

**MANUAL REFERENCIAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITO DE LA
REGIÓN ORIENTE PYME DEL BANCO DE BOGOTÁ.**

MARIA JIMENA OMAÑA JAIMES

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA
2012**

**MANUAL REFERENCIAL DEL PROCESO DE ANALISIS DE CREDITO DE LA
REGION ORIENTE PYME DEL BANCO DE BOGOTA.**

MARIA JIMENA OMAÑA JAIMES

INFORME DE PASANTIA

Directora:

**MARTHA LUCIA REY
Ing. Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍAS
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SECCIONAL BUCARAMANGA
2012**

DEDICATORIA

La mayoría de las personas creemos que lo que tenemos es suficiente y lo que hacemos está perfectamente bien, sin embargo, ahí acontecimientos que hacen que ese pensamiento desaparezca y empezamos a reorganizar las ideas y los actos.

Esto sucedió con la llegada de mi ángel Marianita, ella es mi hija mi nuevo punto de partida para ser mejor persona, para hacer de cada día un nuevo reto lleno de amor, esfuerzo, alegría y sacrificio.

A ella le dedico este proyecto que es la culminación de un ciclo educativo y el comienzo de un mundo lleno de oportunidades.

Te amo mi chiquitina preciosa.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS por estar presente en todos los momentos de mi vida, a mis padres que me brindan su apoyo incondicional en las decisiones que me han ayudado a crecer como ser humano y ser profesional, a Chiquis mi hermana que ha sido amiga, compañera y cómplice.

Por otra parte, agradezco a la Universidad Pontificia Bolivariana, a los profesores y a mi tutora la Ingeniera Martha Lucía Rey Villamizar quienes fueron guías en el camino del conocimiento el cual me permitió desempeñarme satisfactoriamente en el cargo de analista de crédito del Banco de Bogotá.

Por último, deseo agradecer a todos los colaboradores dentro del banco en el desarrollo de mi práctica empresarial, a mis jefes: Doctor Álvaro Bohórquez (Gerente), a Julieth Vellojín y actualmente a Deydy Orozco, a Glorita Páez soporte del área de crédito, a Olguita, a los analistas de planta por enseñarme con paciencia el trabajo que debía realizar y a los otros tres practicantes que compartieron conmigo esta gran experiencia.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	14
2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	17
2.1 EL PROYECTO CREDITICIO.....	17
2.3. APLICATIVOS	30
2.3.1 BIZAGI	30
2.3.2 INNOVA	31
2.3.3. Informe Gerencial “INFOGER”	32
2.3.4. Sistema Control De Garantías	32
2.3.5 ONBASE	33
2.3.6 CRM.....	33
3. ANTECEDENTES.....	35
4. JUSTIFICACIÓN.....	37
5. OBJETIVOS.....	38
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	38
6. MARCO TEÓRICO	39
7. ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....	44
8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	45
9. PROPUESTAS	47
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES.....	50
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXOS.....	53

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Organigrama Funcional General.....	14
--	----

LISTA DE IMAGENES

	pág.
Imagen 1. Hoja Uno - Mascara Proyecto Crediticio.....	16
Imagen 2. Información Básica.....	17
Imagen 3. Operaciones Propuestas.....	18
Imagen 4. Endeudamiento.....	19
Imagen 5. Resumen Garantías.....	19
Imagen 6. Resumen Codeudores.....	20
Imagen 7. Endeudamiento Sistema Financiero.....	20
Imagen 8. Hoja Dos - Máscara Proyecto Crediticio.....	21
Imagen 9. Conformación Grupo.....	22
Imagen 10. Garantías.....	23
Imagen 11. Hoja Tres - Máscara Proyecto Crediticio.....	25
Imagen 12. Indicadores.....	27
Imagen 13. Información Contable Y Fiscal.....	27
Imagen 14. INNOVA.....	29
Imagen 15. Sistema Control De Garantías.....	31

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Subdivisión en zonas. Región Oriente Banco de Bogotá.....	52
Anexo B. Máscara con endeudamiento hasta \$200mm (cliente + grupo).....	53
Anexo C. Solicitud de Servicios Financieros para Personas Naturales.....	54
Anexo D. Solicitud de Servicios Financieros para Personas Jurídicas.....	55
Anexo E. Informe Gerencial “INFOGER”.....	56
Anexo F. Máscara PYME con endeudamiento superior a \$200 MM (cliente + grupo).....	57

GLOSARIO

- **ACIERTA:** Puntaje que permite medir el nivel de riesgo en pago de deudas de una persona natural. Este puntaje se observa en Data crédito. Entre menor sea el puntaje acierta es mayor el riesgo. Para el caso particular en el Banco de Bogotá un puntaje acierta menor de 430 se considera fuera de la política, sin embargo, si es cliente ya vinculado con el banco y su habito de pago en al entidad es bueno se podría reconsiderar.
- **BANCOLDEX:** Establecimiento de crédito bancario que opera como banco de segundo piso, es decir, Bancoldex presta dinero a los bancos para que estos por medio de líneas especiales de crédito presten el dinero a los clientes.
- **CIFIN:** Base de datos creada por la Asociación Bancaria de Colombia, con el propósito de permitir que las entidades financieras afiliadas racionalicen y simplifiquen el proceso de búsqueda de información comercial externa¹. En esta base, se encuentra todas las deudas que el cliente tiene con el sector financiero, el real y el solidario. Adicionalmente permite observar un consolidado de los tres últimos trimestres.
- **DATA CRÉDITO:** Data Crédito, es una central de riesgos que almacena en su base de datos la información de las cuentas corrientes, ahorros, tarjetas de crédito y obligaciones de cartera, otorgadas en Colombia a las personas naturales y jurídicas. El análisis al informe de consulta a la base de datos permite tomar decisiones en cuanto al otorgamiento de créditos o a la administración de riesgo en los créditos ya concedidos.²
- **FINAGRO:** El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario - FINAGRO, fue creado por la Ley 16 de 1990 y nació de la necesidad del sector agropecuario y rural de contar con un Sistema Nacional de Crédito Agropecuario y tener una entidad autónoma y especializada en el manejo de los recursos de crédito dispersos en varios organismos que los asignaban

¹MANUALES OPERATIVOS Y DE POLITICAS. Doctrina de crédito. Cap. I., p. 2. Banco de Bogotá. [Online]. [Citado el 12 de marzo de 2012]. Disponible en <<http://intranet.bancodebogota.net/pls/>>

² Ibíd., p. 7.

como una variante complementaria de la política macro económica, de la Junta Monetaria hoy Junta Directiva del Banco de la República.³

- INTRANET: Red dentro del banco de Bogotá que utiliza tecnologías de internet para compartir información, comunicaciones y colaboraciones. Esta red está protegida mediante medidas de seguridad que evitan el ingreso de personas ajenas a la entidad.
- LEA: Límite de Endeudamiento Actual y corresponde a la sumatoria de cada uno de los cupos y saldos de las operaciones específicas vigentes.
- LEP: Límite de Endeudamiento Propuesto y es el valor que da como resultado de la suma del LEA y el monto de las operaciones propuestas.
- PROYECTO CREDITICIO O MÁSCARA: solicitud que se hace de carácter comercial. Es una máscara de Excel (formato electrónico pre-establecido) dividida en 3 hojas diferentes y a vez estas hojas divididas en partes específicas las cuales se utilizan para registrar la información financiera de los clientes.
- PYME: Acrónimo de Pequeñas y Medianas empresas las cuales tienen características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones.
- RECIPROCIDADES: Corresponde al dinero que el cliente maneja a través del banco, por medio de productos tales como: Cuentas de ahorro, cuentas corrientes, CDT's, Fiduciarias, etc. Este dinero es reflejado a través de promedios los cuales pueden ser positivos o negativos en periodos mensuales o semestrales.
- SARC: Sistema de administración de riesgo crediticio.
- TASA INTERBANCARIA: hace referencia a una tasa de interés a la cual los intermediarios financieros se prestan fondos entre sí por un día.⁴

³ RESEÑA HISTORICA. FINAGRO. [Online]. [Citado el 12 de julio de 2012]. Disponible en <http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-89&p_options=>

RESUMEN

TÍTULO: MANUAL REFERENCIAL DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CRÉDITO DE LA REGIÓN ORIENTE PYME DEL BANCO DE BOGOTÁ.

AUTOR: MARIA JIMENA OMAÑA JAIMES.

FACULTAD: FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR: MARTHA LUCÍA REY VILLAMIZAR.

Para una entidad bancaria, el papel del analista de crédito es fundamental en la búsqueda de tranquilidad y del equilibrio económico no solo interno, sino en las finanzas externas que mantienen a la sociedad.

En el banco de Bogotá, un analista es el encargado de verificar y describir en un formato pre-establecido la información de los diferentes clientes que solicitan créditos, información que es enviada por las diferentes oficinas que conforman la región correspondiente, para este caso, la región oriente banca PYME.

Buscando una descripción clara del rol desempeñado por los analistas, en primera instancia se describe paso a paso como se realiza el análisis de un proyecto crediticio desde que el cliente llega a la oficina comercial, como esta solicitud llega a soporte técnico de la gerencia de crédito, la asignación a los analistas, la revisión y validación de los documentos, el análisis completo de la solicitud hasta como es entregado al subcomité de crédito para su aprobación, negociación o retiro.

Seguidamente, se describen las oportunidades de mejora que se presentan en el desarrollo de los créditos concluyendo así con las recomendaciones que permitan la optimización del tiempo, los recursos y sobre todo la mitigación del riesgo que cada proyecto genera para el banco.

Palabras claves: Analista de crédito, mitigación del riesgo, proyecto crediticio.

⁴ TASAS DE INTERES. Banco de la Republica. [Online]". [Citado el 12 de julio de 2012]. Disponible en :< http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_interban.htm>

SUMMARY

TITLE: REFERENCE MANUAL PROCESS ABOUT CREDIT'S ANALYSIS OF THE EASTERN REGION OF SMEs BANCO DE BOGOTÁ.

AUTHOR: MARIA JIMENA OMAÑA JAIMES

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING FACULTY

DIRECTOR: MARTHA LUCIA REY VILLAMIZAR.

For a financial entity, the credit analyst's role is crucial in the search of tranquility and economic equilibrium not only finding the internal benefits but also external finance that keeps society.

At Banco de Bogotá, an analyst is responsible to verify and describe in a preset format the requesting credit's information of the different clients. This information is sent for the offices that are part of the east region.

Seeking for a clear knowledge of the analyst's tasks, in a first instance is described step by step how is make the credit project's since the client arrives to the commercial office, as this application comes to credit management support, the assignation, the review and validation of all the documents, a complete analysis of the project until it is delivered to the credit committee for the decision that can be approval, denial or withdrawal.

Then, describes the improvement opportunities that arise in the development of the mask and concluded with recommendations that allow the time and resources' optimization and especially the risk's mitigation that it generates for the bank.

Key words: Credit analyst, risk's mitigation, credit project.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento del sistema financiero en Colombia ha sido muy positivo en los últimos años. Según el informe realizado en marzo del 2012 por la cámara de comercio de Bucaramanga sobre el sistema financiero la tasa interbancaria fijada por el banco central del país ha ido disminuyendo desde el 2009 para darle más dinámica a la economía nacional ante un posible impacto de la crisis externa.⁵

En el caso de Santander, las captaciones crecieron 12,8% con tendencia a la baja, pero las colocaciones alcanzaron un aumento del 31,6% siendo este último el segundo valor más alto entre los 5 principales departamentos del país.

Según las anteriores cifras, las colocaciones representadas en su gran mayoría por los créditos de consumo y los comerciales juegan un papel fundamental en el desarrollo del sector y por ende, todas las personas que hacen parte de estas operaciones.

El Banco de Bogotá cuenta con una seccional de crédito ubicada en Bucaramanga para el manejo de la región oriente. Esta región se ha caracterizado por la calidad en los análisis de los créditos y por el gran ambiente laboral que maneja.

Con el paso del tiempo, el papel de una analista le ha permitido a la gerencia obtener claridad, veracidad y confianza a la hora de la determinación de otorgar o no dinero a los clientes pues la masificación de estos ha ido aumentando progresivamente y a su vez el incremento del riesgo que sufre la entidad bancaria.

Con base en todo lo mencionado anteriormente se hace necesario describir el rol de un analista de crédito dentro de la empresa, con el fin de determinar los procedimientos, las ventajas y aspectos por mejorar de las actividades internas buscando así una guía referencial de crédito que permita el fácil entendimiento y conocimiento de cómo una entidad bancaria maneja el dinero para ser colocado en la economía nacional.

⁵ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARARAMANGA. Sistema Financiero de Santander. 2011. [Online]. [Citado el 14 de julio de 2012]. Disponible en: <<http://www.compitem360.com/getattachment/b25acd02-773d-4ad2-9dae-527f6fb575cb/Sistema-Financiero-de-Santander-2011.aspx>>

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El banco de Bogotá inició labores el 15 de noviembre de 1870 como primera institución financiera creada en el país. Hace parte del grupo AVAL, sociedad holding que representa al grupo financiero más importante de Colombia.

El Banco de Bogotá adicionalmente, cuenta con filiales que atienden negocios alternos como lo son:

- Sociedad fiduciaria Bogotá -fidubogotá S.A.
- Almacenes generales de depósito - almaviva S.A.
- Corporación financiera colombiana – corficolombiana S.A.
- Fondo de pensiones y cesantías porvenir.

Pertenece al sector terciario servicios y subsector financiero cuyo objetivo social principal es celebrar o ejecutar todas las operaciones y contratos legalmente permitidos a los establecimientos bancarios de carácter comercial con sujeción a los requisitos y limitaciones de las leyes colombianas.

Las principales operaciones son la captación de recursos del público mediante operaciones de ahorro e inversión como cuentas de ahorro, cuentas corrientes, CDT entre otros; y la colocación de los mismos en operaciones específicas como carteras ordinarias, línea FINAGRO y BANCOLDEX, leasing y línea vehículos nuevos y cupos como créditos de consumo (tarjetas de crédito, cupos PYME) y crédito comercial (sobregiros, financiación para capital de trabajo y liquidez).

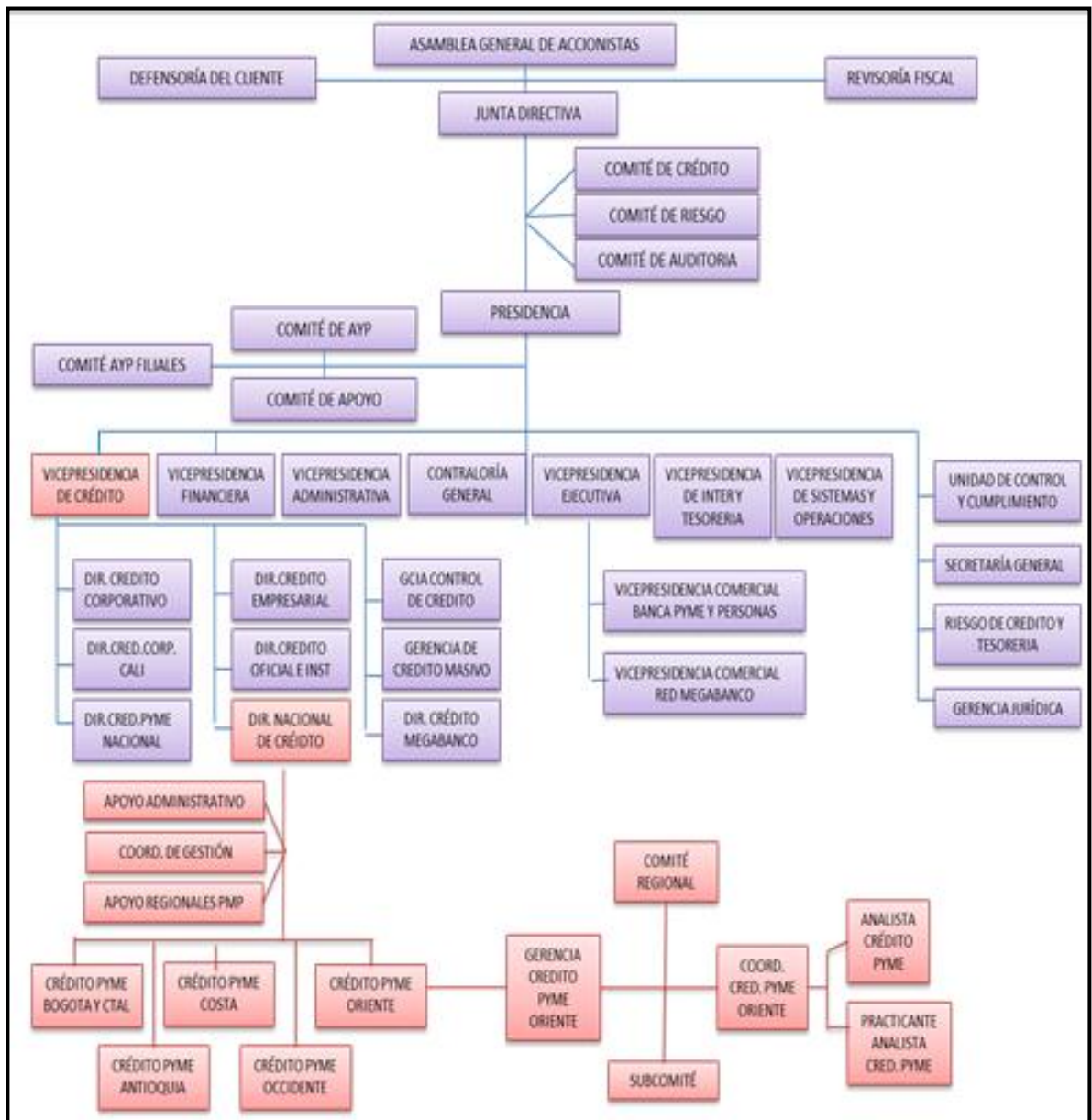
El banco cubre la totalidad del territorio nacional, por esta razón, la dirección nacional de créditos presenta una división de acuerdo a las regiones geográficas las cuales tienen a su cargo determinado número de departamentos del país, todo esto con el fin de garantizar un mayor orden y eficiencia a la hora de dar respuesta a las peticiones financieras realizadas por los clientes. La región oriente, se encuentra subdividida en 6 zonas cada una con un gerente que se encarga del control de las oficinas que la componen (*Ver Anexo A*). Esta región abarca los departamentos de Santander, Norte de Santander, Arauca, Boyacá, Casanare y sur del Cesar. Cuenta con 82 oficinas teniendo como principal sede administrativa

la oficina Bucaramanga ubicada en la Cra 29 # 48 – 64 , área específica de trabajo.

La gerencia de crédito PYME región oriente, tiene como gerente al Doctor Álvaro Bohórquez, quien hace parte del comité regional de crédito; como coordinadora principal la Doctora Deydy Orozco Quintero encargada de presidir el subcomité de créditos (montos de 150MM con garantía solo firma o de 200MM con garantía real).

A continuación se presenta la estructura organizacional general del banco de Bogotá, para mejor contextualización del cargo a desempeñar como practicante analista de crédito.

Figura 1. Organigrama Funcional General



FUENTE. Elaboración propia.

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

La dirección nacional de crédito, debe asegurarse que las etapas de análisis y aprobación involucradas dentro del proceso de crédito se manejen con metodología, políticas y normas que garanticen la calidad y eficiencia del proceso, con el fin de obtener óptimos resultados en la calidad de la cartera de créditos. Por tal motivo, desde que un cliente solicita una operación que requiera ser aprobada por comité regional o subcomité de créditos debe seguir unos lineamientos y requisitos adicionando los documentos respectivos especificados en una solicitud diligenciada por cada radicador que puede ser el gerente comercial o los ejecutivos de cuenta de cada oficina.

Antes de llegar la información a la base de datos de la gerencia de crédito, el radicador envía un correo electrónico con un breve resumen del cliente al gerente de zona correspondiente, este dará el visto bueno para dar continuidad con la solicitud, posteriormente, se envía la carpeta con todos los documentos escaneados al Centro de Procesos de Crédito Comercial (CPCC), este ente regulador los revisa y los envía a la base de datos de la gerencia de crédito donde se radican y se distribuyen entre los analistas o los practicantes. Para el caso de los practicantes solo serán asignados los proyectos donde el endeudamiento actual con el banco más el propuesto no superen el monto de 150MM con garantía solo firma o de 200MM con garantía real. Esta división de acuerdo al endeudamiento se ha determinado porque para cada grupo debe solicitarse en un formato diferente.

2.1 EL PROYECTO CREDITICIO

Los practicantes analistas reciben un proyecto crediticio (PC), que es la solicitud que se hace de carácter comercial; esta, es una máscara de Excel dividida en 3 hojas diferentes y a vez estas hojas divididas en partes específicas. *(Ver Anexo B)*

En la hoja uno, figuran 7 partes diferentes:


Imagen 1. Hoja Uno - Mascara Proyecto Crediticio

EJECUTAR INTERFACES		CONSULTAR CENTRALES RIESGO		ENVIAR SOLICITUD		DITICIO - OPERACIONES HASTA \$200 MILLONES (Cliente + Grupo)				PC #			
Tipo Cliente		Relación con el Doc.		Nombre Radicador		Cargo Radic.		ID Radicador					
Fecha		Cód. Oficina		Número Oficina		Región		Ciudad					
Nom. Cliente		Direcc.		Direcc.		Tipo ID		Ném.					
Instancia de Crédito		Fecha Naci./Coast.		Fecha Inicio Actividad		Fecha de Vencid.		Puntaje					
Código CIU		Actividad Econ.		Fecha Inicio Actividad		Código de Cargo							
OPERACIONES PROPUESTAS (Cifras en miles de \$ o USD)							GARANTIAS (Cifras en miles de \$)			CONFORMACION CAPITAL			
T. de Cambio Op. M.E. 11,900							Fecha de Radicación						
Modalidad							ACTUAL			PROYECT.			
Propósito							TOTAL						
Valor							PRIMEA						
Plazo							OTRAS						
Amort.							FUENTE DE PAGO						
M. Pago Intereses							TOTAL						
MR7 TRES							ENDEUDAMIENTO CON EL SIS. FINAN. (CIFIN) (Cifras en Miles de \$)			REQUERIMIENTOS			
Comi.							ENDEUDAMIENTO A: SEPTIEMBRE 30 DE 2011			ESTADOS			
							CALIFICACIÓN			MESES			
							A B C D E			MESES			
							B. BOGOTA			MESES			
							SIST. FINAN.			MESES			
							ENDEUDAMIENTO A: JUNIO 30 DE 2011			ESTADOS			
							CALIFICACIÓN			MESES			
							A B C D E			MESES			
							B. BOGOTA			MESES			
							SIST. FINAN.			MESES			
TOTAL OPERACIONES PROPUESTAS \$										ESTADOS			
ENDEUDAMIENTO (Cifras en miles de \$)										ESTADOS			
Fecha de último crédito aprobado										ESTADOS			
Valor último endeudamiento										ESTADOS			
Fecha Vcto último endeudamiento										ESTADOS			
MODALIDAD										ESTADOS			
DESP										ESTADOS			
LEA										ESTADOS			
ADICIONAL										ESTADOS			
LEP										ESTADOS			
TOTAL ENDEUDAMIENTO GRUPO \$										ESTADOS			
TOTAL ENDEUDAMIENTO (CLIENTE + GRUPO) \$										ESTADOS			
FIRMAS - CONCEPTOS/COMENTARIOS													
COMITÉ DE REGION/SEGMENTOS				SUB COMITE				CERENTE DE ZONA 9942		EN HORARIO (CALIBRA AUTOPISTA)		RADICADOR	

Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de Crédito.

- INFORMACION BASICA:** Se debe digitar los datos de identificación tanto del radicador como del cliente. El PC cuenta con celdas de color blanco para su diligenciamiento. Se debe tener presente que esta máscara aplica para operaciones hasta \$200mm (cliente+ grupo) y empresas con activos hasta \$2.500 MM, de lo contrario se debe radicar en máscara grande. Al costado derecho se encuentra un campo destinado protegido (color gris) para el número de proyecto que es asignado automáticamente al momento de realizar la radicación. Adicionalmente, se debe digitar el código CIU que se toma de la declaración de renta, la fecha de constitución para personas jurídicas se debe tomar de la cámara de comercio y el puntaje acierta (solo para personas naturales) lo muestra el data crédito. Por último se deben ejecutar interfaces para obtener automáticamente las reciprocidades del cliente.

Imagen 2. Información Básica.

Banco de Bogotá 		EJECUTAR INTERFACES		ENVIAR SOLICITUD		S HASTA \$150 MILLONES (Cliente+Grupo) PARA EMPRESAS CON ACTIVOS HASTA \$2.500 MILLONES			PC #
Tipo Cliente	Relación con el Bco.	Nombre Radicador			Cargo Radic	# ID Radicador			
Fecha 01-Dic-10	Cód Oficina	Nombre Oficina			Región	Ciudad			
Nom. Cliente	Direcc.			Tipo ID.		Núm.			
Instancia de Crédito	Fecha Naci./Const.	Fecha inicio Actividad		Fecha de Vincular	Puntaje				
Código CIU					Código de Riesgo				

Fuente: BANCO DE BOGOTÁ. Gerencia de Crédito.

- **OPERACIONES PROPUESTAS:** espacio ubicado en las filas 13 y 23 corresponden a las operaciones a solicitar por el cliente. Se debe llenar el tipo de cambio para la conversión de operaciones solicitadas en moneda extranjera y la fecha de revisión que aplica solo para cupos y corresponde a la fecha de vencimiento del mismo que es de 12 meses. En la columna denominada modalidad se despliega en cada fila una lista de las diferentes operaciones que pueden ser solicitadas; entre las más comunes se encuentran cupos como el PYME, el sobregiro (requerimiento de liquidez), crediservice (rotativo a 36 meses), el crédito activo (para personas naturales) y operaciones específicas como línea Bancoldex, FINAGRO (crédito de fomento solo para fines agropecuarios), crédito libre-destino, línea vehículos entre otros. En la siguiente fila se deben escribir (solo si se necesitan) los llamados que en la segunda hoja serán descritos en la parte anexos explicativos de las operaciones propuestas (estos llamados se encuentran en la hoja notas en el archivo de la máscara). Si se va a plantear una operación no suma, se debe digitar el número 1 en la casilla de la izquierda tal como se muestra en la imagen no. 2. En la columna propósito (aumento, disminución, nuevo, reestructuración, renovación) solo aplica para los cupos.

Imagen 3. Operaciones Propuestas.

OPERACIONES PROPUESTAS										
(Cifras en miles de \$ o USD)										
T. de Cambio Op. M.E.		\$ 2.100						Fecha de Revisión		Abr-11
Modalidad		Propósito	Valor	Plazo	Amort.	M. Pago Intereses	MR / TR%	Comi.		
LIM.SG/SC/RML	1/	CUPO	Nuevo	\$ 5.000						
LIM/CP PYME ML	2/	CUPO	Nuevo	\$ 50.000	12 MESES	3/	4/			
CD	5/	OP.ESP. NO SUMA	Nuevo	\$ 50.000	36 MESES	MENS	M.V.			
FINAGRO	6/	OP.ESP.	Nuevo	\$ 15.000	18 MESES	SEM	S.V.			
TC			Nuevo	\$ 3.000	SEG. COND. RESERVA					
TOTAL OPERACIONES PROPUESTAS				\$ 73.000						

Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de crédito.

- ENDEUDAMIENTO:** Se desglosan tanto las deudas que el cliente tenga con el banco y las operaciones que se están solicitando con el fin de conocer el límite de endeudamiento propuesto (LEP). La columna de responsabilidades corresponde a los saldos a capital de las obligaciones, el límite de endeudamiento actual (LEA) corresponde al monto aprobado de un cupo vigente (para operaciones específicas el LEA debe ser igual a la responsabilidad), en ADICIONAL se coloca el valor de las operaciones propuestas. En la fila llamada TOTAL ENDEUDAMIENTO GRUPO, el hipervínculo IR A GRUPO se traslada a la segunda hoja donde se especifican el endeudamiento de las personas naturales o jurídicas con las que el cliente debe conformar grupo económico.

Imagen 4. Endeudamiento.

ENDEUDAMIENTO (Cifras en miles de \$)						
Fecha de ultimo ende. aprobado		Valor ultimo endeudamiento		Fecha Vcto ultimo endeudamiento		
MODALIDAD			RESP	LEA	ADICIONAL	LEP
TOTAL ENDEUDAMIENTO CLIENTE		\$	0	0	0	0
TOTAL ENDEUDAMIENTO GRUPO		\$	0	0	0	0
TOTAL ENDEUDAMIENTO (CLIENTE + GRUPO)		\$	0	0	0	0

Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de crédito.

- GARANTIAS: Pueden ser propuestas (nuevas), o actuales (de PC anteriores) o de eliminación. En la primera hoja solo se muestra el resumen de las garantías que respaldarán el límite de endeudamiento solicitado. Para este cuadro no se debe digitar información ya que la información que se muestra allí es el reflejo de la que se digita en la segunda hoja, tal como se explicará más adelante.

Imagen 5. Resumen Garantías.

GARANTIAS (Cifras en miles de \$)			
Ir a Gtías	ACTUAL	ADICIONAL PROPUESTA	TOTAL
HIPOTECA	0	0	0
PRENDA	0	0	0
OTRAS	0	0	0
FUENTE DE PAGO	0	0	0
TOTAL	0	0	0

Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de crédito.

- RESUMEN DE CODEUDORES: El codeudor es una garantía para el PC. El formato se llena dependiendo si el codeudor es declarante o no declarante. Para los no declarantes se registra el nombre, apellidos, cédula

y aclarar en alguna casilla denominada inv. empresa deudora que no declara renta. Para el caso de codeudores declarantes se registra igual que un no declarante y se procede a diligenciar la respectiva reclasificación en la macro IR A CODEUDORES (pagina 3 de la máscara).

Imagen 6. Resumen Codeudores

Ir a Codeudores	RESUMEN DE CODEUDORES (Cifras en millones de \$)							EJECUTAR INTERFAZ
NOMBRE	APELLIDO 1	ACTIVO TOTAL	PATRIMONIO CONTABLE	INVER. EN EMP. DEUDORA	INGRESOS TOTALES	ID	NUMERO	
		0	0		0			<input type="checkbox"/>
		0	0		0			<input type="checkbox"/>
		0	0		0			<input type="checkbox"/>
		0	0		0			<input type="checkbox"/>
		0	0		0			<input type="checkbox"/>

Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de Crédito.

- ENDEUDAMIENTO CON EL SISTEMA FINANCIERO (CIFIN): Registra los valores que se observan en los últimos dos trimestres del reporte de CIFIN, tenga en cuenta que se debe clasificar según su calificación la cual es determinada según el hábito de pago de cada cliente.

Imagen 7. Endeudamiento Sistema Financiero

ENDEUDAMIENTO CON EL SIS. FINAN. (CIFIN) (Cifras en Miles \$)					
ENDEUDAMIENTO A: SEPTIEMBRE 30 DE 2009					
CALIFICACIÓN	A	B	C	D	E
B. BOGOTA	0				
SIST. FINAN.	0				
ENDEUDAMIENTO A: JUNIO 30 DE 2009					
CALIFICACIÓN	A	B	C	D	E
B. BOGOTA	0				
SIST. FINAN.	0				

Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de Crédito.

- **RECIPROCIDADES:** Muestran los promedios de las cuentas del cliente, se registran automáticamente con la macro EJECUTAR INTERFASES en la parte superior de la primera hoja siempre y cuando el cliente ya se encuentre vinculado con el banco.

Después de terminar con la hoja uno, se procede a continuar con el diligenciamiento de la hoja dos.

Imagen 8. Hoja Dos - Máscara Proyecto Crediticio

INTEGRANTES DEL GRUPO (PERSONAS NATURALES O JURIDICAS) (Cifras en miles de \$)											
Conforma Grupo		Adicionar integrante		Ir a Grupo consolidado		Los integrantes del grupo estan solicitando actualmente recursos adicionales?					
GARANTIAS (Cifras en miles de \$)											
Tiene o propone Garantías:		Adicionar Garantía		Ir a cuadro resumen							
CLASE	TIPO SARC	SUBTIPO SARC	PDI	ESTADO	X COBERTURA	VALOR COMERCIAL	LIMITE DE CRÉDITO	PROPIETARIO EMISOR	AMPARA OBLI. A	DESCRIPCION	OBSERVACIONES
ANEXOS EXPLICATIVOS A LAS OPERACIONES PROPUESTAS Y ACTUALES											
Cliente Relevante											
DATOS PARA CONTACTAR AL CLIENTE											
Nombre del Contacto en la Empresa			Cargo		Tel. Fijo		Celular		Repre. Legal		
CONOCIMIENTO DEL CLIENTE (Campos Requeridos)											
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO					Fecha Última visita		Emplea.		PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO		
Productos o Servicios	% Ventas	Principales Clientes		% Ventas	Plazo Recaudo	Principales Proveedores		% Compras	Plazo Pago	Transacciones del último año fiscal (Valor en U\$)	
										Exportaciones	
										Importaciones	
RESULTADO CENTRALES DE RIESGO (Deudor y Codeudores)					CONCEPTO SOBRE EL HISTORIAL COMERCIAL DEL CLIENTE						

Fuente. Banco de Bogotá. Gerencia de Crédito.

En esta hoja se deben diligenciar:

- **CONFORMACION DE GRUPO:** según el tipo de cliente, sea persona natural o jurídica se tienen criterios de agrupación. Para el caso de personas naturales, existen tres aspectos para la conformación: si es casado(a) con su cónyuge, si es dueño de empresa con esta y con la persona con quien comparta una garantía. Para el caso de persona jurídica se conforma grupo con los socios. En este campo se deben llenar datos como el No de identificación, el nombre, las responsabilidades (saldo actual a la fecha), el LEA y automáticamente se llenara el campo del LEP al igual que en el campo destinado en la primera hoja en la parte del endeudamiento.

Imagen 9. Conformación Grupo.

INTEGRANTES DEL GRUPO (PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS) (Cifras en miles de \$)									
Conforma Grupo		Si	Adicionar integrante		Ir a Grupo consolidado		Total Ytas último año fiscal del Grupo		
ID	ID Numero	NOMBRE	RESP	LEA	ADICIONAL	LEP	ID	ID Numero	NOMBRE

Fuente. Banco de Bogotá. Gerencia de Crédito.

- **GARANTIAS:** Como se mencionó en el cuadro resumen de garantías pueden ser garantías nuevas (propuestas para este PC), o actuales (constituidas anteriormente) o de eliminación. El tipo de garantía se escoge de la lista desplegable de la casilla específica, las más utilizadas son las garantías hipotecarias (casa, lotes, edificios, entre otras), las prendarías(vehículos), el Fondo Nacional de Garantías (FNG) que es una entidad a través de la cual el gobierno nacional facilita el acceso al crédito financiero y respalda las operaciones y el FAG que cumple el mismo papel de FNG pero solo para el sector agropecuario. Por último en resumen se describe el inmueble o el % de cubrimiento y la operación la cual se va a amparar y en observaciones se describe si se presenta un caso especial o una nota para tener en cuenta a la hora de constituir las garantías.

Imagen 10. Garantías

Solicita ampliar, incluir, modificar o eliminar Garantías		Si		Adicionar Garantía							
CLASE	TIPO SARC	SUBTIPO SARC	PDI	ESTADO	X COBERTURA	VALOR COMERCIAL	LIMITE DE CRÉDITO	PROPIETARIO ASESOR	AMPARA OBL. A	DESCRIPCION	OBSERVACIONES

Fuente. Banco de Bogotá. Gerencia de Crédito.

- **ANEXOS EXPLICATIVOS OPERACIONES PROPUESTAS Y ACTUALES:** En este espacio se registran las notas explicativas, para los cupos estas notas están predeterminadas y para las op. específicas se debe describir el fin de estas y el valor total de la inversión.
- **DESCRIPCION DEL NEGOCIO:** Se describe al cliente según el tipo (natural o jurídica), su actividad económica y su posición. Esta información es suministrada por el quien radique la solicitud pues los analistas no tienen contacto directo con los clientes.
- **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO:** Metas que el cliente desea alcanzar con la adquisición del crédito solicitado.
- **RESULTADO CENTRALES DE RIESGO:** las centrales manejadas son CIFIN y DATACRÉDITO, en este espacio se mencionan las deudas del cliente con el sistema financiero, el sector real y el sector solidario. Adicional a esto, se describe su hábito de pago, las moras presentadas, las calificaciones de las diferentes obligaciones. Se analiza (para persona natural) su puntaje acierta y se registran notas que sean útiles para la decisión respecto a su experiencia crediticia y las huellas de consulta. Si el cliente presenta codeudor, en este espacio también se describe las centrales de riesgo de este.
- **CONCEPTO SOBRE EL HISTORIAL COMERCIAL DEL CLIENTE:** Apreciaciones que el radicador cree importantes del cliente.

Por último, se tiene la hoja tres la cual está compuesta por la información Financiera del solicitante y de los codeudores, y en la cual se debe tener especial cuidado en su diligenciamiento ya que la información financiera que

allí se plasme debe mostrar la situación real de la compañía o del cliente individual lo que le permitirá al comité tomar la decisión más acertada.

Imagen 11. Hoja Tres - Máscara Proyecto Crediticio

DETALLE INFORMACIÓN FINANCIERA DEL CLIENTE:				(Cifras en millones de \$)							
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Cifras en Millones de \$)				INDICADORES		INFORMACIÓN CONTABLE Y FISCAL DEL ÚLTIMO AÑO SEGÚN D. DE RENTA					
	2010	2011	feb-12		2011	feb-12					
Ventas Netas				Evolución Ventas (% Crecimiento)	0.0%	0.0%	<input type="text"/>				
Costo de ventas				Total Pasivo / Total Activo	0.0%	0.0%	<input type="text"/>				
Gastos de admon y ventas				Margen Operacional	0.0%	0.0%	<input type="text"/>				
Utilidad Operacional	0	0	0	Obligaciones Financieras / Ventas	0.0%	0.0%	<input type="text"/>				
Otros ingresos operacionales				Obligaciones Financieras / Util. Operacion	0.0	0.0	<input type="text"/>				
Otros egresos operacionales				Utilidad Operacional / Gastos Financieros	0.0	0.0	<input type="text"/>				
Gastos financieros				Margen Neto	0.0%	0.0%	<input type="text"/>				
Otros Ing.(-)Otros Egre.no opera.				Rotación de Cartera(Días Ventas)	0.0	0.0	<input type="text"/>				
Impuestos				Rotación de Inventarios(Días Cto de Vts)	0.0	0.0	<input type="text"/>				
UTILIDAD NETA	0	0	0	Rotación de Proveedores(Días Cto de Vts)	0.0	0.0	<input type="text"/>				
				Ciclo Operacional	0.0	0.0	<input type="text"/>				
BALANCE GENERAL (Cifras en Millones de \$)				EXPLICACIONES CUENTAS RELEVANTES BALANCE GENERAL Y PyG							
	2010	2011	feb-12	OBSERVACIONES RADICADOR:							
Disponible				OBSERVACIONES ANALISTA:							
Cartera											
Inventarios											
Activos Fijos Netos											
Otros Activos											
Total Activos	0	0	0								
Obl. Financieras Corto Plazo											
Obl. Financieras Largo Plazo											
Proveedores											
Otros Pasivos											
Impuestos											
Total Pasivos	0	0	0								
Capital Pagado											
Util. Retenidas + Util. del periodo											
Otras cuentas											
Total Patrimonio	0	0	0								
Total Pasivo + Patrimonio	0	0	0								
Ir a cuadro resumen Codeudores				DETALLE INFORMACIÓN FINANCIERA DE CODEUDORES (Cifras en millones de \$)							
NOMBRE CODEUDOR DOC. IDENTIDAD Puntaje				NOMBRE CODEUDOR DOC. IDENTIDAD Puntaje				NOMBRE CODEUDOR: DOC. IDENTIDAD Puntaje			
PEOR CALIFICACION ULTIMO TRIMESTRE CIFIN				PEOR CALIFICACION ULTIMO TRIMESTRE CIFIN				PEOR CALIFICACION ULTIMO TRIMESTRE CIFIN			
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Cifras en Millones de \$)				ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Cifras en Millones de \$)				ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS (Cifras en Millones de \$)			
	2010	2011	feb-12		2010	2011	feb-12		2010	2011	feb-12
Ventas Netas				Ventas Netas				Ventas Netas			
Costo de ventas				Costo de ventas				Costo de ventas			
Gastos de admon y ventas				Gastos de admon y ventas				Gastos de admon y ventas			
Utilidad Operacional	0	0	0	Utilidad Operacional	0	0	0	Utilidad Operacional	0	0	0
Otros ingresos operacionales				Otros ingresos operacionales				Otros ingresos operacionales			
Otros egresos operacionales				Otros egresos operacionales				Otros egresos operacionales			
Gastos financieros				Gastos financieros				Gastos financieros			
Otros Ing.(-)Otros Egre.no opera.				Otros Ing.(-)Otros Egre.no opera.				Otros Ing.(-)Otros Egre.no opera.			
Impuestos				Impuestos				Impuestos			
UTILIDAD NETA	0	0	0	UTILIDAD NETA	0	0	0	UTILIDAD NETA	0	0	0
BALANCE GENERAL (Cifras en Millones de \$)				BALANCE GENERAL (Cifras en Millones de \$)				BALANCE GENERAL (Cifras en Millones de \$)			
	2010	2011	feb-12		2010	2011	feb-12		2010	2011	feb-12
Disponible				Disponible				Disponble			
Cartera				Cartera				Cartera			
Inventarios				Inventarios				Inventarios			

Fuente. Banco de Bogotá. Gerencia de Crédito.

Tanto para clientes como codeudores se mantiene el mismo criterio de reclasificación de las cifras financieras. Los datos se toman del P Y G y el balance general enviados en los documentos anexos escaneados que llegan a la carpeta de cada analista. En cuanto a las fechas de deben manejar los dos últimos años declarados y el corte del presente año.

- **ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS:** Los rubros manejados son las ventas (ingresos), los costos y gastos operacionales; otros ingresos y egresos y los impuestos que son tomados directamente de las declaraciones de renta que se adjuntan en los documentos.
- **BALANCE GENERAL:** Se diligencian los rubros más representativos del activo, del pasivo y del patrimonio. Cabe aclarar que los espacios a diligenciar están interconectados en las macros de tal forma que se sabe cuáles sumar o descontar y con la operación básica de que el pasivo más el patrimonio es igual al activo, se va mostrando la diferencia según los datos presentados mostrando así si existe un descuadre en los estados financieros.
- **INDICADORES:** Estos indicadores permiten al analista dar una apreciación financiera del cliente y de su comportamiento financiero, esto permite al comité una mejor visión actual de la situación financiera del solicitante. Esta breve reseña o apreciación financiera basada en los indicadores se debe describir en el recuadro de la parte inferior donde también se puede explicar el movimiento de las cuentas o variaciones significativas que se presente en la información financiera suministrada. Adicionalmente, si se adjuntan otros documentos relevantes como facturas, declaraciones bimestrales de IVA, contratos u otros anexos, se puede plasmar si información para que soporte la decisión que será tomada.

Imagen 12. Indicadores

INDICADORES		
	2008	Dic-08
Evolución Ventas (% Crecimiento)	0.0%	0.0%
Total Pasivo / Total Activo	0.0%	0.0%
Margen Operacional	0.0%	0.0%
Obligaciones Financieras / Ventas	0.0%	0.0%
Obligaciones Financieras / Uti. Operacional	0.0%	0.0%
Utilidad Operacional / Gastos Financieros	0.0	0.0
Margen Neto	0.0%	0.0%
Rotación de Cartera (Días Ventas)	0.0	0.0
Rotación de Inventarios (Días Cto de Vts)	0.0	0.0
Rotación de Proveedores (Días Cto de Vts)	0.0	0.0
Ciclo Operacional	0.0	0.0

Fuente. Banco de Bogotá. Gerencia de Crédito.

- **INFORMACION CONTABLE Y FISCAL:** Los bancos son considerados entes reguladores y de gran ayuda legal ante el gobierno, este campo en la máscara permite determinar si el cliente está cumpliendo con las normas de pago de impuestos. Esta información también debe ser registrada en millones de pesos. Al realizar este registro la máscara validará automáticamente si el cliente debe o no ser reportado a la DIAN, si el cliente debe ser reportado por presentar diferencias fiscales se deberá conservar copia de los estados financieros y declaración de renta.

Imagen 13. Información Contable Y Fiscal

INFORMACIÓN CONTABLE Y FISCAL DEL ÚLTIMO AÑO SEGÚN D. DE	
Vr Contable Patrimonio	<input type="text"/>
Vr Patrimonio Líquido (D.Renta)	<input type="text"/>
Uti. antes de Impu. (PyG)	<input type="text"/>
Renta Líquida (No gravable-D.Renta)	<input type="text"/>

Fuente. Banco de Bogotá. Gerencia de Crédito

- **RECLASIFICACION DEL CODEUDOR:** Se mantiene el mismo criterio que el solicitante, pero al digitar las cifras automáticamente la máscara

llevara la información al cuadro mencionado en la hoja uno llamado resumen de codeudores.

Adicional a la máscara, se recibe de manera virtual la documentación que permita plantear y analizar dicho PC, como lo son:

- Solicitud de servicios financieros para persona natural (*Ver Anexo C*) y para persona jurídica (*Ver Anexo D*).
- Estados financieros de los últimos dos años y el corte a la fecha con sus respectivas notas y declaración de renta.
- Certificado de cámara de comercio.
- En caso de proponer garantías reales como hipotecas o prenda de vehículo el avalúo comercial, certificado de tradición y libertad, tarjeta de propiedad.
- Datos de las centrales de riesgo CIFIN y DATACREDITO.

Al corroborar todos los documentos recibidos se debe consultar la información del cliente en los aplicativos del Banco, que contienen la información que permite profundizar el análisis del PC.

2.3. APLICATIVOS

Estos son BIZAGI, INNOVA e INFOGER que contienen la información del endeudamiento actual e histórico del cliente; CRM productos que el cliente tiene con el banco, ONBASE y SISTEMA CONTROL DE GARANTIAS información de las garantías actuales y pasadas que el cliente propuso en anteriores PC y OPENCARD información de las tarjetas débito y crédito que el cliente tiene o ha tenido.

2.3.1 BIZAGI

El aplicativo **BIZAGI** funciona bajo un ambiente Web y se maneja con clave y usuario otorgado a cada analista. Este, guarda la información de las solicitudes de crédito que son radicadas por las unidades de negocio y los datos básicos de los clientes. En esta base de datos en línea se encuentran los casos crediticios aprobados o rechazados hasta mediados del 2009. Básicamente, es una fábrica de crédito para personas naturales que desean adquirir productos de consumo

como lo son libre destino, crédito de vehículo, tarjetas de crédito, crediservice entre otros.

2.3.2 INNOVA

Por otra parte, el Banco ha desarrollado una herramienta llamada **INNOVA** que permite realizar eficientemente el seguimiento y control al proceso de crédito, con esta herramienta se unifica el proceso en una sola aplicación tecnológica para lograr eficiencia del mismo. Adicionalmente se optimiza el proceso de captura de la información para garantizar su consistencia y responsabilidad de la información capturada. Esta herramienta utiliza un BPM (Business Process Management) que permite administrar y controlar de manera efectiva las actividades asociadas a un proceso reduciendo costos y optimizando el tiempo a través de la integración de información propia del proceso con aplicativos del Banco y bases de datos externas. Se puede catalogar como la modernización del aplicativo BIZAGI pues aplica para los mismos productos de crédito y el mismo tipo de cliente.

Imagen 14. INNOVA

Solicitudes no Asignadas

Criterios de Radicación

<input type="checkbox"/> # Solicitud	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Identificación	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Zona	<input type="text" value="0000 - Oficina Principal"/>	<input type="checkbox"/> Primer Nombre	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Producto	<input type="text" value="Consumo"/>	<input type="checkbox"/> Segundo Nombre	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Proceso	<input type="text" value="Aceptación Productos Aprobados"/>	<input type="checkbox"/> Primer Apellido	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Línea	<input type="text" value="Principal"/>	<input type="checkbox"/> Segundo Apellido	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Fecha de Radicación	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Prioridad	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Radicador	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/> Tipo Identificación	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Sin reglas de asignación			

Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de crédito

2.3.3. Informe Gerencial “INFOGER”

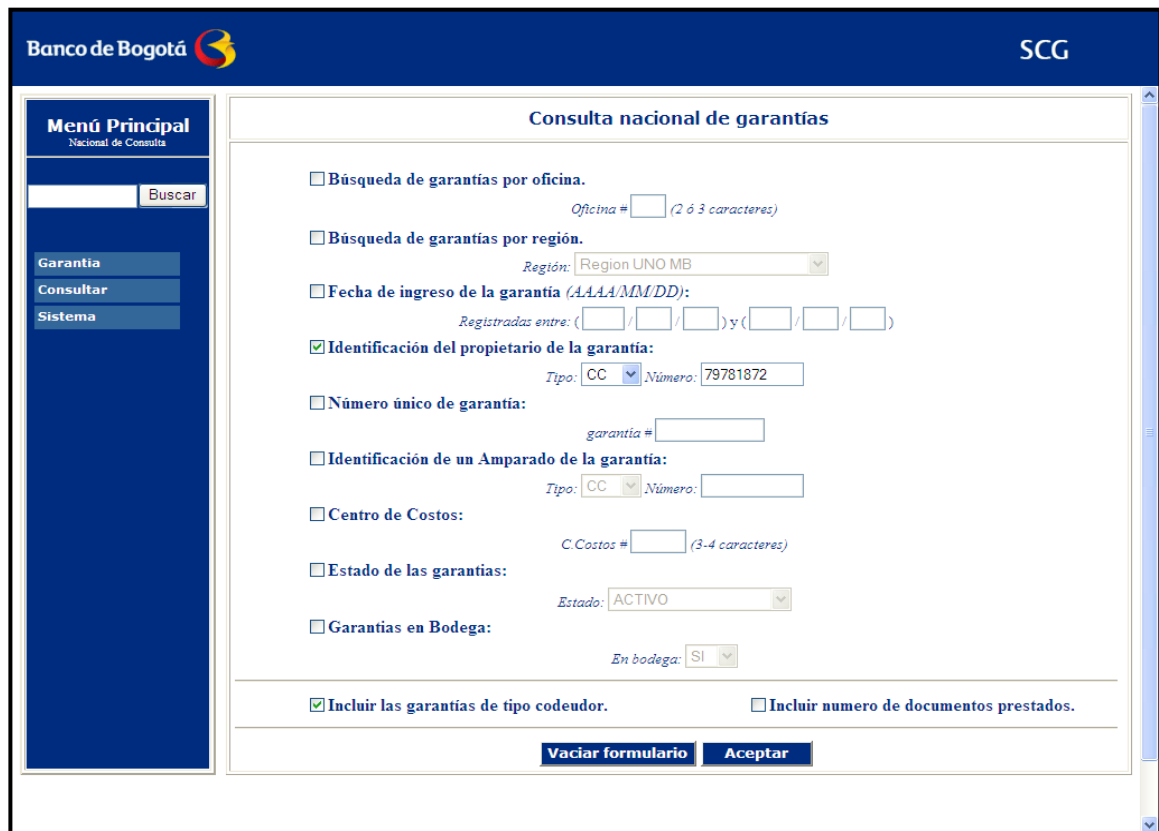
Esta herramienta está ubicada en un aplicativo denominado TERMINAL, y suministra la información actualizada acerca de las responsabilidades que presenta el cliente con el Banco. Para el análisis crediticio se consulta la hoja de saldos del día, donde está detallado el saldo actual, tasa de interés, días vencidos, valor inicial de las deudas, fecha de desembolso, fecha de corte, además, se revisa la hoja de garantías, donde aparecen los codeudores o el tipo de garantías que amparan los créditos (*Ver Anexo E*).

2.3.4. Sistema Control De Garantías

Este aplicativo controla el manejo operativo y documentario de las garantías, mediante una base de datos de información histórica. En cuanto a parámetros de búsqueda se puede consultar por el número de la oficina, por la fecha de ingreso de la garantía, la identificación del propietario, el número único. En la página principal se registra la información general de cada garantía: Nombre del dueño, fecha de creación, número, código de la oficina, % cobertura, tipo, valor original, el valor actual, el valor del límite de crédito, la descripción, las observaciones, el estado y las fechas de actualizaciones.

Cada garantía tiene su lista de documentos, si es prendaria se encuentran la información del vehículo, el avalúo comercial, la póliza, certificado de tradición vehículos (tarjeta de propiedad) y el documento que certifica prenda sin tenencia a favor del banco de Bogotá. Para el caso de garantía hipotecaria se registra la descripción del inmueble o del lote, la escritura, el visto jurídico, el folio de matrícula, al póliza y el avalúo comercial.

Imagen 15. Sistema Control De Garantías



Fuente. BANCO DE BOGOTA. Gerencia de crédito.

2.3.5 ONBASE

Herramienta que permite acceder a los diferentes documentos que cada cliente ha presentado en toda su experiencia crediticia con el banco. En este aplicativo, se tiene una lista desplegable donde se pueden encontrar los grupos de tipos de documentos a los cuales se puede acceder. Cada grupo tiene sus propias llaves de búsqueda que me permiten encontrar un documento específico. Al realizar la búsqueda los documentos encontrados se listarán y para abrirlos basta con dar un doble clic en cada documento.

2.3.6 CRM

Aplicativo general del banco que permite acceder a la información global de los clientes. En su menú principal se encuentran 3 parámetros de búsqueda: Vista integral donde se encuentra de manera general (se refiere al No, el tipo y el nombre) de los productos, servicios, las asignaciones y las campañas que cada

cliente tiene. El segundo parámetro se denomina clientes banco de Bogotá que este se utiliza de manera específica a la hora de buscar y mantener información de las empresas (personas jurídicas), las sedes, información de personas naturales con sus respectivas referencias. El siguiente es Productos y Servicios donde encontramos estos de manera detallada, los movimientos que se han generado a partir de estos y en forma integral la vinculación del cliente con el banco.

3. ANTECEDENTES

Para el entendimiento y definición del tema a trabajar en este proyecto es importante conocer la evolución del área de trabajo descrita anteriormente, para esto, se ha recurrido a la Soporte de Crédito y al Gerente de Crédito, quienes gracias a su experiencia y conocimiento de la empresa han permitido visualizar con mayor claridad el progreso año tras año de la gerencia.

Otra ayuda para la formulación del tema fue la observación y diagnóstico propio al desempeñar las funciones correspondientes al cargo analista de crédito en la entidad bancaria Banco de Bogotá específicamente en la Región Oriente el cual permite el completo entendimiento del estado actual del proceso.

La gerencia de crédito inició en 27 de Octubre de 1990. Su planta de trabajo se dividía en cinco cargos a desempeñar: Un Gerente de Crédito quien en ese entonces era el Doctor Cristhian Infante, tres analistas, un asistente técnico de crédito de Fomento, un oficial de cartera y una soporte de crédito. Con el transcurrir del tiempo, las alianzas y fusiones que se han venido presentando la planta de personal ha ido aumentando teniendo actualmente: por la fusión con Mega banco se tienen 2 analistas de esta red, una gerente encargada de los micro créditos (nicho específico que maneja Mega banco) y la auxiliar de operaciones y para el manejo de los clientes del banco de Bogotá se tiene el Gerente de Crédito, la Coordinadora, la Soporte, seis analistas de planta y cuatro analistas practicantes. En sus inicios los analistas manejaban un formato el cual debía ser llenado con máquina e escribir, pero para 1992 (dos años después) se implementaron los primeros formatos electrónicos acompañados de los documentos entregados por los clientes de manera física, en carpetas divididas para cada tema como estados financieros, solicitud de servicios financieros, información en centrales de riesgo entre otros. El último formato implementado fue la máscara pequeña (hasta \$200MM) en febrero 2010 buscando la reducción en los tiempos de respuesta pues toda máscara PYME (mayor a \$200MM debe ser firmada por la gerencia nacional en Bogotá).

El banco de Bogotá siente la necesidad de implementar un nuevo sistema de la digitalización de los documentos buscando la agilización del proceso de análisis. Por esto, en septiembre del 2011 se inicia la era de las imágenes (información de los clientes) escaneadas solucionando así la optimización de recursos y tiempo, el

ahorro en el costo del correo entre oficinas, entrar a la era virtual, facilitar el manejo de los documentos pero sobre todo buscando la responsabilidad con el medio ambiente.

En la misma época, el banco adquiere nuevas oficinas y traslada la gerencia de Crédito PYME región oriente de la cra 17 No 35-30 pisos 4 ° Edificio Banco de Bogotá a la cra 29 No 48-60 planta donde solo se atienden clientes PYME.

4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, es fundamental el buen manejo de los recursos y una efectiva administración de los ingresos, es aquí donde el otorgamiento de créditos cobra un valor importante, por esto es indispensable que todo crédito garantice ser cobrado y para ello debe de ser correctamente analizado.

El papel que desempeña el analista financiero en una entidad bancaria, es sin duda el principal colaborador para quienes se encargan de la última decisión crediticia, su finalidad es mitigar el riesgo que se obtiene al aprobar los montos y el impacto que estos tienen al banco.

Un analista financiero, es una buena fuente de información pues establece el valor real que para este caso particular tienen los solicitantes, las condiciones económicas en que se encontraban y se encontrarán si se les otorga el dinero que necesitan no solo analizando el pasado sino teniendo la capacidad de proyectar el futuro permitiendo así estimar ingresos y costos de los clientes en distintos escenarios.

En conclusión, el analista de crédito es el encargado de corroborar y convertir toda la información suministrada al banco en un informe claro que describa el panorama real del cliente, mostrando las posibilidades tanto positivas como negativas que se tienen al prestar el monto solicitado o una parte de él, buscando así el camino a la mejor decisión.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los proyectos crediticios que llegan a la gerencia de crédito PYME región oriente del Banco de Bogotá.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diligenciar y presentar los proyectos crediticios ante subcomité de crédito.
- Utilizar las herramientas aplicativos del Banco para el análisis de los proyectos.
- Cumplir la meta establecida por la gerencia de 3 a 4 proyectos crediticios diarios.

6. MARCO TEÓRICO

El éxito en la actividad bancaria se centra en la visión que se tiene para asumir riesgos, los que deben ser razonables y controlados dentro de parámetros definidos por la Institución. Para identificar los riesgos se requiere de una comprensión total de la transacción crediticia y el conocimiento adecuado del prestatario. La calidad del crédito siempre debe estar primero que el explotar una oportunidad de negocio, por lo tanto antes que la utilidad brindada por la transacción está la seguridad sobre el capital y su recuperación dentro del tiempo establecido. Por lo tanto, los elementos básicos en la doctrina de crédito son:

- Selección de riesgos.
- Reglas crediticias.
- Manejo del portafolio de préstamos.
- Identificación de créditos problema.

➤ Selección De Riesgos

El otorgamiento de crédito implica riesgo, pero el riesgo a asumir debe ser razonable y controlable dentro de parámetros previamente establecidos, aspecto por el cual las normas contenidas en la política de crédito del Banco, deben ser observadas tanto en su espíritu como en su letra, y cuando se requieran consultas, resoluciones e interpretaciones, éstas deben efectuarse antes de los hechos. La definición del riesgo está relacionada a una contingencia, al estar expuesto a la pérdida, por lo tanto le corresponde a los funcionarios que tienen bajo su responsabilidad el otorgamiento del crédito, la identificación y cuantificación de la exposición del Banco. Esta responsabilidad se les otorga a los funcionarios de crédito, no para cumplir con un simple trámite de procedimiento, sino para tener un control prudente y competente de los activos crediticios del Banco. El nivel de riesgo debe ser reducido, utilizando para ello el conocimiento que se tenga del cliente, la información comercial actualizada, la realización de visitas a su oficina administrativa y a las planta de producción, de distribución o de servicios. Dicho control es responsabilidad del funcionario que maneja el cliente, no solo al momento de otorgar el crédito sino también durante la vigencia del mismo.

➤ **Reglas Crediticias**

- La calidad del crédito debe primar sobre una buena rentabilidad o productividad del mismo. Una elevada rentabilidad o productividad no compensa el riesgo de incobrabilidad del dinero que se ha colocado en préstamo.
- La información suministrada por un cliente debe ser congruente y verificable con los estados financieros, al igual que toda información adicional suministrada para la evaluación.
- Cada crédito otorgado debe tener una fecha determinada de pago, toda operación de crédito debe ser cancelada por el cliente en la fecha prevista. Las prórrogas del saldo del crédito sin abono o la renovación del mismo impiden comprobar la capacidad de pago del cliente. Las operaciones no pueden prorrogarse o renovarse sin el conocimiento de los estados financieros y el compromiso y exigencia de un programa cierto de pagos.
- Las referencias constituyen una presentación de quien desea convertirse en cliente del Banco y por ello no pueden quedarse en el plano de un requisito más.
- El plazo de las operaciones crediticias debe estar acorde con la liquidez del cliente y la cobertura del servicio de la deuda señalada en el flujo de caja.
- Los préstamos no se clasifican en pequeños y grandes. Cada decisión debe estar fundamentada en la evaluación correspondiente.
- La rentabilidad, las reciprocidades y las garantías son un soporte de la operación, pero no los únicos elementos de la decisión.
- El análisis financiero (incluido el efecto de la inflación), el conocimiento del cliente y la visita a sus instalaciones son elementos básicos para la toma de la decisión crediticia. En la visita al cliente, además de verificar la existencia real y las actividades de la empresa o firma, se debe entrevistar al propietario o representante legal y obtener la mayor información acerca de los antecedentes de la compañía, sus resultados, proyectos, la experiencia comercial, al igual que sus relaciones con otras entidades financieras.
- Se debe investigar el negocio del cliente, mirando más allá de los estados financieros, evaluando en que negocio se encuentra el cliente y el conocimiento que este tiene del mismo, para determinar si el prestatario es un buen riesgo. El hacer las preguntas correctas y obtener las respuestas precisas es la clave para tomar buenas decisiones.

- El funcionario de crédito debe mantener la independencia de criterio frente al cliente y en ningún momento ceder a presiones de tiempo o supuesta comparación de eficiencia y capacidad frente a la competencia. Debe estar libre de cualquier manifestación externa que vicie su decisión, puesto que generalmente decidir bajo influjo de presiones conduce a un incremento del riesgo.
- Se debe averiguar si el cliente presenta obligaciones con sus subordinadas y además con las subordinadas del Banco, con el fin de evaluar el riesgo conjunto e intercambiar información y opiniones acerca del mismo.
- El crecimiento de los activos de riesgo del Banco debe ser consistente con los recursos requeridos para financiar el crecimiento.
- La concentración del portafolio en un sector o en un cliente es síntoma de alto riesgo y generalmente es fuente de pérdidas. La diversificación de clientes, de plazos y de sectores o actividades económicas mejora siempre la calidad del portafolio, la estabilidad del Banco y asegura el crecimiento real y sostenido de la Entidad.

➤ **Manejo Del Portafolio De Préstamos**

El portafolio de préstamos es una de las herramientas más importantes dentro de la actividad crediticia y su manejo es de gran relevancia en la administración cuidadosa del crecimiento de los activos de riesgo, propendiendo por una adecuada diversificación en cuanto plazos, sectores, regiones e individuos, de forma tal que guarden relación con los recursos requeridos para sustentar dicho crecimiento. Por lo tanto su administración debe ejecutarse en forma juiciosa y consistente con los objetivos de volumen, rentabilidad y calidad. Es así como, una solicitud de crédito debe ser consistente con el propósito de un portafolio de préstamos y representar el tipo de financiación más adecuado para el prestatario cuyas necesidades se conjugan con el objetivo del crédito y los recursos del Banco.

➤ **Identificación De Créditos Problema**

El seguimiento del préstamo permite al funcionario de crédito detectar a tiempo los problemas financieros que pueda presentar el cliente. De esta forma se pueden tomar oportunamente las medidas pertinentes y asegurar que el crédito sea

pagado y si es posible ayudar al cliente a superar sus dificultades financieras. A continuación se citan los indicios más frecuentes de debilitamiento de los créditos:

- **Factores Gerenciales**

- Cambios significativos en la propiedad o en la organización de la empresa.
- Respuestas evasivas a preguntas relacionadas con el desempeño reciente o proyectado de los negocios.
- Adquisición de activos fuera de lo normal.
- Falta de disponibilidad o demora en la entrega de información financiera, tal como estados financieros, proyecciones, etc.
- Información financiera que no está avalada por el contador o revisor fiscal de la empresa.
- Impedimentos para entrevistar al contador de la empresa y sus auditores.
- Extravagancia en el estilo de vida personal y empresarial por parte de los ejecutivos de la empresa, particularmente de aquellas recién constituidas.

- **Factores Financieros**

- Márgenes decrecientes de rentabilidad.
- Disminución o crecimiento de la utilidad neta sin mayor explicación o como resultado de la compra de otra compañía o la apertura de nuevos locales de venta.
- Disminuciones en ventas o incrementos exagerados de las mismas.
- Perfil de la cartera que no cumple con el parámetro aceptable en la política de la empresa.
- Alto endeudamiento y/o crecimiento no justificado del mismo.
- Violación de cláusulas de compromisos o acuerdos con el Banco u otras entidades.

- Financiación por parte de otros Bancos en condiciones más onerosas que las normales.
- Rumores acerca de recurrir a crédito extrabancario.
- Negativa para conceder crédito al cliente por parte de otros bancos.
- Aumentos inusuales en sobregiros.
- Atraso en pagos a bancos.
- Prestamos no justificados entre compañías de un mismo grupo, que puedan conducir a pensar que los créditos otorgados por el Banco, están siendo trasladados a otras empresas que pueden estar desarrollando actividades no evaluadas por el Banco.
- Calificación en la base de datos de la CIFIN o en centrales de información de mayor riesgo a la otorgada por el Banco, dada por otras entidades financieras.

- **Factores Externos**

- Información adversa con respecto a la industria, incluyendo regulaciones que la afecten.
- Cambios y tendencias desfavorables en variables claves de la industria.
- Acontecimientos internacionales adversos, como tarifas aduaneras, protección de mercados.
- Saturación de los mercados, llegado al límite de crecimiento.
- Aumento inusual en solicitudes de información proveniente de otros países.

7. ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- Conocimiento, lectura y aplicación de los manuales de crédito, sistema de administración de riesgo crediticio SARC, sistema de administración de riesgo de lavado de activos y financiación de terrorismo SARLAFT, políticas y normas de conducta.
- Desglosar y analizar la información financiera y encontrada en centrales de riesgo y bases del banco acerca del cliente para le diligenciamiento de los proyectos crediticios.
- Presentación de observaciones y conclusiones del análisis realizado.
- Realización de las correcciones que el subcomité consideren pertinentes.
- Marcación de estadística de evaluación que el Banco solicita para evaluar el trabajo de los comerciales, quienes son las personas que tienen relación directa con el cliente.
- Presentación de informes cuando la gerencia lo solicite o ante auditorías.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cargo a desarrollar en la organización es Analista de crédito PYME de la región oriente y al actividad principal es el diligenciamiento, análisis y presentación de proyectos crediticios PC ante el subcomité de crédito del Banco de Bogotá.

Adicional a ello y gracias a la preparación académica y habilidades adquiridas es posible realizar otras actividades que complementen la práctica académica y proporcionar a la empresa un valor agregado como ingeniero industrial.

Mediante el diseño de un diagrama de Gantt se presentan las actividades a ejecutar y en qué línea de tiempo.

ACTIVIDADES	FEBRERO			MARZO				ABR	MAYO	JUN.	JUL.	AGOS.
	13-17	20-24	27	5	16	20-23	26-30	2	7	29	30	6
1. Conocimiento del área de trabajo gerencia de crédito PYME región oriente y exploración de las herramientas tecnológicas con que el banco desarrolla las actividades de análisis de créditos.												
2. Capacitación en SARC y SARLAFT, código de conducta, lectura del manual de crédito y normas y políticas de crédito comercial del banco de Bogotá.												
3. Realización plan de trabajo para entrega a facultad de ingeniería industrial.												
4. Diligenciamiento de proyectos crediticios con acompañamiento de las madrinas o padrinos asignados.												
5. Diligenciamiento, análisis y presentación de proyectos crediticios máscara pequeña (monto hasta 200MM con garantía real) principalmente la revisión y análisis a los estados financieros presentados por los clientes. Diagnosticar su situación y emitir un concepto que permita al subcomité tomar una decisión de otorgamiento de crédito.												
6. Terminación y presentación del informe final.												

9. PROPUESTAS

- Implementar un sistema que simplifique y agilice el proceso de asignación de los proyectos crediticios.
- Establecer políticas específicas en cuanto a horarios de radicación de proyectos.
- Descentralizar el proceso de legalización de créditos de créditos con endeudamiento hasta \$500MM delegando esta función al gerente de crédito de la banca PYME.
- Crear manuales de procedimientos, actividades y funciones de los diferentes cargos.

CONCLUSIONES

- Con la descripción del proceso de análisis de crédito, se logró dimensionar la importancia que tiene este proceso dentro de la entidad financiera, particularmente el Banco de Bogotá, ya que este es el motor que impulsa la dinámica del sector financiero en la economía nacional.
- Es fundamental el estudio detallado de las etapas del análisis de los créditos de la banca PYME del banco de Bogotá con el fin de comprender su importancia, implicaciones y relevancia dentro del proceso. Todo con el fin de tener la capacidad de organización y lograr la mejor interacción de tal manera que se logre la optimización del proceso.
- El proceso realizado por el analista de crédito, contiene un alto grado de subjetividad por lo que se dificulta su medición numérica, sin embargo, con el desarrollo de este trabajo se pueden observar esas oportunidades de mejora que permitirán una mayor competitividad y productividad en las actividades.
- La mejor forma de mantener un proceso de mejora continua, es indispensable que los colaboradores tengan metas claras de rendimiento, así como los comportamientos y resultados históricos y las proyecciones esperadas hacia el futuro.
- La gerencia de créditos cuenta con dos formatos principales preestablecidos según el endeudamiento y las operaciones solicitadas de cada cliente, la máscara PYME con endeudamiento superior a \$200MM (cliente + grupo) (*Ver Anexo F*) y la descrita en el presente trabajo. se concluye que la Máscara pequeña con endeudamiento hasta \$200MM con garantía real presenta en la parte de la apreciación financiera una escasa fuente de información como lo son el número de indicadores financieros los cuales no aportan la suficiente confiabilidad para la toma de la decisión.

- A pesar de ser la región oriente, la región con mejores índices de productividad y calidad en los proyectos, se observan falencias entre las diferentes etapas por las que un proyecto crediticio debe pasar .
- Por medio de la práctica y el estudio realizado, se puede concluir que la falta de documentación y su debida explicación (ya que el analista no tiene contacto directo con el cliente, por tal motivo solo conoce de él lo que los radicadores comenten en la solicitud) aumenta el tiempo de ciclo del proceso, ya que generan proyectos en cola y por ende retrasos y demoras. Adicionalmente, a pesar de los diferentes filtros que existen durante el proceso para asegurar que se tenga la entrega completa de los documentos esta llega incompleta. Por lo tanto, el proceso de crédito se ve seriamente afectado debido a la ausencia o inadecuada validación y verificación de datos suministrados por el cliente.

RECOMENDACIONES

En cuanto a las etapas por las cuales debe ser sometido el proyecto crediticio:

- En la asignación de proyectos, la gerencia de créditos debería contar con un sistema o diagrama de flujo que le permita a la coordinadora y la auxiliar de soporte técnico (encargadas de la distribución a los diferentes analistas) saber directamente cuantos proyectos tiene cada uno, el tiempo que lleva en cola y así permitir una asignación equitativa.
- Buscando el mejoramiento de las estadísticas crear horarios estrictos en la radicación de los proyectos, es decir, si un proyecto crediticio es colocado en la base de la gerencia de créditos a las 5:00 PM este debería ser radicado con fecha del día siguiente pues se sobreentiende que queda solo una hora y ese día se contaría como en cola.
- Otro problema que afecta las estadísticas es el tiempo de demora en la hoja de firmas que por políticas de la superintendencia bancaria no pueden ser desembolsadas las operaciones si el proyecto no presenta la hoja con firmas originales. Según monto de endeudamiento (mayor a \$200MM), estas deben estar firmadas por la gerente PYME de crédito nacional en Bogotá donde se encuentra la sede principal.

De manera general en la región Oriente:

- Crear manuales de procedimientos de los diferentes cargos. Cuando llega nuevo personal o los empleados deben ausentarse de sus puestos por días, estos deben dedicar entre dos y tres para la explicación de funciones y actividades, tiempo el cual genera retrasos y cuellos de botella.
- Debido a la función con la red Megabanco, se han presentado demoras en estos créditos pues en esta institución todavía no se manejaba la

digitalización de los documentos, generando así volúmenes de carpetas en físico y retraso en la validación y verificación de los documentos.

Para los formatos electrónicos (Máscaras):

- La máscara explicada en este trabajo, presenta problemas en cuanto a la cantidad de información que se debe plasmar para la toma de decisiones como es la escases de indicadores financieros, el servicio a la deuda y la explicación de los diferentes leasing. Sin embargo, la vicepresidencia ya se encuentra investigando cual será la mejor solución, si la modificación de la máscara, la disminución de los montos manejados o la erradicación de esta y dejar todos los proyectos crediticios en la máscara PYME. Adicionalmente, la máscara menor a \$200MM presenta espacios muy reducidos para plasmar la información los cuales se consideran incómodos para ser revisados en el subcomité pues el tamaño de la letra que se utiliza debe ser de tamaño pequeño.

BIBLIOGRAFIA

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARARAMANGA. Sistema Financiero de Santander. 2011. [Online]. [Citado el 14 de julio de 2012]. Disponible en: <<http://www.compitem360.com/getattachment/b25acd02-773d-4ad2-9dae-527f6fb575cb/Sistema-Financiero-de-Santander-2011.aspx>>

MANUALES OPERATIVOS Y DE POLITICAS. Doctrina de crédito. Cap I. Banco de Bogotá. [Online]. [Citado el 12 de marzo de 2012]. Disponible en <<http://intranet.bancodebogota.net/pls/>>

RESEÑA HISTORICA. FINAGRO. [Online]. [Citado el 12 de julio de 2012]. Disponible en <http://www.finagro.com.co/html/i_portals/index.php?p_origin=internal&p_name=content&p_id=MI-89&p_options=>>

TASAS DE INTERES. Banco de la Republica. [Online]". [Citado el 12 de julio de 2012]. Disponible en :< http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_tas_interban.htm>

ANEXOS*

* Por Políticas de Seguridad del Banco de Bogotá, estos ANEXOS no pueden ser digitalizados y compartidos en el Trabajo, debido a que se podrá consultar de manera pública.

Anexo A. Subdivisión en zonas. Región Oriente Banco de Bogotá.

Anexo B. Máscara con endeudamiento hasta \$200mm (cliente + grupo)

Anexo C. Solicitud de Servicios Financieros para Personas Naturales

Anexo D. Solicitud de Servicios Financieros para Personas Jurídicas.

Anexo E. Informe Gerencial “INFOGER”.

Anexo F. Máscara PYME con endeudamiento superior a \$200 MM (cliente + grupo)