

## **R** 1. IESGO CREDITICIO

---

✓ IESGO/ RISK

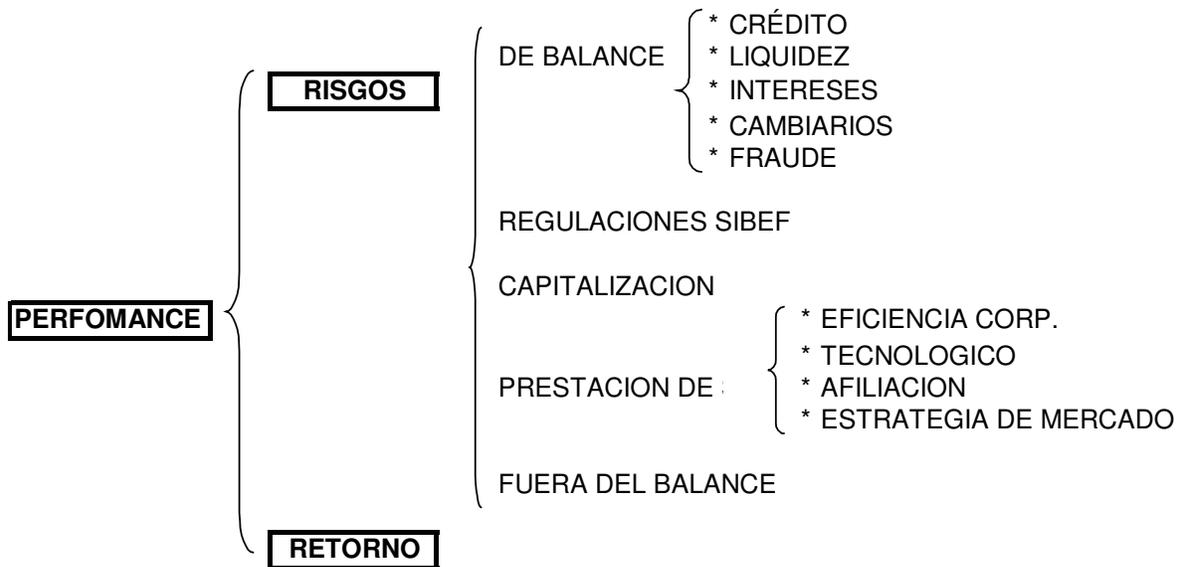
Antes de querer hacer cualquier comentario al respecto es necesario conocer la variable y el concepto de riesgo con la cual convivimos en el día a día en una institución financiera

En términos muy simples existe riesgo en cualquier situación en que no sabemos con exactitud lo que ocurrirá al futuro. En otros lugares Riesgo es sinónimo de Incertidumbre, es a la dificultad de poder predecir lo que ocurrirá

En general es importante conocer al riesgo en el ámbito financiero, la que la mayoría de las decisiones financieras de importancia son en base a predecir el futuro y no se da en base a lo que se había previsto, seguramente se habrá tomado una mala decisión.

Hay quienes se rehusan a aceptar riesgos y quienes no son tan reacios, en todos los casos la idea es asumir el menor riesgo posible en la medida de las posibilidades.

Pero no siempre el riesgo es malo se puede convivir con el a través de un incentivo. Es decir aceptaremos más Riesgo en la medida que haya recompensa. Es por ello que existe una relación muy estrecha entre riesgo y rentabilidad.



## ✓ PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN EL RIESGO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS

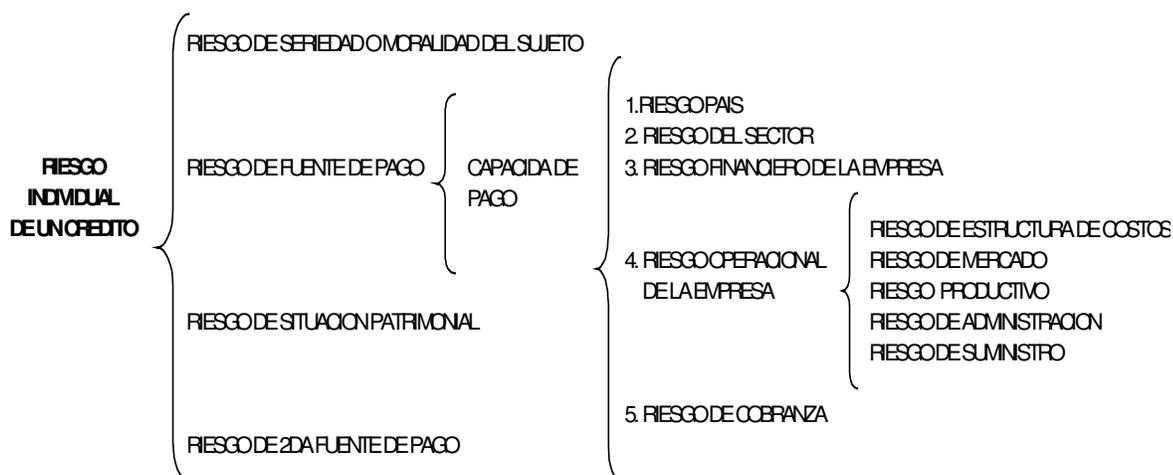
- **Factores internos**, que dependen directamente de la administración propia y o capacidad de los ejecutivos de cada empresa
- **Factores externos**, que no dependen de la administración, tales como inflación, depreciaciones no previstas de la moneda local, desastres climáticos, etc. aquí aparecen como importante el estado de los equilibrios básicos macroeconómicos que comprometan la capacidad de pago de los prestatarios

Frecuentemente, este riesgo se mide por las pérdidas netas de créditos entre los factores. Entre los factores internos están:

- **Volumen de crédito**: a mayor volumen de créditos, mayores serán las pérdidas por los mismos
- **Políticas de créditos**: cuanto más agresivo es la política crediticia, mayor es el riesgo crediticio

- **Mezcla de créditos:** cuanto más concentración crediticia existe por empresas o sectores, mayor es el riesgo que se está asumiendo, por ello la SIBEF ha determinado que solamente el 20% del patrimonio de una institución financiera puede prestarse a un grupo económico o persona natural o jurídica, con el fin de precalutelar la salud de los bancos y entidades financieras.
- **Concentración** geográfica, económica, por número de deudores, por grupos económicos y por grupo accionario: por ello no hay duda que cualquier tipo de concentración de cartera aumenta el riesgo de una institución financiera

## R ✓ RIESGO INDIVIDUAL DE UN CREDITO



## P ✓ PRINCIPIOS BASICOS DE OTORGAMIENTO QUE NO DEBEN PASARSE POR ALTO AL MOMENTO DE EVALUAR UN DE CREDITOS

Los últimos años han mostrado un serio y peligroso alejamiento de algunos principios básicos de crédito bancario (en nuestro caso Leaseback) y que son

causales de quiebras y cierres de muchos bancos, entre ellos podemos mencionar:

- **Propósito del crédito:** muchas veces y en muchos bancos es muy utilizado el termino "para financiar capital de trabajo", es decir no se sabe exactamente los destino de los fondos, perdiéndose de esta manera la calidad de la administración crediticia
- **Análisis del crédito:** objeto del presente manual a verse más en detalle
- **Repago del crédito:** existen dos fuentes naturales de repago del crédito que son:

**a) Primera salida:** que se refiere a la generación de caja de la empresa, donde el propósito del crédito asumen mucha importancia

**b) Segunda salida:** la cual esta compuesta principalmente por garantías. En este punto la experiencia en muchos países del mundo se han otorgado créditos pensando en garantías, sin mirar el propósito y mucho menos la primera fuente de pago del crédito (flujo de caja). Por eso es muy importante direccionar la calidad y el propósito del análisis ya que no es lo mismo el punto de vista de un banquero que de un inversionista

## **R** ✓ **RIESGO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN CREDITO**

Ahora entraremos a repasar el riesgo pero desde el punto de vista que nos interesa como prestamistas e institución financiera (BL). En este sentido basándose en nuestro estudio de diferentes autores, hemos deducido que existen dos conceptos sobre el tema:

- **Riesgo como viabilidad de retorno**
- **Riesgo como probabilidad de perdida**

En análisis de créditos, el riesgo es que una empresa no pueda pagar en las condiciones pactadas, ocasionando una pérdida parcial o total del crédito a BL

## **A** ✓ **ANÁLISIS DE CREDITO** **Historia mundial del crédito**

A lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.

El análisis de créditos se considera un arte ya que no hay esquemas rígidos y que por el contrario es dinámico y exige creatividad por parte del Oficial de crédito o de Negocios. Sin embargo es importante dominar las diferentes técnicas de análisis de créditos y complementarla con una buena cuota de experiencia y buen criterio, así mismo es necesario contar con la información necesaria y suficiente que nos permita minimizar el número de incógnitas para poder tomar la decisión correcta.

### **Introducción al análisis de riesgos**

Un aspecto de extraordinaria importancia en la gestión de los riesgos crediticios, es el relativo al análisis y evaluación del riesgo, así como la clasificación de los clientes. Estos procesos de análisis de riesgos precisan de fuentes de información, tanto internas como externas y de unos sistemas específicos.

La gestión de riesgos puede afrontarse de una forma masiva o adoptando unos criterios cualitativos. La gestión masiva es posible cuando existen miles de millones de clientes, encontrándose el cliente individualmente considerado falto o carente de excesivo valor, esto es, se acomete la gestión desde un proceso de insensibilidad y distanciamiento, de forma objetiva y aplicando la Ley de los grandes números, el número está por encima del individuo. Por el contrario, la gestión cualitativa, que tiene un carácter más personal e individualizado, tomando en consideración al individuo frente al número, es factible en empresas con menor número de clientes.

En la gestión de riesgos pueden adoptarse mecanismos preventivos o defensivos y mecanismos curativos. Dentro de los procesos preventivos, que tienen el objetivo de evitar la asunción de riesgos por encima de la política de la empresa, se encuadran el análisis previo del cliente, la vigilia de riesgos, los informes comerciales, los sistemas de análisis financiero, el control de la deuda del cliente, los sistemas de control de límites, el scoring (especialmente aplicable a sistemas masivos según reglas estadísticas), etc. En los mecanismos curativos, tendentes a asegurar la recuperación de la deuda en las condiciones pactadas con el cliente, pueden incluirse los sistemas de cobertura, las fianzas, avales y garantías, los seguros de crédito, los sistemas de aviso de vencimiento, la gestión proactiva de incidencias, los sistemas de recobro y las acciones jurídicas.

De igual modo, el gestor de riesgos ha de estar atento a todas las fases del ciclo de la operación: vigilar la definición de límites de riesgo en el momento de las altas de clientes, controlar las condiciones de entrega y facturación del pedido, la gestión de albaranes, las incidencias en la facturación y el control de las condiciones y formas de pago al vencimiento.

En una fase de análisis previo se debe medir y calificar el riesgo, esto es, analizar y valorar las contingencias, cuantificando cuál se va a asumir con el cliente y qué valoración tiene el mismo, asignándose límites de riesgos. Para ello se aplicarán sistemas de gestión y modelos de análisis de riesgos, que van alcanzando cada vez mayor grado de automatización. En este proceso de análisis de la solvencia, el credit manager debe estar en permanente contacto no sólo con el departamento financiero sino también con el departamento comercial, pues debe tenerse presente que una venta no se perfecciona hasta el momento de su cobro, lo que implica una coordinación entre ambos departamentos que procure acuerdos con los clientes, coberturas adecuadas, cumplimiento de los límites de riesgo asignados, autorizaciones de excedidos, etc.

La gestión del riesgo precisa también de información externa que se obtendrá tanto de los registros oficiales como de empresas especializadas y bureaus de crédito.

Para llegar a fijar un límite de riesgo, que no es más que el resultado final del proceso de análisis, han de tomarse en consideración aspectos tales como la clasificación del cliente, su implantación en el sector, su volumen de negocio, su relevancia comercial respecto a la empresa, la rentabilidad final que genera y su solvencia técnica, cifrada en su comportamiento histórico de pagos, en su comportamiento externo, y el resultado de un análisis económico-financiero de los ratios, el balance, la cuenta de resultados, la información externa de empresas especializadas, etc.

Una de las técnicas más utilizadas en la valoración del riesgo para asignación de límites es **el scoring**, basado en la aplicación de técnicas estadísticas de **análisis multivariable**, con el objetivo de determinar las leyes cuantitativas que rigen la vida económica de la empresa. De este modo se determina el comportamiento en función de las variables con mayor potencia predictiva dada su correlación con el

resultado, y con el peso de cada una de las variables dentro de cada riesgo considerado, se asigna una puntuación.

También se utiliza el **rating, aplicando** técnicas estadísticas de análisis cuantitativo y la opinión de expertos, otorgándose la puntuación en función de las variables consideradas como relevantes en el análisis y evaluación del riesgo y ponderando cada una de ellas, para finalmente agrupar los riesgos puntuados en clases homogéneas, segmentando la población global en grupos de similar valoración.

Una vez debidamente valoradas y ponderadas estas variables según el modelo de análisis tomado, y efectuadas las oportunas correcciones en coordinación con el departamento comercial, se fijará el límite de riesgo del cliente que vendrá dado por el máximo quebrando económico que puede ocasionar en la empresa.

Las nuevas tecnologías aplicadas a este campo facilitan enormemente la actividad del gestor, permitiendo la automatización de procesos repetitivos y posibilitando la asignación de límites de riesgo por cliente de una forma fiable.

## **P** ✓ **RIMERA ENTREVISTA DE CRÉDITO (PREGUNTAS QUE DEBER SER HECHAS)**

Aunque no es posible generalmente obtener toda la información necesaria para completar nuestra evaluación de crédito en una primera entrevista de crédito, el entrevistador deberá tratar de conseguir la mayor información posible. A continuación un pequeño ayuda memoria:

### **A. MONTO Y PROPOSITO DEL CRÉDITO**

- Cuando dinero quiere o necesita?
- Por cuanto o tiempo lo quiere?

- Para que lo quiere?

## **B. FUENTES PRIMARIA Y SECUNDARIA DE PAGO Y FINANCIAMIENTO**

- Como espera el prestatario obtener fondos para pagarlos? (Ganancias?, flujo?, Conversión de activos corrientes?)
- Cuales las fuentes principales actuales de financiamiento?(bancos?, proveedores?, propios?, accionistas?, Prestamos vinculados?, etc)
- Que otras fuentes de pagos son disponibles? ( otro financiamiento?, venta de activos, etc)
- Quiénes son los principales proveedores?
- Cuales son las condiciones económicas ofrecidas normalmente por la compañía?
- Cuan buenas es su relación actual?
- Se aprovechan los descuentos?
- Hay algunas partidas en disputa actualmente?
- Existen contratos o franquicias involucradas?

## **C. DATOS FINANCIEROS**

- Las cifras de los años anteriores se encuentran disponibles?
- Se pueden obtener datos provisionales actuales?
- Quien es el contador de la compañías o empresa?
- Cuan amplios son procesos de auditoria?
- Con que frecuencia el contador prepara sus cifras?
- Estan los pagos de impuestos al día?
- La deuda "amistosa " es subordinada?
- Que clase de seguros cobertura mantienen
- Estan las primas al día
- Quien es el agente corredor de seguros
- Otros de Interes

## **D. CONFIANZA**

Según muchos autores se recomienda seguir el siguiente paso ordenado de análisis de créditos

## a) Generalidades

- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación por más simple y rápida que esta sea
- Todo crédito tiene riesgo por fácil y bueno y bien garantizado que parezca
- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que solo disminuya, por eso en materia de crédito no hay que pretender ser infalible, incluso quien lleva muchos años de créditos y nunca se ha equivocado, podría no ser un analista por su excesivo **conservatismo**
- Dado que en las decisiones de crédito no estamos actuando con variables exacta, debe jugar un rol muy importante el buen **criterio y sentido común**

b) **Antecedentes generales anteriores a crédito:** en este punto es necesario saber cual es el destino que se le dará al crédito y/o préstamo solicitado, por ello existen cuatro motivos por los cuales es necesario conocer el destino del crédito:

- Para comprobar la coherencia con las políticas de créditos de la institución.
- Para poder evaluar correctamente el crédito
- Para poder fijar condiciones acordes con las necesidades
- Para poder ejercer un control al deudor

Por ello y para efectos de sugerencias es necesario saber que las causas más comunes que pueden producir una solicitud de crédito son:

- Incremento de las ventas permanentes (aumento de cuentas por cobrar, inventarios, etc)

- Disminución velocidad de cobranza y/o índice de cobranza (aumento de cuentas por cobra)
- Aumento de plazo de ciclo operacional
- Compra de materia prima (comercio exterior)
- Todo lo anterior a través de las líneas de créditos rotativas
- Reemplazo y/o aumento de activos fijos y/o mantenimiento y reparación
- Inversiones en otras empresas
- Problemas de caja por pagos inesperados
- Financiar gastos operacionales en negocios poco rentables
- Prepago para obtener mejores condiciones de créditos
- Pago de pasivos a otra institución financiera (compra de deuda)

**c) Fuentes de pago y estructura:** aquí surge la pregunta al igual que en el anterior con que recursos se pagaran el crédito?, es decir cual es la fuentes de donde se obtendrán los recursos para cancelar el crédito. Estos pueden ser:

- **Primera fuente de pago:** se refiere al flujo propiamente de una empresa
- **Fuentes intermedias de pago:** ante una complicación de la primera fuente de pago se puede tener refinanciación obteniendo créditos de otros acreedores, eso dependerá de la habilidad de los directivos de la empresa si como sus influencias y/o contactos; fuentes externas obtener financiamiento de fuentes externas tales como aportes de capital y/o accionistas nuevos; valor de liquidación patrimonial cuando se liquide la totalidad de sus activos puede para la totalidad de sus pasivos

**d) Seriedad y moralidad:** es importante considerar por ejemplo los años que la empresa trabaja con la institución ya que se puede contar con un historial crediticio y financiero de la empresa, es decir cumplimiento histórico de al empresa, solicitud de prestamos inusuales o excesivos, falta de programación en sus pagos, cumplimiento de pago en tiempo difíciles,

puntualidad, manejo de su cuentas corriente, días de sobregiros, manejo ordenado de sus documentos y papeles, que tan accesible es cuando solicitamos una entrevista o llamada telefónica, comportamiento, educación, cordialidad, reacción ante los cambios, etc.

## **A** 2. NALISIS CUANTITATIVO DEL CREDITO

---

### **✓ DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN PARA EVALUAR UN CREDITO**

Cuando se analiza un crédito a una empresa y se realiza un estudio se debe tener presente que la calidad de estudio esta en función a la calidad de información con la que se dispuso para ello. Por eso es muy importante la apertura y confianza de la empresa en mostrar y enviar toda la información necesaria para el análisis al igual que a la entrevista que se pudieran recabar durante el análisis. Es importante en este punto hacer en la medida de lo posible una visita a la planta y/o empresa para conocer mejor sus procesos y sus lineamiento, organigrama, etc.

Nunca será posible tener el 100% de la información que uno quisiera pero lo que no puede ser es que se omita información que son fáciles de obtener.

Es necesario y fundamental obtener y utilizar toda la información indirecta respecto al sector y a la empresa que nos permita aumentar el conocimiento del negocio, para ello se puede recurrir a :

- Información de otros clientes sobre el sector
- Información de los proveedores
- Información de los consumidores
- Información de los acreedores

- Bases de datos propias del Banco
- Bases de datos DATACIC y CIPROTEC
- Publicaciones de prensa, Internet, radio, etc.
- Otros oficiales experimentados del mismo banco, etc.

## **A** ✓ **SPECTOS NECESARIOS EN LA EVALUACIÓN DEL CREDITO**

- El análisis de crédito debe contemplar un análisis los aspectos cualitativos (honorabilidad, administración, mercado de producción, competencia, etc. y cuantitativos (balances, estado de perdidas y ganancia, flujo de caja)
  - El comportamiento del pasado de un cliente con una institución es un elemento muy importante para la decisión de futuros crédito, sin embargo es un elemento necesario pero no suficiente, ya que hay que ver los aspectos cualitativos y cuantitativos
  - La decisión de crédito definitiva es prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones. Por consiguiente una decisión de crédito tomada exclusivamente tomada en base a antecedentes históricos presentes, sin contemplar el futuro esta mal concedida
- a) **Simulación y/o proyecciones de capacidad de pago** (análisis cuantitativo del balance y/o análisis financiero).

## **C** ✓ **ONSIDERACIONES Y ASPECTOS DE IMPORTANCIA PARA EL ANÁLISIS DE CRÉDITO**

- Se debe considerar las variables **macroeconomicas** que afectan aun país, tales como políticas de incentivo a importaciones o exportaciones, políticas tributarias, costo del dinero, movimiento de capital de Entes Capitalistas, política monetaria, precios internacionales, conflictos internacionales, inflación,

crecimiento económico mediterraneidad de un país, pobreza y subdesarrollo, dependencia de otros países, desarrollo social de un país, huelgas sindicales o problemas sociales, etc.

- Otras de las variables de mucha importancia es el **análisis del sector** de la empresa, variables como vulnerabilidad del sector, desarrollo, F.O.D.A., dependencia de otros sectores, estancamiento por diferentes razones, poco incentivo del gobierno, poco interés por parte de inversionista, fuerte inversión inicial, etc
- Tipo de empresa solicitante del crédito, es decir si corresponde a una SRL, empresas Unipersonales, S.A., Cooperativa, Asociaciones, empresas familiares, etc. Este dato es muy importante ya que nos permitirá conocer la calidad de la administración de la empresa y como operan, organigrama, etc.
- Considerar el sector al que pertenece el solicitante ya que esto nos permitirá saber cual es su forma de operar y su ciclo operativo para tener una mejor herramienta y juicio de análisis
- De preferencia se debe analizar balances de las tres últimas gestiones
- Balance con antigüedad no mayor a 6 meses
- Calificación de la auditoria, hay que tener en cuenta que no todos los auditores califican
- Los comentarios deben ser de fondo y no de forma, deben permitirnos identificar las causas y dar respuestas sobre el rubro
- Los comentarios del balances deben responder a los por que?
- Deben analizarse los balances consolidados en caso de Grupos Económicos manteniendo cuidado de consolidar cada una de las cuentas.

## ▶▶ as depuraciones y análisis de las cuentas del balance

Antes de analizar un balance es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Depuración de datos (Ej. Cuentas por cobrar incobrables se debe eliminar contra el patrimonio, lo mismo si existe un activo sobrevaluado, cuentas corrientes socios debe eliminarse contra patrimonio, etc.)
- Sector al que pertenece la empresa
- Descripción y detalle de cada una de las partidas del balance
- Forma de contabilización de las cuentas
- Valorización
- Política de administración
- Evolución tendencias, etc. (mientras mayor sea el monto mayor será la importancia de análisis)
- Solicitar preferentemente balance auditado por una auditora confiable
- Cerciorarse de que el balance que se está analizando tenga la firma de la persona responsable del balance.

## **A** ▶ análisis de las cuentas comerciales por cobrar

- Formas de documentación de las cuentas por cobrar o deudores por venta, que proporción y cual es el respaldo de cada una de ellas en caso de no poder cobrarlas.
- Utilización de Factoring en la cobranza o para tener liquidez inmediata
- Principales deudores
- Grado de concentración que existe en cada uno de ellos
- Comportamiento pasado de esas cuentas
- Porcentaje de incobrabilidad de los últimos meses
- Comparación de la cartera de clientes con otras empresas del mismo sector
- Verificar la contabilización. Podrían no incluir IVA
- Política de administración de las cuentas por cobrar (Beneficios de mantener cuentas por cobrar, intereses vs sus costos por la administración)

- Se debe tener en cuenta que el volumen de las cuentas por cobrar depende del porcentaje de ventas a crédito, volumen de ventas y plazo promedio de ventas.
- Políticas de crédito: se refiere a la forma de seleccionar a sus clientes, criterio de evaluación.
- Condiciones de crédito: porcentaje de ventas a crédito, plazo, formas de reajustes de tasas de interés, formas o tipos de documentación, tipos de descuentos por pronto pago, garantías en caso de pedir.
- Políticas de cobranza: de tipo prejudicial, que trato les dan a los clientes con retraso de 30 días o más, que tipo de acciones se toman, forma de cobranza, vía fax, cartas, etc., cobranza judicial, tipos de procedimientos, embargos, etc.
- Evolución y tendencia de las cuentas por cobrar.

## **A** ▶ análisis del inventario

- Necesario realizar análisis de las partidas que componen el inventario. Materia prima productos en proceso, productos terminados, suministros, repuestos, materias primas en tránsito. Se deberá analizar cada uno de ellos
- En caso de materia prima , esta es importada o nacional, si es local existe problemas de abastecimiento, si es importada el tiempo de aprovisionamiento.
- Obsolescencia de los inventarios, tanto por nueva tecnología como por desgaste
- Tiempo de rotación
- Tienen seguro contra incontinencias
- Deberá realizarse la inspección visual de dicha mercadería.
- Se debe saber la forma de contabilización de los inventarios
- Correcta valorización y la moneda empleada para su contabilización

- Se debe conocer la política de administración de los inventarios: con quienes se abastecen, que tan seguro es, preocupación por tener bajos precios y mejor calidad; cuantos meses de ventas mantienen en materia prima, productos en proceso y productos terminados; cual es la rotación de los inventarios fijada o determinada; estocamiento en épocas del año.
- Areas involucradas en la administración ya sea el Gte. de Producción Gte. de Marketing, Gte. de Ventas o Finanzas, etc.
- Conocer como se realiza el control de los inventarios en forma manual o computarizada. Tecnología empleada
- Naturaleza y liquidez de los inventarios.
- Características y naturaleza del producto
- Características del mercado
- Canales de distribución
- Analizar la evolución y tendencia

## **A** ▶ análisis del activo fijo

Descripción de los activos fijos uno por uno para tener conocimiento del tipo de activos fijos que dispone la empresa y si corresponde a su actividad o rubro. El análisis de esta cuenta esta ligado :

- Existencia de la propiedad
- Forma de contabilización de los activos fijos
- Valorización, revalorización, depreciación, desgaste físico y moral
- Política de administración de los activos fijos
- Tecnología y modernización
- Antigüedad de cada uno de los activos
- Mantenimiento periódico que se realizan a cada uno de ellos
- Políticas utilizadas para el buen manejo del activo de la empresa
- Cual la proporción de los activos productivos e improductivos que no generan recursos a la empresa

- Es necesario separar los activo pertenecientes a los socios de la empresa y de la empresa esto para poder tener un análisis más objetivos
- Su evolución y tendencia en las gestiones

## **O** ▶ **bligaciones bancarias**

- Análisis de la composición de la obligaciones bancarias, de largo y corto plazo. Considerando la concentración correcta de obligaciones tanto en el pasivo circulante como en pasivo no circulante
- Análisis de las garantías que respaldan dichos créditos y cual la proporción de garantías ofrecidas versus créditos solicitados
- Análisis de las formas de amortización ya que de esto dependerá como pueda cumplir el cliente ya que no todas las actividades tienen el mismo ciclo operativo( agrícola, comercio, construcción, servicios, etc)
- Administración de las obligaciones ( manual, computarizadas, si existen reportes)
- Tasas de intereses y plazos a los que esta pactado cada crédito
- Objetos concretos de cada uno de los pasivos bancarios solicitados y cual el efecto que ha tenido en la empresa
- Análisis del impacto en el balance de la obligación solicitada a banco. Esto es importante por que determinará el endeudamiento de la empresa y cual su estructura de pasivos bancarios
- Quienes son los entes financiadores; instituciones privadas ?, de incentivo ?, de desarrollo ?, etc.

## **O** ▶ **bligaciones comerciales**

- Cual es la política de otorgaciones de crédito por parte de los proveedores hacia la empresa

- Formas de pago, tasas de interés, comisiones, descuentos (cual la modalidad de pago; letras, avales, etc.

## **R** » **razones Financieras**

Las personas de Mercadeo debemos comprender las técnicas y métodos básicos del análisis financiero, si queremos tomar buenas decisiones, controlar y ajustar la ejecución de los planes, explicar y defender nuestras decisiones ante nuestros pares y superiores jerárquicos. Las razones financieras son una de esas técnicas que debemos conocer además de otras, por ejemplo, las de presupuestación financiera, presupuestación de capital, administración de los activos, administración del capital de trabajo, análisis del riesgo, costo del capital, costeo basado en actividades y valor económico agregado.

### **Razón**

Es el número que resulta de dividir un número por otro. Se usa para evaluar aspectos de rentabilidad, liquidez, apalancamiento y eficiencia. Las razones financieras de general aceptación son de dos clases:

Aquellas que resumen algunos aspectos de la operación durante un período de tiempo dado.

Aquellas que resumen algunos aspectos de la posición financiera durante un período de tiempo dado.

## **A** » **análisis de Razones Financieras**

Utiliza la información obtenida de los Estados Financieros y presenta una perspectiva más amplia de la situación financiera de la empresa. Puede, por ejemplo, precisar la rentabilidad de la empresa, su capacidad para cumplir con sus deudas de corto plazo, establecer hasta que punto la empresa se está

financiando con pasivos y si la gerencia está utilizando sus activos en forma eficaz. Las razones financieras de la empresa se comparan con las de la industria, con las de nuestros principales competidores y con los análisis de tendencias.

b) **Situación patrimonial** (se refiere a la situación del balance, la cual puede ser un elemento fundamental en la decisión de créditos, a pesar de que un cliente tenga flujos positivos y patrimonio negativo no se debe dar crédito, el patrimonio funciona como respaldo o colchón de riesgo para eventualidad y además indica que los socios creen en su negocio.

c) **Segunda fuente de pago**

- Debe existir más de una fuente de pago a los créditos otorgados, cuando existe solo una debe ser muy segura, tener un valor bien definido y ser rápidamente convertibles en efectivo
- La fuente de pago secundaria actúa como un seguro, esta debe ser en lo posible independiente de la primera fuente de pago
- No debe concederse créditos por garantía. Sería una política muy poco sana colocar fondos líquidos y recuperar activos no líquidos. Además que generalmente las instituciones financieras son ineficientes en la liquidación de sus activos
- Debe tratarse que todo crédito sea garantizado en proporción mayor a su riesgos y que la garantía no tenga relación con su flujo, ya que si este falla seguramente la garantía valdrá poco
- es muy importante la posición relativa. Si ninguno de los demás acreedores tiene garantía, quizás no sea necesario pedirla, si todos los demás la tienen será absolutamente indispensable

d) **casos especiales**

- para empresas funcionando que son clientes nuevos debe hacerse un análisis más acucioso que a los clientes antiguos, ya que no poseen ninguna historia de comportamiento, así mismo se deberá comenzar con otorgamiento de créditos más bajos niveles normales con el fin de ir conociéndolo más a medida que pasa el tiempo.
- los créditos otorgados a grupos económicos, debe hacerse un análisis consolidado.
- El proyecto o la empresa nueva tiene más riesgo que una empresa en marcha. En general es absolutamente riesgoso ya que se está ante un cliente nuevo y ante un socio que incursiona en un negocio nuevo

**d) Recomendación** este punto de vital importancia a la hora de tomar la decisión de crédito se tocará más adelante

## **A** 3. **SPECTOS CUALITATIVOS DEL ANALISIS DE CREDITOS**

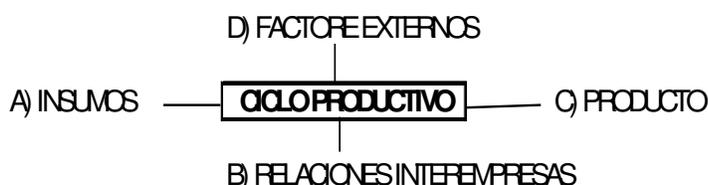
---

Es importante dominar los aspectos cuantitativos, pero no es suficiente. No saca nada un acreedor con dominar con lujo de detalles los estados financieros de un cliente, si no sabe por ejemplo que están instalando una fábrica del mismo rubro de una nueva tecnología que dejaría obsoleta a toda la competencia para ese cliente la variable clave más que sus balances será ese nuevo competidor

El análisis de los aspectos o información cualitativa es uno de los aspectos más importantes y al mismo tiempo más difíciles de evaluar de una empresa. Su dificultad se debe a que son aspectos subjetivos, como el caso de la capacidad del ejecutivo, o la eficiencia de un sistema gerencial, son importantes por que de ellos depende la gestión de una empresa

## **D** ✓ EFINICION Y ANALISIS GENERAL DEL NEGOCIO DEL CLIENTE

Aquí es muy importante analizar la actividades que realiza la empresa, determinar que porcentaje representa cada una de ellas con respecto del total de las actividades. Entender bien el negocio en que estan metidos. Por ejemplo una tienda de electrodomésticos que vende a plazo, puede que su negocio sea más bien financiero que la venta de determinados productos.



Cualquier debilidad en estos factores puede tener fatal incidencia en el resultado de la gestión, del mismo modo cualquier fortaleza en estos factores debe ser detectada y explotada

- A) Insumos:** procedencia, dependencia, transporte y abastecimiento, estabilidad del mercado proveedor, características de las negociación, prestigio de proveedores
- B) Factores externos:** , dependencia respecto a las políticas económica, tanto de la empresa como de sus distribuidores y proveedores, mercado internacional, tendencia de la industria, etc.
- C) Producto:** calidad, tipos y sus características, dependencia de algún producto especias, sistema de distribución
- D) Relaciones interempresas:** competencia, participación en otras empresa, calidad y tamaño de la competencia, participación de mercado, relación comercia, etc.

**E) Ciclo productivo:** este ciclo dependerá del tipo de negocios que fija plazos y condiciones de la organización interna, de su capacidad de proceso productivo, de su nivel tecnológico

## **H** ✓ **ISTORIAL DE LA EMPRESA Y/O DEL SUJETO O CLIENTE**

Uno de los factores de importancia para el éxito del negocio es la experiencia, por ello se debe saber: cuantos años lleva en el negocio, la evolución de la empresa en cuanto a propiedad y actividad, los hechos más relevantes de su historia. El tipo de sociedad

Mientras mayor duración haya tenido la empresa mayor posibilidad de sobreponerse ante situaciones difíciles, ya que en el pasado habrá tenido situaciones difíciles similares y podrá aprovechar esa experiencia

### **a) Dueños (Propietarios, accionistas):**

- nombre y porcentaje de propiedad
- capacidad empresarial, conocimiento del negocio, experiencia
- honestidad e integridad
- otras actividades de los principales dueños
- situación patrimonial de los principales dueños, en el caso de pequeñas empresas en que la solvencia patrimonial de los dueños es casi el único respaldo
- negocios en los que hayan participado los dueños en el pasado
- grado de entendimiento entre los accionistas
- grado de compromiso entre los accionistas
- autonomía y administración con respecto a los dueños

### **b) Administración**

Aunque la economía de Bolivia no es competitiva como en otros mercados es muy importante conocer y detectar con anticipación las variaciones del mercado

para poder tomar decisiones correctas. Una administración eficiente y dinámica será determinante para el logro de los objetivos. En este esquema es bastante peligroso el antiguo concepto **de empresa FAMILIAR** (estas son típicas de nuestro país) en que los cargos de importancia se entregaban a parientes, sin importar el grado de conocimiento. A continuación puntos a considerar tomar en cuenta al momento de tomar un riesgo con este tipo con estas empresas:

- ⇒ Sr. Fundador: Creador Irremplazable
- ⇒ Persistencia de criterios utilizados
- ⇒ Velocidad de respuesta (alta en áreas operativas y muy baja en decisiones estratégicas)
- ⇒ Carencia de Información de Gestión (Gasto / inversión)
- ⇒ Debilidad Competitiva
- ⇒ Toma de decisiones emocionales
- ⇒ Conflictos familiares
- ⇒ Sucesión
- ⇒ Designación de cargos a dedo y no por méritos propios

Para analizar la administración deberá obtener una nomina de los ejecutivos, con sus cargos, estudio, edad, experiencia en el negocio, seriedad, etc. (esos datos generalmente están en la Hoja de Información Básica solicitada al cliente por lo que debe de estar bien llenada).

Debe quedar claro que la administración es clave para la empresa, si no hay gente competente no puede aceptarse un crédito

### **c) Capacidad empresarial**

La capacidad empresarial es la persecución de oportunidades a través de las innovaciones, creatividad y duro trabajo. La capacidad empresarial es un enfoque

que p puede existir en cualquier empresa, sin embargo se da con mucho más frecuencia en instituciones chicas y pocos burócratas

El tamaño de la empresa influye adversamente en la capacidad empresarial. En una empresa chica si se ocurre una idea se puede implantar de inmediato. En una empresa grande debe convencer primero a una larga lista de personas

En general los empresarios se pueden clasificar en cuatro tipos:

- BUROCRATA: este tipo de empresario percibe las oportunidades ni las posibilidades de cambio, refiere mantener intacto su status quo
- EMPRESARIO ADMINISTRADOR DE RECURSO: en general se dedica a administrar de forma más eficiente los recursos que se han acumulado. Si ha arriesgado en el pasado y ha obtenido recompensa por el prefiere ya no seguir arriesgando.
- EMPREASARIO CON CAPACIDAD EMPRESARIAL: es aquel que tiene la capacidad y el deseo de reconocer oportunidades que significan posibilidades de un futuro mejor
- PROMOTOR: es aquel empresario impulsado constantemente por la percepción e implementeacion sin ningún tipo de análisis de diferentes oportunidades. Es la persona revolucionaria aunque poco persistente

Sin duda alguna las empresas que tendrán mayor éxito son aquellas cuyos ejecutivos actúan con capacidad empresarial.

Para ello debe aceptarse el fracaso, quien nunca se equivoca es quien no hace nada

#### **d) Organización**

La estructura organizacional no solo contempla el organigrama, sino también:

- Sistemas gerenciales
- Sistemas de información
- Canales de comunicación
- Objetivos y metas
- Políticas y procedimientos
- Recursos humanos

## **e) Abastecimiento**

Es fundamental tener continuidad en el abastecimiento de materias primas. Esta seguridad podrá tener dependencia de un solo productor, por ello se requiere necesario diversificarse en cuando a los proveedores. Ello es específicamente crítico cuando se trata de materia prima importada desde el extranjero, el grado de manejo es mejor

## **f) Producción**

Es necesario tratar de entender y conocer algo más sobre el proceso productivo de cada empresa. Entre ellos se destacan tres aspectos: PLANTA, EQUIPOS E INSTALACIONES Y PRODUCCIÓN DE LA PLANTA

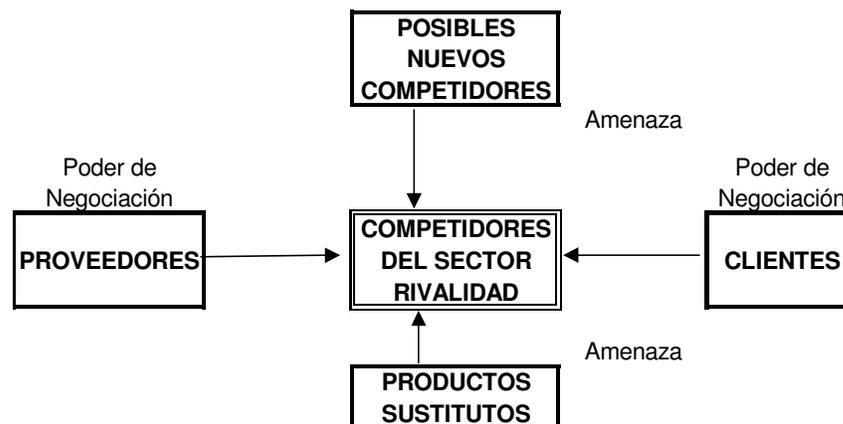
## **g) Análisis sectorial**

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos de suma importancia al analizar el sector al que pertenece el cliente

- Perceptivas y/o económica del país
- Dependencia del sector con respecto a variaciones de la política económica
- Evolución del sector durante los últimos años. Grado en que ha sido afectado por diferentes cambios que puedan haber ocurrido

- Características del sector: su desarrollo, características tecnológicas, sus fortalezas o puntos débiles, como afecta la inflación a sus ventas y a sus costos, etc.
- Industria naciente, en crecimiento, madura o muriendo
- Barreras de entrada al sector. Si han entrado recientemente nuevas empresas al mercado, cuantas, etc
- Competencia de productos sustitutos o existencia de productos complementarios.
- Tamaño del mercado e identificación ( estratos sociales, geográficos, etc.)
- Si existe sobre capacidad instalada de la industria
- Si el rubro es de precios muy fluctuantes
- aspectos de comercio exterior relativos al sector si se importan productos finales o materias primas, si a la vez se exporta parte de la producción del rubro
- si el sector tiene alguna ventaja comparativa clara. Si es intensivo en el uso de mano de obra o de alguna materia prima o de alguna tecnología muy especial.
- Perspectivas del sector

## MODELO DE MICHAEL PORTER



## **h) Situación del mercado de la empresa**

- Competencia
- Ventas
- Estrategia comercial
- Investigación de mercado
- Posicionamiento
- Precios
- Plaza
- Promociones, etc

## **i) Consideraciones importantes para el Análisis FODA (DOFA)**

DOFA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar las **Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas**.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis **tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc**). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de cualquier negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La Globalización es un concepto importante que debe tomarse en cuenta al momento de analizar un crédito ya que actualmente el mundo está sufriendo la Globalización de las economías y de las empresas en general que pueden favorecerlas o perjudicarlas por no estar debidamente preparadas.

## **j) Globalización**

Este es un término muy utilizado en los últimos tiempos y del cual son víctimas muchas empresas y países subdesarrollados que no están preparadas para este cambio globalista y/o fusión frecuentes de grandes compañías y que están dejando obsoletas a otras.

Global: es el término mundial como una designación neutral. Internacional, se aplica a cualquier cosa que tenga que ver con negocios fuera del país de origen; una estrategia multilocal tarda la competencia en cada país o región aisladamente, mientras que la global enfoca a los países y las regiones conjuntamente en forma integrada.

El aumento de la competencia extranjera es por sí mismo una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir más eficazmente. Pero una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada.

La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar e incluso por el aumento de personal, además de que puede reducir la eficiencia o eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral.

La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte. Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.

## 4. RIESGO DE SECTORES ECONOMICOS

---

### ✓ RIESGO EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO AL SECTOR MINERO

- **Optimismo:** los mineros por lo general son muy optimistas. A menudo creen que han descubierto un gran mina de oro, cuando ni siquiera han realizado la etapa de prospección
- **Tamaño del crédito:** en general son muy poco probables los crédito chicos. Dado que las inversiones son muy cuantiosas, sus necesidades de recursos también lo son. Por consiguiente lo riesgos son altos
- **Precios de los minerales:** los precios de los productos mineros estan expuestos a grandes fluctuaciones, superiores por lo general al precio de la industria. Ello se debe a que se fijan internacionalmente y dependan de muchas variables, que son imposible de predecir
- **Producción:** los riesgos de producción que existen son difíciles de evaluar, dado el gran conocimiento técnico que se requiere. Por ello es fundamental asesoraarse con expertos en la materría

- **Vida útil:** debe hacerse el análisis de sus flujos, en el entendido de que con el tiempo que le queda de reservas, la empresa debe ser capaz de pagar el 100% de pasivos
- **Tipo de bienes:** por su naturaleza el tipo de bien o activos que se financian son muy específicos y solo están diseñados para este sector por lo que no tienen un mercado secundario amplio, salvo los equipos como tractores, volquetes, vehículos, etc., no así el equipamiento en gral. para la extracción de minerales propiamente. Por lo que a la hora de vender estos nos encontraríamos en serios problemas.
- **Riesgos varios:** dado que las condiciones de trabajo por lo general son duras, es normal la aparición de problemas laborales y huelgas. la experiencia muestra la falta de capital de los dueños o es más riesgos que otros sectores.

Es imprescindible que los dueños tengan absoluta experiencia en el sector y un capital que les permita afrontar las primeras etapas y diferencias eventuales

## ✓ **RIESGO EN EL OTORGAMIENTO DE CRÉDITO AL SECTOR CONSTRUCTOR**

### **a) Riesgos comunes a todas las empresas constructoras:**

- incapacidad técnica para llegar a cabo la obra, o demora en el tiempo más allá de lo previsto para la terminación de esta
- Aumento de costos debido al aumento de salarios alza de materiales, descalce entre reajustabilidad precio reajustabilidad costos, huelgas, etc.
- Mal financiamiento ya sea en cantidad o calidad (Endeudarse en dólares en un mercado de pesos), esto también está relacionado con el alto leverage, ya sea por falta de capital o por exceso de deuda.
- Uso inadecuado o desviación de fondos motivo del financiamiento, hacia otras ramas, hacia otras sociedades de los mismos dueños

### **b) Riesgos propios de constructoras de obras para terceros**

- Insolvencia del mandante y por consiguiente el no pago total o para parcial de los construido. Aquí se contempla el atraso en el pago

### c) Riesgos propios de constructoras de Obras propias

- Aumento exagerado de la competencia traducido en mayor oferta para submercado específico sin posibilidad de hacer crecer la demanda.
- Cambios violentos, ya sea como disminución de la demanda, baja en los precios o ambas cosas a la vez, debido a situaciones regresivas. Esto produce disminución del valor de los inventarios y activos fijos de las empresas del rubro, con lo cual pueden quebrar

## C 5. ONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL CREDITO

---

La recomendación es la conclusión del estudio, que debe contemplar una postura respecto a operar o no con una determinada empresa, y en caso de operar cual es el monto adecuado

Como su nombre lo indica, la recomendación debe usualmente tener un carácter solo de asesoría, ya que generalmente quien toma la decisión no es el mismo que confeccionó el análisis. Lo que si es claro, es que en la medida que el estudio este bien hecho lo normal es que se acate lo que allí se recomiende.

Sin duda alguna la recomendación es la parte más importante del estudio. Por mucho que haya hecho un análisis de crédito muy profundo, si no se tiene la habilidad, criterio y conocimiento para traducirlo en una recomendación aceptada, todo lo anterior no habrá servido de nada

Es necesario hacer hincapié en que para hacer una buena recomendación, que posteriormente nos lleve a una buena decisión, **NOS DEBEMOS CENTRAR EN UNA POCAS VARIABLES CLAVES** quien este con un complejo modelo de decisión que se incorporen muchísimas variables en la etapa final, sin duda

alguna esta perdido y ha carecido de la habilidad para detectar los pocos aspectos claves y que en definitiva prevalecen para tomar una decisión importante.

## **R** ✓ **RECOMENDACIONES CONDICIONADAS (COVENANTS)**

Por ejemplo se da muy buenas condiciones de plazos y tasa, siempre que la empresa deudora no reparta dividendos, no haga ningún tipo de transacciones con los accionistas o empresa relacionadas, no superen us principales índices financieros una meta preestablecida, se entregue información financiera auditada, en forma semestral al banco acreedor, etc. estos convenios generalmente lleva cláusulas de aceleración del cobro total del crédito.

### **Ejemplos clasificados de los covenats más posibles utilizados:**

- ⇒ Llevar al día la contabilidad
- ⇒ Conversación de los activos
- ⇒ Conducta en los negocios
- ⇒ No contraer deudas nuevas y/o no superiores a .....
- ⇒ No vender ni transferir la sociedad
- ⇒ No distribuir dividendos, saldo los expresamente autorizados
- ⇒ No vender ni liquidar activos
- ⇒ No realizar nuevas inversiones sin autorización
- ⇒ No otorgar garantías reales
- ⇒ No incrementar cuentas corrientes
- ⇒ Mantener un KT mínimo
- ⇒ No comprar nuevos activos fijos
- ⇒ No otorgar fianza, ni constituirse en codeudor solidario o avalista

### ✓ **FIJACION DE MONTOS**

Quizás la par más difícil en el estudio de créditos es la determinación de monto. Una empresa puede ser buena para darle un crédito X, sin embargo sea mala para darle un crédito 2X

En general el monto no es función del riesgo de la empresa, como podría ser la garantía. Es decir si la empresa es muy riesgos no se soluciona disminuyendo el monto del crédito, sino que no otorgando el crédito. En un caso menos extremo esto se podría subsanar con garantías que nos dejaría más tranquilo en caso de que fallara la primera fuente de pago. Sin embargo en general el monto so es transa en función de la variables riesgo. El monto es una función fundamentalmente de capacidad de pago del cliente.

## **Fuentes**

**Decisiones Financieras de Ricardo Pascale**

**Análisis del Riesgo de Crédito de José Miguel Bulnes**

**Revista Iberfinanzas**

**Apuntes varios**

**Trabajo de Manfredo Añez**

**Santa Cruz Bolivia**