartera vencida

3.3. Factores de Referencia

Evolución de los créditos del cliente.

Centrales de información.

Referencias del sector.

Duración de cartera con la empresa emisora del crédito.

Ilustración 3: Formulas evaluación referencial del cliente

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	FORMA DE MEDIR	RESULTADO ESPERADO
CUMPLIMIENTOS PAGOS	$\left(\frac{Rsv + Vi}{Cv} + \frac{QMv}{QM} \right) \div 2$ <p>Rsv = Cartera sin Vencer QMv = Cantidad de mes vencidos Vi = Cartera vencida Admitida QM = Cantidad de Meses Cv = Cartera Neta</p>	Se relaciona todas las edades de la cartera (Sin vencer, Vence mes, y todos los rangos de la vencida) contra la cartera Neta, descontando de la cartera neta los saldos en Litigio y, agotando los Créditos Pendientes por aplicar, iniciando desde la Cartera Litigio y después los saldos de mayor a menor vencimiento	Mayor a 95 = A+ Entre 90-94 = A Entre 80-89,99 = B Menor a 80 = C
EVOLUCIÓN DE CUPO	$\left(\frac{\text{Cupo Actual}}{\text{Cupo Inicial}} \right)^{1/n} - 1$	Se determina el crecimiento de cupo en el periodo determinado, tomando el cupo más antiguo y el cupo del periodo actual	Crecimiento mayor a cero (0)
CONSULTA CENTRALES DE INFORMACIÓN	$1 - \left(\frac{\text{Cantidad de hallazgos negativos}}{\text{Total consultas}} \right)$	Consultas en Vigía, BDME, Procuraduría, Supersociedades, Junta de contadores, Policía Nacional	Igual 1 (En ningún caso debe ser menor a 1)
RELACIÓN CON PROVEEDORES	$1 - \left(\frac{\text{Cantidad de referencias negativas}}{\text{Total referencias}} \right)$	Se consultan las referencias entregadas por el cliente	Igual 1 (En ningún caso debe ser menor a 1)
SISTEMAS DE CONTROL	$1 - \left(\frac{\text{Cantidad de hallazgos negativos en visita}}{\text{Total consultas}} \right)$	Se evalúa en visita de campo, instalaciones apropiadas, sistemas de seguridad, direcciones, equipos de trabajo.	Igual 1 (En ningún caso debe ser menor a 1)
GARANTÍA	$\left(\frac{\text{Garantías aceptadas bien diligenciadas}}{\text{Total de garantías}} \right)$	La carta de instrucciones y el pagaré deben estar autenticados y firmados por el Representante legal de la empresa, y los socios	Igual 1 (En ningún caso debe ser menor a 1)

Fuente: Loba Ortega & Álvarez, 2015

Es por eso que calcular el riesgo de un cliente tan solo por la percepción de la gerencia de crédito o los deseos del área comercial, no es suficiente, y las decisiones tomadas sin tener argumentos sólidos y demostrables, generan inconformismo a las personas o áreas afectadas y conflictos organizacionales, por otro lado, afectando directamente al cliente y adicionalmente puede llegar a deteriorar la imagen corporativa, si ese conflicto organizacional trasciende y sale de la organización hasta llegar a algunos stakeholders.

Discusión

Por las leyes de protección de datos y de información privilegiada, en este trabajo omitimos los nombres de las personas y empresas analizadas, no obstante, el desarrollo de las actividades contemplaron varias secciones de evaluación de clientes, donde participaban las personas con cargos medios y gerenciales de las áreas comercial, financiera- crédito y demás personal de apoyo técnico, con el fin de determinar los cupos de créditos comerciales que se les asignarían a los respectivos clientes, este tipo de estructura para ejecutar cada sección de evaluación, puede variar de una empresa emisora a otra, pero el esquema que se sugiere debe contemplar la participación de todos los involucrados. Los resultados de estas reuniones generaron los diferentes temas que se mencionaron en este artículo, no son los únicos, pero si los más relevantes para responder los intereses de esta investigación.

Conclusión

Los créditos comerciales son una de las herramientas de apalancamiento financiero más importante que tienen las empresas, por consiguiente, el impacto que tienen en la economía nacional es evidente, desde este punto de vista, el hecho que las empresas emisoras de créditos no tengan un buen manejo de los procesos de análisis financiero y operativo de sus clientes, se convierte en un problema que afecta no solo a las organizaciones sino, a todos sus stakeholders. Este es un proceso dispendioso que requiere unas competencias académicas especiales por parte de los empleados encargados de esta gestión; aunque también se puede lograr terciando estos procesos con instituciones especializadas en evaluación de clientes y riesgo crediticio; lo importante es que las empresas definan metodologías e implementen herramientas óptimas para sus evaluaciones financieras y determinación de cupos comerciales, buscando mitigar los riesgos crediticios y de igual forma los conflictos organizacionales que se puedan generar por la misma inconsistencia del manejo de la información o los inadecuados análisis dentro del proceso.

Referencias

ASOBANCARIA. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un problema. SEMANA ECONOMICA.

Chiang Vega, M. M., Mendez Urra, G., & Sanchez Bernal, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*, 21-36.

Cotler, P. (2015). Crédito de proveedores, tamaño de empresa e informalidad. *El trimestre económico*.

DUNFORCE. (2016). COBRANZA, ¿CÓMO IMPLICAR A LOS VENDEDORES? Obtenido de <https://www.dunforce.com/es/cobranza-como-implicar-a-los-vendedores/>

Fernandez León, Á. (2017). Las finanzas conductuales en la toma de decisiones. *Fides Et Ratio* v.13, 2.13.

Garcia Aguilar, J., Galarza Torres, S., & Altamariano Salazar, A. (2017). IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS PYMES. CIENCIA UNEMI, 2-3.
Loboa Ortega, E., & Alvarez, E. (2015). DISEÑO DE UN MODELO PARA EVALUACION DE RIESGO CREDITICIO COMERCIAL. Trabajo Grado UNINORTE. Barranquilla.

Marcano Aular, Y., & Talavera Pereira, R. (2007). Minería de Datos como soporte a la toma de decisiones empresariales. Opción, vol. 23, 104-118.