

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**PRINCIPIOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO DE CRÉDITO EN  
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**DORADEA BUSTAMANTE, ROLANDO ERNESTO**

**FLORES APARICIO, LUIS ALBERTO**

**PARA OPTAR AL GRADO DE**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**DICIEMBRE 2020**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR



### AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

SECRETARIO GENERAL : MAESTRO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO: MAESTRO NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

VICEDECANO: MAESTRO MARIO WILFREDO Crespín ELÍAS

SECRETARIA: LICENCIADA VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO

ADMINISTRADOR ACADÉMICO: LICENCIADO EDGAR ANTONIO MEDRANO MELÉNDEZ

TRIBUNAL EXAMINADOR: MAESTRO JUAN VICENTE ALVARADO RODRÍGUEZ

MAESTRO VÍCTOR RENÉ OSORIO AMAYA

MAESTRO JONNY FRANCISCO MERCADO CARRILLO

DICIEMBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL .....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	5
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Definición del problema .....	13
1.3 Preguntas de investigación.....	14
1.4 Objetivo general de la investigación.....	14
1.4.1 Objetivos específicos .....	14
1.5 Justificación .....	15
1.6 Hipótesis del trabajo .....	15
1.7 Limitaciones.....	15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Antecedentes de la industria. ....	16
2.2 La administración de las cuentas por cobrar.....	18
2.3 Antecedentes del riesgo. ....	26
2.4 Gestión integral del riesgo. ....	27
2.5 El Riesgo de crédito y su gestión.....	29
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	35
3.1 Enfoque de la Investigación.....	35

3.2 Contexto.....	35
3.3 Población y muestra.....	36
3.4 Técnica e instrumento .....	39
3.5 Procedimiento .....	39
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS .....	40
4.1 Proceso de Análisis. ....	40
4.2.Presentación de Resultados .....	41
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
5.1 Como se logran los objetivos de la investigación .....	57
5.2 Posibilidad de investigación futura .....	58
5.3 Conclusiones.....	59
5.4 Recomendaciones .....	60
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	62
Anexo. Instrumento de investigación.....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Propuesta gestión del riesgo crediticio.....	33
Tabla 2. Etapas proceso de investigación cualitativo.....	35
Tabla 3. Universo de empresas .....	37
Tabla 4. Aplicación del 40% .....	38
Tabla 5. Muestra de empresas.....	38
Tabla 6. Aprobación y revisión de estrategia y políticas de gestión del riesgo de crédito.....	41
Tabla 7. Responsable de implementar la estrategia de riesgo de crédito.....	42
Tabla 8. Identificación y administración del riesgo de crédito .....	43
Tabla 9. Operación bajo marco sólido y definido de políticas.....	44
Tabla 10. Establecimiento de límites generales de crédito .....	45
Tabla 11. Operación proceso establecido para la aprobación de créditos nuevos .....	46
Tabla 12. Monitoreo de créditos a clientes vinculados .....	47
Tabla 13. Posesión sistema para administración del riesgo de crédito .....	48
Tabla 14. Tenencia de sistema para la determinación de reservas por incumplimiento .....	49
Tabla 15. Uso de sistemas internos de calificación de riesgos .....	50
Tabla 16. Disposición de sistema para medir el riesgo de crédito en cada operación. ....	51
Tabla 17. Posesión de sistema para el monitoreo de la calidad y composición de la cartera. ....	52
Tabla 18. Consideración de cambios potenciales futuros en condiciones económicas.....	53
Tabla 19. Establecimiento de sistema de revisión sobre la exposición al riesgo de crédito. ....	54
Tabla 20. Revisión de efectividad de medidas de control interno para el proceso del crédito. ....	55
Tabla 21. Posesión de políticas definidas para la gestión de los créditos en mora . ....	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Gráfico resultados pregunta No.1 .....	41
Ilustración 2. Gráfico resultados pregunta No.2 .....	42
Ilustración 3. Gráfico resultados pregunta No.3 .....	43
Ilustración 4. Gráfico resultados pregunta No.4 .....	44
Ilustración 5. Gráfico resultados pregunta No.5 .....	45
Ilustración 6. Gráfico resultados pregunta No.6 .....	46
Ilustración 7. Gráfico resultados pregunta No.7 .....	47
Ilustración 8. Gráfico resultados pregunta No.8 .....	48
Ilustración 9. Gráfico resultados pregunta No.9 .....	49
Ilustración 10. Gráfico resultados pregunta No.10 .....	50
Ilustración 11. Gráfico resultados pregunta No.11 .....	51
Ilustración 12. Gráfico resultados pregunta No.12 .....	52
Ilustración 13. Gráfico resultados pregunta No.13 .....	53
Ilustración 14. Gráfico resultados pregunta No.14 .....	54
Ilustración 15. Gráfico resultados pregunta No.15 .....	55
Ilustración 16. Gráfico resultados pregunta No.16 .....	56

## RESUMEN EJECUTIVO

El riesgo está presente en todas las actividades que desarrolla el ser humano, la probabilidad que se presenten situaciones imprevistas que imposibiliten lograr los objetivos es real y por tanto es importante tomar en cuenta su materialización en todas las tareas que se ejecutan, por ello, el hombre toma acciones de previsión para reducir el efecto de estos acontecimientos, y especialmente en el ámbito empresarial, donde el administrador financiero constituye provisiones para potenciales pérdidas en algunos activos.

Sobre este último punto a raíz de las recientes crisis mundiales del crédito, las tendencias modernas en finanzas han profundizado ampliamente en el tema del riesgo financiero y específicamente en el riesgo de crédito, que se entiende como la posibilidad que un deudor no honre su compromiso de pago en la forma y tiempo establecido, derivando en problemas de liquidez para el acreedor.

Esta profundización ha tenido como resultado la declaración de principios, y el diseño de métricas y herramientas que permiten en gran medida gestionar el riesgo de impago, lo anterior para el sector financiero principalmente, pero de aplicación para toda industria que otorgue financiamiento,

El Salvador históricamente ha tenido vocación agrícola, a mediados del siglo XX la agricultura salvadoreña tuvo un resurgimiento gracias al establecimiento de acuerdos comerciales con los países vecinos en procura de lograr una mayor integración económica, en ese contexto surgieron empresas dedicadas a la comercialización de insumos agrícolas, en quienes se ha observado que utilizan las ventas al crédito como alternativa de venta, este tipo de empresas son objeto de esta investigación.

En este documento se analiza la forma como este tipo de empresas gestionan el riesgo de crédito en sus carteras de cuentas por cobrar, para ello se conversó con profesionales conocedores de la realidad financiera de este tipo de entidades y se contrastaron sus

resultados contra los principios que forman los pilares fundamentales para la gestión del riesgo de crédito del marco de referencia Basilea II.

Este ejercicio arrojó como resultado que este tipo de empresas aplican algunos mecanismos para gestionar su riesgo de crédito, que va desde asignar la importancia estratégica al tema, es decir que todos los asuntos relevantes son resueltos por la máxima instancia en el esquema jerárquico de la empresa, hasta contar con un marco de políticas específicas para ello, considerando incluso lineamientos para créditos en mora,

Por su parte, se determinaron también oportunidades de mejora importantes, como la falta de un proceso de monitoreo continuo del nivel de mora, de una metodología para el establecimiento de las provisiones para posibles pérdidas por incobrabilidad y una herramienta para medir la exposición al riesgo de crédito por cada cliente con problemas de pago.

En la parte final, a partir del diagnóstico obtenido, se propone un modelo de gestión del riesgo de crédito dirigidas para las empresas comercializadoras de insumos agrícolas con ventas al crédito, de cuya aplicación dependerá la mitigación a este riesgo y la reducción de pérdidas económicas por la incobrabilidad de los créditos otorgados e indirectamente en los dividendos a sus accionistas y estabilidad laboral a sus empleados.

## INTRODUCCIÓN

Al iniciar las actividades de una empresa, sus directivos deben tener en cuenta que el riesgo estará presente en todo momento de su desarrollo, esto debido a diferentes factores como lo son: rápidos cambios del entorno, la intensificación de la competencia, la reducción de las barreras de entrada, y la parte tecnológica que va avanzando a pasos agigantados.

Para minimizar estos diferentes factores es que hace un tiempo se viene incorporando a las entidades la “Gestión de Riesgos”, que en nuestro país no está implantada en todos los sectores.

La Gestión de Riesgos es un proceso efectuado por la Junta Directiva de una entidad, la administración y todo su restante personal, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

En este documento se analiza la gestión del riesgo de crédito que aplican las empresas comercializadoras de insumos agrícolas, el cual se ha estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se plantean los antecedentes de la investigación y se define el problema, que es conocer las acciones que este tipo de empresas realiza para la gestión del riesgo de crédito en su cartera de cuentas por cobrar; se señalan las principales preguntas, así como los objetivos de la investigación, la justificación y las hipótesis de la investigación.

En el capítulo II, se le da el marco de referencia teórico a la investigación, se describe el antecedente histórico de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas, se introduce el concepto de “Riesgo”, de “Riesgo de Crédito”, se detalla el proceso general de las cuentas por cobrar y se enuncia principios para su administración concebidos bajo un estándar internacional.

En el capítulo III, se refiere a la metodología utilizada, se delimita el alcance de la investigación, la población y la muestra objeto de análisis, en el caso de esta investigación el

grupo seleccionado de empresas comercializadoras de insumos agrícolas, así como la técnica e instrumento utilizado para la recolección de los datos que sirvieron para llegar a nuestra conclusión.

El capítulo IV corresponde al análisis de los datos recabados, la recolección de los datos se realizó por medio de la encuesta a conocedores de las finanzas de las empresas evaluadas; acto seguido bajo una distribución de frecuencias se describen los resultados, empleando gráficas para una mejor comprensión de los datos,

Finalmente, en el Capítulo V, se detallan las conclusiones que se obtuvieron a partir del análisis de los datos y que por su parte dieron pie a la propuesta de un modelo para la aplicación de los principios para la gestión del riesgo de crédito necesario en este tipo de empresas.

## **CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### *1.1 Antecedentes*

Para la banca privada salvadoreña, el sector agropecuario no representa un mercado atractivo de inversión, el cual “representa poco menos que el 3.5% del total de crédito otorgado por el sistema financiero salvadoreño” y el “problema no es de liquidez, sino de percepción del riesgo (Acevedo, 2012), por tanto el financiamiento es realizado por la banca estatal y por el crédito comercial otorgado por las empresas dedicadas a la comercialización de insumos, pero “la banca estatal no tiene la espada financiera para sustituir el crédito de la banca comercial, pues solamente cuenta con el 4.5% de los activos del sistema financiero” (Acevedo, 2012).

El crédito ofrecido por las empresa comercializadoras de insumos agrícolas es afectado por condiciones o variables tanto externas como internas; estas últimas, son generadas por los procesos particulares de cada entidad, que a pesar de contar con una dependencia interna que administra la gestión de su cartera de clientes, su operación adolece de deficiencias que repercuten en el incumplimientos de pago por parte de sus clientes.

Entre los factores externos tenemos el bajo crecimiento económico, “en los ultimos 5 años, el crecimiento promedio de la economía salvadoreña se situa en alrededor del 2.0%” (BCR, 2014, P15) lo cual se ha mantenido durante varias años y refleja un frágil crecimiento histórico que “recienten los efectos de la crisis internacional que provocó que en el 2009 el PIB fuera negativo” (BCR, 2014, P15), que dicho sea de paso, ha sido el más bajo de la región centroamericana, entre sus principales causas sobresalen, el déficit fiscal, el alto nivel de endeudamiento nacional y la migración de nuestra economía hacia el consumo, no generando las condiciones para el desarrollo y deprimiendo a diversos sectores productivos de la economía del país, como el agrícola, que se ve reflejado principalmente en dificultades para el retorno de la inversión, lo que conlleva al impago de sus obligaciones.

En otro orden, la posguerra en El Salvador se ha caracterizado por acentuar las diferencias entre los diferentes estratos sociales, generando entre otros el incremento exponencial de la delincuencia, el cual ha azotado a todos los estratos sociales en alguna forma. Una de las caras más visibles de los ataques de la delincuencia es la extorsión llamada coloquialmente como “renta” en donde la víctima es obligada a entregar constantemente una cantidad de dinero o bienes a cambio de no sufrir un daño físico, el sector agrícola no ha sido la excepción a ese flagelo y son de sobra conocidos los hechos donde varios agricultores son obligados a entregar dinero o parte de sus cosechas a estas bandas criminales, esta situación disminuye su disponibilidad y conlleva también al impago de las obligaciones

Otro factor externo importante consiste en que el país ha pasado a ser altamente vulnerable a los efectos del cambio climático, “En El Salvador, pasamos de tener un evento extremo por década en los años 60 y 70, a ocho, en los años 2000. Eso ha tenido un impacto enorme en la agricultura” (Martín, M. 2012), que depende directamente de las condiciones climatológicas para su desarrollo, la aparición frecuente de fenómenos como “el niño” o “la niña” que modifican radicalmente el medioambiente donde se desenvuelven las tareas agrícolas, ha derivado en pérdidas para el agricultor y por consiguiente al impago de las obligaciones.

A pesar que el agrícola ha sido uno de los sectores que más empleos han generado en el país “ha sido el mayor perdedor de las políticas de sustitución de importaciones y del conflicto” Ramírez, F., Portillo S., Pacheco G. y Merino S. (2011) ya que durante ese periodo y como una tendencia mundial de decaimiento del agro, “el sector agropecuario ha dejado de ser el que genera la mayor proporción de empleos, pasando de ocupar el segundo lugar en toda la década de los años 2000” Ramírez, F., Portillo S., Pacheco G. y Merino S. (2011) los programas de ayuda gubernamental no han logrado recuperar el sitio de relevancia que por años tuvo, si bien han existido algunos programas de asistencia gubernamentales, éstos no

alcanzan a palear la crisis imperante en el medio que después de cada evento inesperado o catastrófico la capacidad de reacción es baja o nula, un programa de incentivo permitiría al agricultor que ha sufrido alguna dificultad, hacerle frente a las obligaciones contraídas incluyendo el pago de los financiamientos de insumos y materiales.

Ahora bien, entre los factores internos de este tipo de empresas, es la realización del análisis de créditos, sin determinar la capacidad de pago del cliente que garanticen la recuperación de la inversión, la falta de segregación de sus funciones en el proceso de evaluación de clientes, ya que en muchos casos el análisis de pagos es responsabilidad del mismo asesor o técnico de ventas y finalmente existe poca capacitación o competencia del personal del área de créditos.

La debilidad en el proceso de análisis de un cliente, radica en que no se cuenta con una política de crédito enfocada técnicamente en administrar el riesgo de crédito como lo realizaría una empresa que su giro principal es la colocación de créditos, sino que por ser empresas en muchos casos familiares y/o que su rubro principal es la venta de insumos o productos agropecuarios, su enfoque primordial es el incremento en ventas y su proceso de análisis de créditos es básicamente un cumplimiento de requisitos de ventas.

### *1.2 Definición del problema*

Se ha observado que muchas de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas en la búsqueda de incrementar sus ingresos, recurren a la venta al crédito de sus productos, tal decisión tiene intrínsecamente asociado un alto grado de riesgo de incumplimiento por parte del deudor conocido como riesgo de crédito.

Este riesgo, al igual que el resto debe ser gestionado, si las empresas comercializadoras de insumos agrícolas no han tomado acciones concretas y específicas para

ello, se expone a sufrir en cualquier momento un aumento en la recuperación de la cartera lo que implicaría en un aumento en su ciclo de cuentas por cobrar con el impacto subsecuente en su capital de trabajo, generando problemas de liquidez para la empresa que de agravarse podría poner en riesgo su existencia.

### *1.3 Preguntas de investigación*

1. ¿Cuales son las prácticas de gestión del riesgo de créditos que las empresa comercializadoras de insumos agrícolas han implementado a la fecha ?
2. ¿Qué principios de gestión de riesgo de crédito son aplicables a las empresas comercializadoras de insumos agrícolas?

### *1.4 Objetivo general de la investigación*

Proponer principios de gestión del riesgo de crédito aplicable a las empresas comercializadoras de insumos agrícolas con ventas al crédito.

#### *1.4.1 Objetivos específicos*

1. Analizar las prácticas que estas entidades utilizan actualmente para medir el riesgo de crédito de su cartera de cuentas por cobrar con el fin de garantizar su solvencia, estabilidad y viabilidad a un cierto nivel.
2. Determinar las reglas que permitan gestionar el riesgo de crédito de su cartera de cuentas por cobrar para minimizar las pérdidas derivadas de este concepto.

### *1.5 Justificación*

La reforma de la regulación financiera internacional, iniciada para entidades bancarias, con la normativa establecida en el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea – Basilea II-, de reciente implantación, en la que la medición y gestión de los riesgos financieros a los que están expuestas dichas entidades tiene una trascendental importancia en el sector financiero que puede aplicarse al sector real de la economía.

### *1.6 Hipótesis del trabajo*

Hi: Las empresas comercializadoras de insumos agrícolas no aplican estructuralmente los principios para la gestión del riesgo de crédito.

### *1.7 Limitaciones*

Existen fuentes bibliográficas relativas a la administración de riesgos, no así aplicada o dirigida a la gestión del riesgo de crédito en las empresas comercializadores de insumos agrícolas.

Acceso limitado a la información contable y financiera de las empresas comercializadoras de insumos agrícolas, ya sea porque no actualizan su información en el registro público o por falta de apertura por parte de los gerentes de créditos o gerentes financieros de las unidades de estudio.

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El propósito de este capítulo es establecer el fundamento teórico de los diferentes conceptos que se irán desarrollando a lo largo del documento; en ese sentido, es necesario comenzar con el antecedentes de la industria, en el cual se comenta de forma resumida un panorama de las empresas que comercializan insumos agrícolas, posteriormente, se comenta sobre la administración de las cuentas por cobrar donde se pone en perspectiva los criterios generalmente aceptados en ese rubro y finalmente se introduce el concepto de “riesgo”, ya que las crisis financieras de los últimos años nos han enseñado que todas las organizaciones, independientemente de su tipo, giro, tamaño o industria a la cual pertenezcan, están expuestas a diferentes tipos de riesgo, los que al materializarse, tienen la capacidad de afectar el logro de sus objetivos.

### *2.1 Antecedentes de la industria.*

Con la revolución verde, que “En 1960, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO, puso en marcha la Campaña Mundial contra el Hambre, buscaba resolver el problema que abatía a media humanidad y castigaba con dureza a los lugares más pobres del planeta, incluida Centroamérica” Grupo fertica (2011) esta apuesta consistió en la “introducción de semillas mejoradas de maíz, trigo y otros cereales, con aplicación de cantidades considerables de agua, fertilizantes y productos fitosanitarios” Grupo fertica (2011) con el objetivo de contrarrestar el hambre como efecto de las guerras mundiales y de la crisis financiera mundial de la primera parte del siglo XX. Así como lograr la seguridad alimentaria como factor indispensable de la paz; tal corriente fue la génesis para la inversión en instituciones y empresas privadas dedicadas al desarrollo de semillas híbridas y fertilizantes con el objetivo de incrementar la producción de los cultivos, especialmente de los cereales de mayor consumo mundial como trigo, arroz y maíz.

Durante la década de los 60's la industria salvadoreña experimentó un auge debido a la “creación del Mercado Común Centroamericano, como resultado de la firma del Tratado General de la Integración Económica Centroamericana” Grupo Fertica (2011) con énfasis en lograr una mayor integración económica entre la agricultura y la industria, década en la cual se crean las empresas que actualmente dominan el mercado local de insumos agrícolas, especialmente en la producción y comercialización de fertilizantes, entre ellas FERTICA (El Salvador) S.A. en 1961, SAGRISA S.A. DE C.V. en 1967 y SERTESA en 1967 (Hoy Unifersa-Disagro S.A. de C.V.).

En la actualidad el sector ha crecido por el surgimiento de otras empresas dedicadas a la importación y comercialización de insumos agrícolas definidos por (Fraune, 2005) que comprenden un portafolio muy variado de productos, que mediante una cadena interna de comercialización de productos de uso agrícola “compuesta por compañías importadoras, representantes de casas comerciales y agroservicios (subdistribuidores)” (Martínez, 2007) . Siendo este último eslabón, los encargados de llevar el producto final a los agricultores.

Las empresas importadoras y comercializadoras de insumos agrícola para atender la alta demanda cíclica condicionada por época lluviosa, deben realizar inversiones en inventarios y financiarlos a los agroservicios y agricultores directos vía crédito comercial.

Para el uso en este documento, los insumos agrícolas comprenderán todos los “materiales que comprenden plaguicidas de uso agrícola, fertilizantes y abonos, semillas y materiales de propagación vegetal, agentes y productos biológicos para el control de plagas, productos de uso veterinario y alimentos para animales” (Fraune, 2005).

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Ganadería (2017) ente gubernamental encargada de vigilancia y fiscalización: el sector agrícola ha sido el último año, el más dinámico en la economía del país, reportando en el año 2016 un crecimiento del 4.6%,

basada principalmente en la producción de granos básicos, sobresaliendo entre estos el maíz y frijol; y originado principalmente por el fortalecimiento de las políticas gubernamentales de apoyo a los productores.

## *2.2 La administración de las cuentas por cobrar.*

A diferencia de las empresas del sector financiero, las empresas comercializadoras de insumos agrícolas no disponen de fuentes bibliográficas respecto de la administración de sus cuentas por cobrar; no obstante lo anterior, a través de los años y tras periodos de acumular experiencias negativas en la mayoría de los casos, se ha llegado a dibujar un esquema de gestión que al menos procura acortar el tiempo de recuperación y minimizar la pérdida potencial.

Para Aguilar, F. F.A, Mejía, R. B. E. y Morán, O. M. G. (2014), Los objetivos de la administración de cuentas por cobrar son los siguientes:

- a) Fijar el límite máximo de inversión en cuentas por cobrar, esto consiste en el capital a invertir para ponerlo al mercado.
- b) Establecer límites máximos por clientes, al conceder créditos el empresario debe analizar la situación financiera del cliente para poder otorgarle un límite de crédito y no excederse de este ya que se puede correr el riesgo de que se convierta en un cliente de alto riesgo.
- c) Evitar al máximo contar con cartera vencida (atrasos mayores a 90 días) e incurrir en costos adicionales, al contar con una mala administración de los créditos se corre el riesgo de tener una cartera morosa, trayendo consigo altos costos en la recuperación, por esto se

aconseja que los plazos no sean largos y para mayor seguridad contar con garantía que el cliente ofrezca en caso de no poder cancelar la deuda.

d) Establecer condiciones de crédito en forma clara, esto consiste en que el empresario debe de dar lineamientos claros y precisos al momento de conceder créditos a los clientes.

Una sana administración de las cuentas por cobrar busca la recuperación de los fondos, de acuerdo a los términos contratados originalmente, lo que permite a las empresas continuar con sus operaciones normales y llevar a cabo sus proyectos.

No obstante que existen diversos esquemas de gestión de las cuentas por cobrar, que varían entre los más sencillos hasta los más sofisticados, la mayoría converge en las siguientes etapas:

- Promoción
- Análisis
- Aprobación
- Formalización
- Supervisión y Seguimiento
- La Cobranza

(Deloitte, 2011, octubre).

### **PROMOCIÓN**

Consiste en la selección de los segmentos a atender y la oferta de mercado a atacar, así como el programa de trabajo anual, enfrenta los riesgos de contar con productos mal diseñados,

segmentos mal identificados, esquemas de compensación para promoción desbalanceados, promotores poco capacitados.

Como parte de los controles vitales para esta etapa se cuenta con los Manuales de Procedimientos, Plan de colocación/presupuesto/etc., Asignación por subsidiaria/sucursal/promotor/segmento/producto/indicadores de desempeño, Esquema de compensación justo, y promotores con el debido conocimiento de sus obligaciones.

### **ANÁLISIS:**

En esta etapa se refiere al análisis del prospecto localizado, tomando en cuenta elementos como su personería jurídica, al flujo y capacidad de pago, a la calidad de garantías, a su solvencia moral, normalmente esta etapa es una de las de mayor relevancia dentro del proceso, ya que se constituye en el “filtro” para descartar los malos de los buenos prospectos.

Dentro de las técnicas para un buen análisis del crédito se encuentran el denominado “5’C” del crédito, que consiste en cinco elementos básicos a considerar al momento del otorgamiento de una financiación, las cuales casualmente inician con la letra “C”, estas son: Carácter, capacidad, condiciones, capital, colateral.

De acuerdo a la empresa de servicios financieros (Wells Fargo, s.f.) las 5 C del crédito se definen de la siguiente manera:

*Carácter:* El ser sujeto de crédito depende, en gran medida, de los antecedentes que generó al administrar el crédito y efectuar pagos a lo largo del tiempo.

El informe de crédito es una lista detallada de dicho historial de crédito, que consiste en información suministrada por los que le otorgaron un crédito anteriormente, a esto se le llama “carácter”.

Si bien la información puede variar de una agencia de informes de crédito a otra, los informes de crédito incluyen los mismos tipos de información, como los nombres de quienes le otorgaron un crédito, los tipos de créditos que se tiene, el historial de pagos y mucho más.

Además del informe de crédito, las empresas comercializadoras de insumos agrícolas también pueden utilizar una puntuación de crédito, que es un valor numérico basado en la información contenida en su informe de crédito. La puntuación de crédito funciona como un indicador del riesgo basado en el historial o carácter de crédito.

En general, cuanta más alta sea la puntuación, menor será el riesgo. Si bien una gran cantidad de empresas que otorgan financiamiento utilizan las puntuaciones de crédito como ayuda para tomar decisiones de préstamo, cada una tiene sus propios criterios, según el nivel de riesgo que considere aceptable para un determinado producto de crédito.

*Capacidad:* Las empresas comercializadoras de insumos agrícolas deben determinar si el solicitante puede administrar sus pagos con comodidad. Las declaraciones de impuestos, así como los estados financieros, entre otros, son buenos indicadores de su capacidad para pagar la deuda pendiente.

Es posible que se tengan en cuenta el nivel de ingresos y su proyección al futuro. Puede evaluarse la relación de sus deudas actuales y cualquier deuda nueva en comparación con sus ingresos antes de impuestos, conocida como relación entre deudas e ingresos.

*Condiciones:* Las empresas comercializadoras de insumos agrícolas requieren saber cómo el solicitante piensa usar el dinero y tendrán en cuenta factores importantes, como por ejemplo

el tipo de cultivo, o explotación a la que se dedica el solicitante, también se considerarán otros factores, como las condiciones ambientales y económicas.

Si bien estos factores no pueden evitarse, una correcta evaluación permite al menos prever sus posibles efectos e incluirlos en el análisis como riesgos contingentes.

*Capital:* Se refiere a los valores invertidos en el negocio, así como sus compromisos, es decir, el estudio de las finanzas del solicitante, para su evaluación se requiere del análisis a su situación financiera.

En el caso de los agroservicios, se evalúan los recursos que el solicitante ha invertido en el negocio; una mayor cantidad de recursos invertidos favorece a un límite mayor y para el caso de los productores directos, la propiedad del terreno y equipo agrícola favorecerá a la evaluación del pago del financiamiento. Esto puede ser de utilidad en caso de tener dificultades.

No en todos los casos se podrá obtener la mejor información financiera, por lo que es conveniente considerar medios alternativos para evaluar el flujo de ingresos de nuestro potencial cliente, al solicitar por ejemplo información de algún estado de cuenta bancario reciente o realizar levantamiento de información financiera.

*Colateral:* Los préstamos, que se otorguen pueden estar o no garantizados, el colateral puede ser algún bien de su propiedad como un inmueble (hipoteca) o un certificado de depósito a plazo fijo (prenda) El valor del colateral se evaluará, y cualquier deuda existente garantizada por ese colateral se restará del valor. El valor neto restante será un factor importante en la decisión sobre el financiamiento.

**APROBACIÓN:**

En esta etapa del proceso, un órgano colegiado en la mayoría de las veces, discute las características del prospecto y de la operación de financiamiento propuesta; posteriormente tras llegar a un acuerdo se determina la decisión o no de otorgar el financiamiento, y de ser positivo si se aprueba en el monto solicitado o en uno menor, para legitimar esta etapa es conveniente que dicha decisión se asiente en un acta que respalde lo ahí acordado.

La aprobación representa la decisión de la administración de la empresa de otorgarle la confianza al prospecto de ser sujeto de crédito. Los riesgos a los que se enfrenta en esta etapa son: Conflicto de interés en la actuación del comité, falta pericia por parte de los participantes, desconocimiento de la industria y segmento a financiar, evidencia documental del proceso de autorización ratificada y aceptación de operaciones fuera de rango/política/calidad de acreditado, etc.

**FORMALIZACIÓN:**

En esta etapa del proceso comprende el nacimiento legal de la relación entre el ahora deudor y la institución acreedora, la cual sirve como garantía para ambas partes tanto que no se alterará la forma y cuantía de pago para protección del deudor y por otro lado, se garantiza al acreedor la devolución de la suma concedida más el respectivo rédito, para ello se revisa la integración del prospecto «aprobado» para ejercer la operación autorizada, se ratifica la información necesaria para instrumentar la operación al cliente, así como se construye el contrato bajo “términos y condiciones” especiales de operación.

Las potenciales amenazas a las que se enfrentan en esta etapa podemos mencionar Conflicto de interés en los involucrados para instrumentar la información, documentación

inconsistente/faltante/falsa, contratos estándar en condiciones especiales, Operaciones improvisadas, fuera de norma o fuera de una sana práctica

### **SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO:**

El proceso de supervisión y seguimiento está diseñado para poder anticipar incidencias en la cartera, realizando visitas domiciliarias o al negocio, llamadas y requerimientos de información al acreditado para supervisar el uso del crédito/manejo del mismo/continuidad del negocio y solidez en sus actividades, así como su arraigo.

Para observar un normal desarrollo del crédito, es conveniente ejercer un acompañamiento cercano de la operación y estar expectante en la evolución; la acción inmediata es la mejor decisión ante el apareamiento de algún problema de incumplimiento.

### **COBRANZA:**

En definitiva, ningún otorgamiento de crédito está pensado para generar problemas al acreedor, por el contrario; sin embargo, la historia enseña que el atraso en los pagos o “mora” es una amenaza real.

Por ello existe la etapa de la cobranza es donde culmina la calidad de la operación, además de administrar el seguimiento a la operación de cobranza mediante la agenda de cobranza (preventiva, administrativa, extrajudicial, judicial) promoción de pago, resultados de gestión, seguimiento y análisis, instancias de decisión, medición y eficiencia de cobranza. Involucra los siguientes riesgos: Conflicto de interés en los involucrados, descontrol de bitácoras/antigüedad de saldos/determinación incorrecta de vencimientos/aplicación incorrecta de interés, interés moratorio, penalizaciones no aplicadas, clasificación de cartera/incobrabilidad/seguimiento

En su tesis Aguilar, F. F.A, Mejía, R. B. E. y Morán, O. M. G. (2014) cita como técnicas de cobranza los siguientes:

a) Cartas: después de un cierto número de días la empresa envía una carta cortés en la que recuerda al cliente la cuenta vencida. Si la cuenta no se paga dentro de cierto periodo después de que se ha enviado esta carta, se envía una segunda carta más exigente.

b) Llamadas Telefónicas: si las cartas no tienen éxito, se puede hacer una llamada por teléfono al cliente para solicitar el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer un arreglo para extender el periodo de pago. Se puede usar una llamada del abogado del vendedor.

c) Visitas personales: esta técnica es mucho más común cuando se trata de créditos a consumidores directos, también la pueden utilizar efectivamente los distribuidores mayoristas. Siendo efectivo enviar a un vendedor local o a un cobrador a confrontar al cliente. El pago se puede hacer en el domicilio del cliente.

d) Agencias de cobranza: una empresa puede turnar las cuentas incobrables a una agencia de cobranza o a un abogado para su cobranza. Por lo común, las cuotas por este servicio son bastante altas.

e) Acción legal: la acción legal es el paso más severo, una alternativa al uso de la agencia de cobranza. La acción legal directa es costosa y puede llevar al deudor a la bancarrota sin garantizar la recepción final de la cantidad vencida.

### 2.3 Antecedentes del riesgo.

De acuerdo con el autor Lara (2013) la palabra “Riesgo” proviene del latín “*risicare*” que significa *atreverse o transitar por un sendero peligroso, su significado es negativo, relacionado con la idea de peligro, daño, siniestro o pérdida; sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular*”.

Partiendo de lo anterior, el riesgo deberá entenderse en el ámbito empresarial como la posibilidad real de una pérdida o de daño que afecte los intereses de la entidad durante su ejercicio, como ejemplo de lo anterior podemos mencionar el caso de un individuo que maneja su vehículo desde su casa hasta su trabajo, el cual en el trayecto se puede enfrentar a múltiples circunstancias que le impidan lograr su cometido, como una falla mecánica del vehículo, es la pinchadura de una llanta, la colisión por otro vehículo, o incluso el cierre de la calle de acceso, cada uno representa un escenario diferente aunque el resultado es el mismo, el individuo no logra llegar a su objetivo, si trasladamos ese ejemplo al entorno empresarial cada decisión que la administración tome respecto de la forma de hacer negocios de una empresa, sin importar la relevancia que tenga, implica un riesgo, además de los riesgos propios del entorno en el que se desenvuelven, que no pueden controlar, pero que sí intentar minimizar.

En los últimos años y como consecuencia de las recientes crisis financieras, el estudio del riesgo en las empresas se ha acrecentado, especialmente en el sector financiero; dedicando varios tomos de literatura a tratar de comprenderlo y ante todo a procurar gestionarlo; dentro de este esfuerzo se ha logrado identificar los riesgos financieros propiamente dicho, relacionados con los principales rubros de los estados financieros de la entidad y sus cifras relevantes.

Siguiendo en línea con esta identificación y considerando el nivel de relevancia de las diferentes cuentas dentro de la situación financiera, se ha logrado identificar el riesgo de crédito, que es el que surge de la concesión de crédito, ya sea en la figura de ventas al crédito o al otorgamiento de financiamientos como tal. De acuerdo a la Superintendencia del Sistema Financiero (2011), el riesgo de crédito se conceptualiza como *“La posibilidad de pérdida, debido al incumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas por una contraparte, entendida esta última como un prestatario o un emisor de deuda”* este incumplimiento podrá deberse al no pago total o parcial de la deuda o el pago inoportuno de deuda u obligación contractual. No obstante que este concepto fue concebido en un contexto de instituciones pertenecientes al sector financiero, debido a su claridad, es aplicable al ámbito de empresas que se realizan ventas al crédito.

#### *2.4 Gestión integral del riesgo.*

A partir de la década de los 80's y como respuesta a crisis en el sector financiero se inicia la aplicación de modelos estructurados para la gestión de riesgo, específicamente con los documentos consultivos conocidos como “los acuerdos de Basilea”, llamados así en honor a la ciudad de Basilea en Suiza adonde dichos acuerdos fueron tomados, en dicho compendio de documentos se establecieron esquemas de cálculo de provisiones frente a pérdidas por impago, así como requerimientos de capital para poder hacer frente al riesgo y procurar en todo momento, la supervivencia de las empresas cuya generación de ingresos dependa de la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar, por lo cual para la gestión del riesgo se diseñaron cuatro etapas, las cuales son: identificación del riesgo, la medición de dicha exposición, el control y mitigación del riesgo ya medido y el monitoreo y comunicación de las acciones realizadas, la Superintendencia del Sistema Financiero (2011) ha conceptualizado cada una de estas etapas:

*Identificación:* Es la fase en la que se reconocen y se entienden los riesgos existentes en cada operación, producto, procesos y líneas de negocios que desarrolla la entidad y de aquéllos que se produzcan en las nuevas líneas de negocio.

*Medición:* Consiste en cuantificar los riesgos con el objeto de medir el posible impacto económico en los resultados financieros de la entidad, determinar el cumplimiento o adecuación de las políticas, los límites fijados; las metodologías y herramientas para medir el riesgo deben estar de conformidad con el tamaño, la naturaleza de sus operaciones y los niveles de riesgos asumidos por la entidad.

*Control y mitigación:* Al tener los riesgos identificados y cuantificados se procura o asegura que las políticas, límites y procedimientos establecidos para el tratamiento y mitigación de los riesgos sean apropiadamente tomados y ejecutados, para lo cual se realizan las pruebas necesarias para validar este aspecto,

*Monitoreo y comunicación:* finalmente se tiene la etapa en la cual se da seguimiento sistemático y permanente a las exposiciones de riesgo y de los resultados de las acciones adoptadas. Estos sistemas deberán asegurar una revisión periódica y objetiva de las posiciones de riesgos y la generación de información suficiente, para apoyar los procesos de toma de decisiones.

El establecimiento de un sistema de gestión integral de riesgos permitirá a las empresas poder identificar sus amenazas, cuantificar las posibles pérdidas asociadas y realizar las acciones que lleven a mantener dichas pérdidas en el nivel estimado o de ser

posible minimizarlas, con lo cual se incrementa la posibilidad de alcanzar los objetivos; coadyuva la toma de decisiones y mejora la eficacia en el manejo de sus recursos.

### *2.5 El Riesgo de crédito y su gestión*

Para asegurar su permanencia en un entorno competitivo, las empresas normalmente recurren a la concesión de crédito como estrategia para impulsar sus ventas, esta decisión implica el riesgo de que los deudores no cumplan con su compromiso de pago y resulte en pérdidas para la empresa, en el sector financiero este riesgo tiene la posibilidad de hacer quebrar una entidad bancaria y en consecuencia poner en apuros a todo el sistema.

Por ello, es el riesgo financiero del que más se han hecho estudios y más se ha elaborado literatura al respecto, como resultado de ese esfuerzo se ha llegado a definir directrices para su tratamiento, resultando en lo que se conoce como el sistema de gestión del riesgo de crédito, dicho proceso la Superintendencia del Sistema Financiero (2011) conceptualiza como: Proceso estratégico realizado por toda la entidad, mediante el cual identifican, miden, controlan y monitorean el riesgo de crédito al que se encuentra expuesta la entidad para proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

De acuerdo a Basilea (1999) los pilares fundamentales para la gestión del riesgo de crédito, son los siguientes:

- Establecimiento de un ambiente apropiado del riesgo de crédito;
- Operar bajo un sólido proceso de concesión de créditos;
- Mantenimiento de un proceso apropiado de administración, medición y monitoreo crediticio; y
- Asegurar que existen controles adecuados para ese riesgo.

A continuación, se citarán cada uno de estos pilares, los principios que los conforman y su aplicación práctica en la gestión del riesgo de crédito:

*Establecimiento de un ambiente apropiado del riesgo de crédito:*

Principio 1: La Junta Directiva debe tener la responsabilidad de aprobar y revisar periódicamente la estrategia y políticas significativas del riesgo de crédito. La estrategia debe reflejar la tolerancia al riesgo y el nivel de rentabilidad que espera alcanzar al incurrir en varios riesgos de crédito.

Principio 2: La administración general debe tener la responsabilidad de implementar la estrategia de riesgo de crédito que haya aprobado la junta directiva y de desarrollar políticas y procedimientos para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito. Tales políticas y procedimientos deben considerar el riesgo de crédito en todas las actividades, tanto a nivel de cada crédito individual como de toda la cartera en su conjunto.

Principio 3: Las entidades deben identificar y administrar el riesgo de crédito inherente en todos los productos y actividades. Así también deben cerciorarse que los riesgos de los productos y actividades que sean nuevos para ellos estén sujetos a procedimientos y controles adecuados antes de ser introducidos o conducidos, y de que sean aprobados por anticipado por la junta directiva o por un comité apropiado

*Operar bajo un sólido proceso de concesión de créditos*

Principio 4: Las entidades deben operar bajo un sólido y bien definido criterio de concesión de créditos. Estos créditos deben incluir un entendimiento completo del prestatario o contraparte, así como del propósito y estructura del crédito y su fuente de repago.

Principio 5: Las entidades deben establecer límites generales de crédito a nivel individual de prestatarios y contrapartes, así como de grupos de prestatarios vinculados que agreguen en una manera comparable y de mucho significado, los diferentes tipos de exposiciones.

Principio 6: Las entidades deben tener un proceso claramente establecido para la aprobación de créditos nuevos, así como para la renovación de los ya existentes.

Principio 7: Todas las aprobaciones y renovaciones de crédito deben ser hechas sobre la base de una unidad de riesgo independiente; así mismo los créditos a compañías e individuos relacionados deben ser monitoreados con particular cuidado y deben tomarse o darse los pasos apropiados para controlar o mitigar los riesgos de préstamos vinculados.

*Mantenimiento de un proceso apropiado de administración, medición y monitoreo crediticio.*

Principio 8: Las entidades deben tener instalado un sistema para la administración permanente de todas sus carteras que conllevan riesgos.

Principio 9: Las entidades deben tener instalado un sistema para el monitoreo de la condición de los créditos individuales, incluyendo la determinación de reservas y provisiones adecuadas.

Principio 10: Las entidades deben desarrollar y utilizar sistemas internos de calificación de riesgos para administrar el riesgo de crédito. El sistema de calificación debe ser consistente con la naturaleza, tamaño y complejidad de sus actividades.

Principio 11: Las entidades deben tener un sistema de información y técnicas analíticas que le permita a la administración medir el riesgo de crédito inherente.

Principio 12: Las entidades deben tener instalado un sistema para el monitoreo de la calidad y composición general de la cartera de crédito.

Principio 13: Las entidades deben tener en cuenta los cambios potenciales futuros en las condiciones económicas cuando evalúen los créditos individuales, así como sus carteras de créditos y, deben evaluar sus exposiciones al riesgo de crédito bajo condiciones totales de tensión.

*Asegurar que existen controles adecuados para ese riesgo.*

Principio 14: Las entidades deben establecer un sistema de revisión permanente e independiente. Los resultados de tales revisiones deben ser comunicados directamente a la junta directiva y a la administración general.

Principio 15: Las entidades deben asegurar que las funciones de concesión de créditos están siendo manejadas apropiadamente y que las exposiciones de crédito están dentro de niveles consistentes con estándares prudenciales y límites internos. Las entidades deben establecer y hacer que se cumplan los controles internos y otras prácticas para asegurarse que las excepciones a las políticas, procedimientos y límites sean reportados en una forma oportuna al nivel apropiado de administración.

Principio 16: Las entidades deben tener instalado un sistema para manejar los problemas crediticios y otras situaciones varias del trabajo.

## Propuesta de gestión del riesgo crediticio en empresas comercializadoras de insumos agrícolas.

A continuación se presenta la propuesta de gestión mínima del riesgo que está basada en seis principios emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

*Tabla 1. Propuesta gestión del riesgo crediticio.*

No.	Principios	Objetivo	Aplicación
1	<b>Involucramiento activo de la junta directiva de la empresa.</b>	Revestir de importancia estratégica al proceso crediticio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobación de políticas y metodologías de cuantificación del riesgo.</li> <li>• Recibir informes de seguimiento periódicamente.</li> </ul>
2	<b>Regular los principales detonantes del riesgo crediticio.</b>	Controlar las principales fuentes de exposición del riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas específicas para el otorgamiento de crédito,</li> <li>• Otro grupo diferente de reglas para la gestión del riesgo de crédito.</li> </ul>
3	<b>Las políticas que incluyan el análisis de la capacidad de pago del solicitante y límites en la concesión.</b>	Conocer si el deudor presenta las condiciones para honrar la obligación, procurar la diversificación en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas que incluyan evaluar aspectos como el nivel de endeudamiento y el historial crediticio.</li> <li>• Reglas específicas que limiten la concentración en el otorgamiento del crédito.</li> </ul>
4	<b>Implementar un esquema de establecimiento de reservas para incobrabilidad</b>	Designar una porción de los ingresos para enfrentar potenciales pérdidas por el no pago de las obligaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periódicamente y considerando la calidad de la cartera constituir reservas para enfrentar proactivamente el riesgo.</li> </ul>
5	<b>Cuantificar la exposición al riesgo de crédito lo más apegado posible a la realidad y</b>	Determinar el monto del préstamo que está expuesto a no pago. potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el monto probable de no pago, considerando las cuotas atrasadas y otros gastos relacionados.</li> </ul>

No.	Principios	Objetivo	Aplicación
	efectuar monitoreo periódico de la evolución del portafolio		
6	<b>Diseñar e implementar un marco de políticas específicos para la gestión del atraso en los pagos.</b>	Regular la gestión de la mora con prácticas uniformes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar políticas de recuperación que procuren la recuperación oportuna.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

### 3.1 Enfoque de la Investigación

En este trabajo se utilizaron elementos de la investigación cualitativo, que de acuerdo a Sampieri, Collado y Lucio, 2010: Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, comprende las etapas de investigación:

**Tabla 2. Etapas proceso de investigación cualitativo.**

Etapas fundamentales del proceso general de investigación	Características
Planteamiento del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación hacia la exploración, la descripción y el entendimiento.</li> <li>• General y amplio.</li> <li>• Dirigido a las experiencias de los Participantes.</li> </ul>
Revisión de la literatura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol secundario.</li> <li>• Justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio.</li> </ul>
Recolección de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los datos emergen poco a poco.</li> <li>• Datos en texto o imagen.</li> <li>• Número relativamente pequeño de casos.</li> </ul>
Análisis de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de textos y material audiovisual.</li> <li>• Descripción, análisis y desarrollo de temas.</li> <li>• Significado profundo de los resultados.</li> </ul>
Reporte de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergente y flexible.</li> <li>• Reflexivo y con aceptación de tendencias.</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### 3.2 Contexto

Esta investigación tuvo lugar en un escenario en cual las recientes crisis financieras derivadas de una inadecuada gestión del riesgo, principalmente del riesgo de crédito, habían resultado en la emisión por parte de eruditos en el área financiera de una serie de pautas de

acción o “mejores prácticas” que las instituciones debían observar para gestionar estos riesgos y asegurar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

En el último lustro, en el país se han hecho esfuerzos importantes por implementar dichas prácticas en el sector financiero principalmente, en el cual se les pide a dichas instituciones la observancia de requisitos en línea con los ahí expuesto,

Por su parte el sector comercial no regulado, y específicamente empresas que comercializan insumos agrícolas no han implementado este tipo de prácticas; no obstante lo relevante que las cuentas por cobrar son en su balance.

### *3.3 Población y muestra*

Balestrini, 2006; conceptualiza la población como: “conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos, que presentan características comunes”, define además el término muestra como “una parte representativa de una población, cuyas características deben producirse en ella, lo más exactamente posible”

Al respecto, para la población de este estudio, se extrajo del sitio web del Ministerio de Agricultura y Ganadería: <http://www.mag.gob.sv> el listado de empresas que se dedican a los siguientes giros:

1. Formulación y Distribución de Fertilizantes
2. Importación de productos agrícolas
3. Importación, Formulación y Distribución de Fertilizantes
4. Importación, Formulación y Distribución de Productos Agrícolas
5. Importación y Distribución de Fertilizantes
6. Importación y Distribución de Productos Agrícolas y Fertilizantes

## 7. Importación y Distribución de Productos Agrícolas

El universo quedó de la siguiente manera por cada departamento en el cual se tiene presencia de este tipo de empresa:

**Tabla 3. Universo de empresas**

<i>Departamento</i>	<i>Empresas</i>
<i>La Libertad</i>	<i>32</i>
<i>San Salvador</i>	<i>23</i>
<i>Santa Ana</i>	<i>15</i>
<i>Sonsonate</i>	<i>8</i>
<i>San Miguel</i>	<i>4</i>
<i>Ahuachapán</i>	<i>4</i>
<i>Usulután</i>	<i>3</i>
<i>Chalatenango</i>	<i>3</i>
<i>La Paz</i>	<i>2</i>
<i>Cuscatlán</i>	<i>1</i>
<i>Total general</i>	<i>95</i>

**Fuente:** *Elaboración propia con datos obtenidos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)*

Con relación a la muestra, se utilizó el muestra no probabilístico o dirigido que según Sampieri, Collado y Lucio, 2010 es un “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la población.”

Se consideraron como unidades de estudios las empresas que comercializan insumos agrícolas que pertenecen o están ubicadas en el departamento de San Salvador, en la cual la cartera de cuentas por cobrar represente al menos el 40% del total de activos, se han omitido los nombres de las empresas por confidencialidad.

Como ejemplo se presenta la estructura de balance de la empresa “A”:

**Tabla 4. Aplicación del 40%**

**EMPRESA "A"**  
**BALANCE GENERAL AL 31/12/XX**

<b>Rubro</b>	<b>Cifras en miles</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>73,369.13</b>	<b>100%</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>55,824.49</b>	76%
Caja y Bancos	1,046.30	1%
Inversiones a corto plazo	5,305.37	7%
<b>Cuentas por cobrar</b>	<b>35,738.62</b>	<b>49%</b>
Inventarios	11,459.07	16%
Otros Activos Circulantes	2,275.13	3%
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>17,544.64</b>	24%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>73,369.13</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Quedando establecido de la siguiente manera:

**Tabla 5. Muestra de empresas**

<b>Nombre de Establecimiento</b>
<i>Empresa A</i>
<i>Empresa B</i>
<i>Empresa C</i>
<i>Empresa D</i>
<i>Empresa E</i>
<i>Empresa F</i>
<i>Empresa G</i>
<i>Empresa H</i>
<i>Empresa I</i>
<i>Empresa J</i>
<i>Empresa K</i>

*Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)*

### *3.4 Técnica e instrumento*

La técnica que se utilizará para la recolección de los datos será la encuesta, dirigida a los gerentes de créditos o gerentes financieros de las unidades de estudio. El instrumento será un cuestionario.

El cuestionario comprende preguntas cerradas que según Sampieri, Collado y Lucio, 2010: “Son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas” y en las que “se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas”.

### *3.5 Procedimiento*

El procedimiento será concertar una cita para llevar a cabo la encuesta, la cual está diseñada para ser completada en un tiempo promedio de 30 minutos, se les explicará el objetivo del estudio y las preguntas a desarrollar; posteriormente se aplicará el cuestionario, al completar el ciclo de encuestas planificadas y la información recolectada se vaciará y analizará la utilizando la hoja de cálculo Microsoft Excel

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS

En el orden de lo descrito por Sampieri, Collado y Lucio, 2010, “la primera tarea para analizar los datos es describir, aparte de los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable, esto se logra al describir la distribución de las puntuaciones o frecuencias de cada variable”, en ese contexto, para los autores descritos anteriormente una distribución de frecuencias es “un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla”, mencionando además que “las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando los porcentajes de casos en cada categoría, los porcentajes válidos y los porcentajes acumulados (porcentaje de lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta)”, agrega por otra parte que “las distribuciones de frecuencias, especialmente cuando utilizamos los porcentajes, pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas de otro tipo (por ejemplo: de pastel)”

### *4.1 Proceso de Análisis.*

La data recabada se analizó con la hoja de cálculo Microsoft Excel, tabulando los datos con la herramienta de tabla dinámica generando los gráficos de pastel respectivos, que arrojaron la frecuencia relativa y absoluta de cada pregunta, se trabajaron once cuestionarios de dieciseis preguntas del tipo cerrada cada uno.

#### 4.2. Presentación de Resultados

A continuación se presentan los resultados de la aplicación del instrumento:

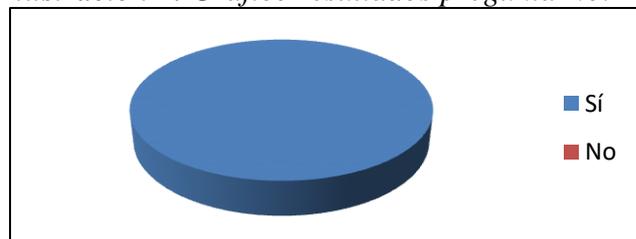
Preguntas
<b>Ambiente apropiado para gestionar el riesgo de crédito</b>
1. ¿La máxima instancia de la entidad (dirección, gerencia, etc.) es la que aprueba y revisa periódicamente la estrategia y políticas significativas del proceso de gestión del riesgo de crédito?

**Tabla 6. Aprobación y revisión de estrategia y políticas de gestión del riesgo de crédito**

*Fuente: Elaboración propia*

Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	11	100%
No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 1. Gráfico resultados pregunta No.1**



*Fuente: Elaboración propia*

En el 100% de los casos entrevistados, la máxima instancia de administración es quien aprueba y revisa periódicamente la estrategia y políticas significativas del proceso de gestión del riesgo de crédito, lo que pone de manifiesto que los dueños y administradores entienden la decisión de incursionar en el financiamiento es un tema estratégico que requiere su intervención.

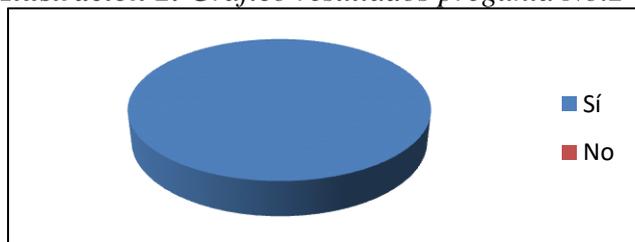
2. ¿La máxima instancia de la entidad (dirección, gerencia, etc.) es la responsable de implementar la estrategia de riesgo de crédito aprobada, y de desarrollar políticas y procedimientos para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito?

**Tabla 7. Responsable de implementar la estrategia de riesgo de crédito**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	11	100%
No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 2. Gráfico resultados pregunta No.2**



*Fuente: Elaboración propia*

. Para la totalidad de los encuestados, la máxima instancia de administración es quien aprueba y revisa periódicamente la estrategia y políticas significativas del proceso de gestión del riesgo de crédito, lo que pone de manifiesto que los dueños y administradores entienden la decisión de incursionar en el financiamiento es un tema estratégico que requiere su intervención

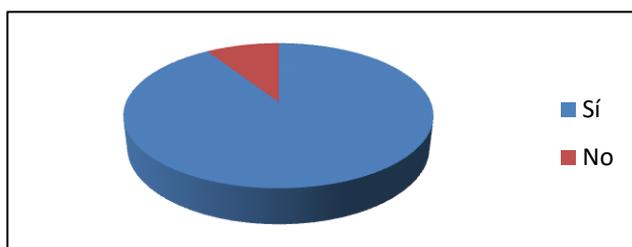
**3.** ¿Considera que la empresa identifica y administra el riesgo de crédito inherente en todas las cuentas o créditos y actividades relacionados con la concesión de crédito?

**Tabla 8. Identificación y administración del riesgo de crédito**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	10	91%
No	1	9%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 3. Gráfico resultados pregunta No.3**



*Fuente: Elaboración propia*

El 91% de los encuestados opina que en sus entidades se identifica y administra el riesgo de crédito que va inmerso a las operaciones crediticias, considerando unos de los factores mínimos dentro de la gestión del crédito, por otra parte uno de los encuestados manifestó no hacerlo.

### Operar bajo un proceso sólido de concesión del crédito

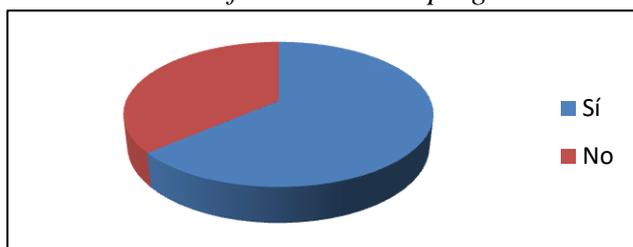
4. ¿La empresa opera bajo un sólido y bien definido marco de políticas para la apertura de cuentas, el cual incluye el entendimiento completo del futuro cliente, así como del propósito y estructura del crédito y su fuente de repago?

**Tabla 9. Operación bajo marco sólido y definido de políticas**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	7	64%
No	4	36%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 4. Gráfico resultados pregunta No.4**



*Fuente: Elaboración propia*

El 64% de los encuestados expresó que sus entidades cuentan con un marco sólido y bien definido para la gestión del crédito, que considere un análisis del cliente y de la operación, lo anterior permite operar uniformemente y elimina la subjetividad del algún actor del proceso, por su lado, el 36% expresó que no, evidenciando que un número considerable de entidades no ha definido un marco como tal.

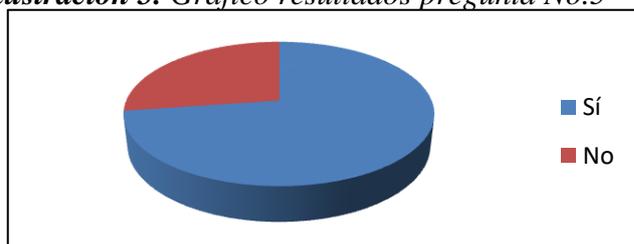
5. ¿La empresa ha establecido límites generales de crédito a nivel individual por cada cliente, considerando los grupos de deudores vinculados, que permite conocer los diferentes tipos de exposiciones a los que se enfrenta?

**Tabla 10. Establecimiento de límites generales de crédito**

*Fuente: Elaboración propia*

Opción de Respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	8	73%
No	3	27%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 5. Gráfico resultados pregunta No.5**



*Fuente: Elaboración propia*

El 73% de los encuestados coincide en la asunción controlada de riesgos mediante el uso de límites de financiamiento tanto a nivel individual como grupal, lo que permite asumir exposiciones controladas, así como la diversificación del riesgo, por otro lado el 27% manifiesta no utilizar límites en el proceso de concesión de crédito, lo que incrementa el nivel de riesgo de incumplimiento.

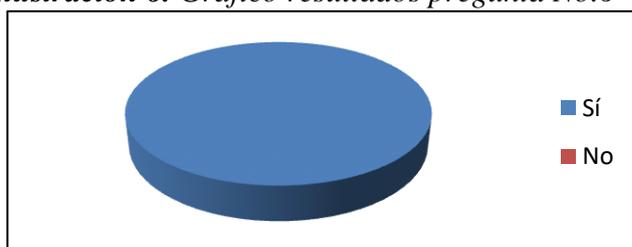
6. ¿La empresa posee un proceso claramente establecido para la aprobación de créditos nuevos, así como para la renovación de los existentes?

**Tabla 11. Operación proceso establecido para la aprobación de créditos nuevos**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	11	100%
No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 6. Gráfico resultados pregunta No.6**



*Fuente: Elaboración propia*

El 100% de los encuestados expresó contar con proceso claramente establecido para la aprobación de créditos nuevos o la renovación de financiamientos existentes, lo anterior denota que este es considerado un aspecto básico dentro del proceso de concesión de financiamiento, y que las empresas sin importar el tamaño o sus características le dan la importancia que amerita, esto se considera como uno de los aspectos principales dentro de una sana práctica de gestión del riesgo.

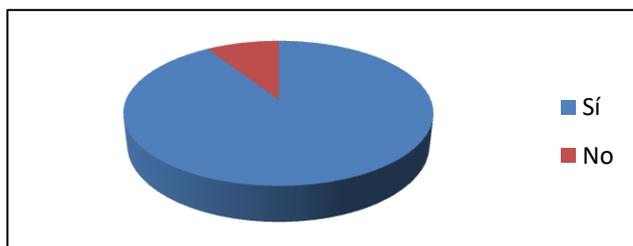
7. ¿Se monitorea y se toman los pasos apropiados en casos de ser necesarios, para controlar o mitigar los riesgos de créditos de clientes vinculados?

**Tabla 12. Monitoreo de créditos a clientes vinculados**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	10	91%
No	1	9%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 7. Gráfico resultados pregunta No.7**



*Fuente: Elaboración propia*

El 91% de los encuestados manifestó realizar acciones para controlar la concesión de financiamiento a personas relacionadas de alguna forma con la propiedad o la administración de la entidad, estas llamadas exposiciones individuales relacionadas representan un foco indirecto de riesgo que requiere sea controlado, por su parte, el 9% de los entrevistados expresó no tener control alguno sobre este aspecto.

**Proceso apropiado de administración, medición y monitoreo del crédito.**

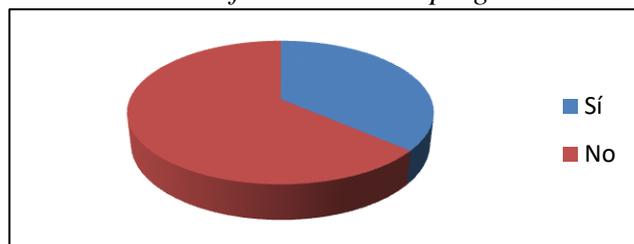
**8.** ¿La empresa tiene establecido un sistema para la administración permanente del riesgo de crédito?

**Tabla 13. Posesión sistema para administración del riesgo de crédito**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	4	36%
No	7	64%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 8. Gráfico resultados pregunta No.8**



*Fuente: Elaboración propia*

El 36% de los encuestados expresó que cuenta con un sistema para la administración permanente del riesgo de crédito, por su parte el 64% manifestó que no lo tiene, este resultado refleja que 6/10 entidades encuestadas no obstante de otorgar crédito, no cuentan con un sistema para gestionar el riesgo que esto conlleva implícitamente, y que sólo 3/10 le dan la importancia que amerita.

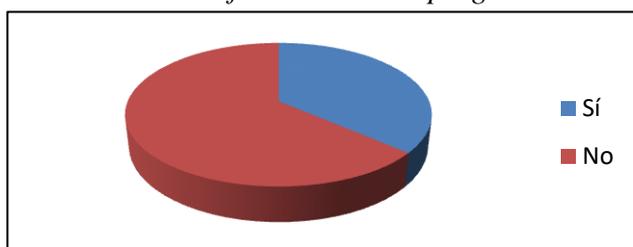
9. ¿La entidad tiene diseñado un sistema para la determinación de reservas por incumplimiento de pago?

**Tabla 14. Tenencia de sistema para la determinación de reservas por incumplimiento**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	4	36%
No	7	64%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 9. Gráfico resultados pregunta No.9**



*Fuente: Elaboración propia*

El 36% de las entidades manifestó que cuenta con un sistema para la establecer reservas para enfrentar cualquier incumplimiento de pago, en contraposición al 64% que expresó que no cuenta con un sistema como tal, las provisiones por incumplimiento permiten anticipar cualquier evento que pudiera afectar económicamente a la entidad y prevenir que un evento de esta naturaleza afecte lograr los objetivos.

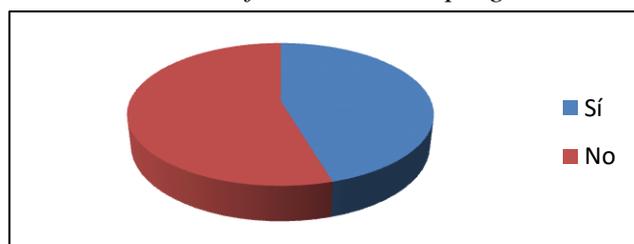
**10.** ¿La empresa ha desarrollado y utiliza sistemas internos de calificación de riesgos para categorizar los diferentes tipos de clientes sobre la base de comportamiento de pago?

**Tabla 15.** *Uso de sistemas internos de calificación de riesgos*

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	5	45%
No	6	55%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 10.** *Gráfico resultados pregunta No.10*



*Fuente: Elaboración propia*

Un 45% de los encuestados contestó que cuenta con un sistema interno para calificar bajo un enfoque de riesgo a los diferentes deudores de su cartera contra un 55% que no lo hace, este sistema de calificación permite categorizar a clientes para darles un tratamiento diferenciado al momento del otorgamiento de nuevos financiamientos o durante la vida de la relación crediticia.

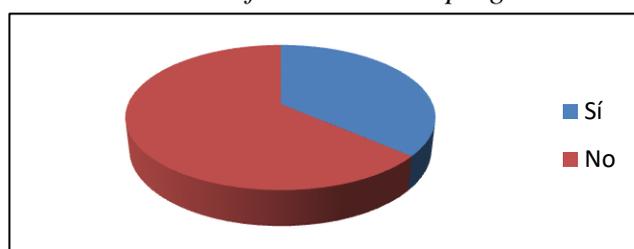
**11.** ¿La entidad dispone de un sistema de información y técnicas analíticas que le permita a la administración medir el riesgo de crédito inherente a cada operación?

**Tabla 16. Disposición de sistema para medir el riesgo de crédito en cada operación.**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	4	36%
No	7	64%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 11. Gráfico resultados pregunta No.11**



*Fuente: Elaboración propia*

Un 36% de las entidades manifestó que aplica técnicas analíticas para medir la exposición al riesgo de crédito, en contra del 64% que manifestó no hacerlo, estas técnicas analíticas permiten cuantificar el riesgo considerando diferentes elementos como la calidad crediticia del deudor y las características propias de la operación.

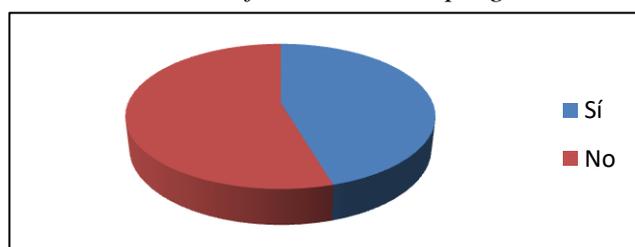
**12.** ¿La empresa posee un sistema para el monitoreo de la calidad y composición general de la cartera de cuentas por cobrar?

**Tabla 17.** *Posesión de sistema para el monitoreo de la calidad y composición de la cartera.*

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	5	45%
No	6	55%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 12.** *Gráfico resultados pregunta No.12*



*Fuente: Elaboración propia*

El 45% de los entrevistados expresó que posee un sistema para el monitoreo global de la calidad y composición de la cartera de cuentas por cobrar, versus un 55% que respondió no poseerlo, este sistema de monitoreo permite controlar la exposición de una forma global y detectar posibles brotes de riesgo por asociaciones que pudieran generarse en la cartera.

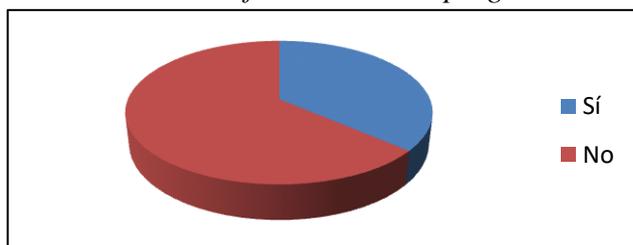
**13.** ¿La entidad toma en cuenta los cambios potenciales futuros en las condiciones económicas cuando evalúa los créditos individuales, así como su cartera de cuentas por cobrar y, examina su exposición al riesgo de crédito bajo condiciones totales de tensión?

**Tabla 18. Consideración de cambios potenciales futuros en condiciones económicas.**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	4	36%
No	7	64%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 13. Gráfico resultados pregunta No.13**



*Fuente: Elaboración propia*

Un 36% de las entidades manifestó que toma en cuenta potenciales cambios futuros en las condiciones económicas del entorno al momento de analizar la posibilidad de otorgamiento de crédito, por otro lado, un 64% confirmó no poseerlo, considerar las posibles implicaciones de cambios en las condiciones permite advertir oportunamente deterioros de sectores económicos que a su vez podrían incidir en una probabilidad de incumplimiento.

### Asegurar controles adecuados sobre el riesgo de crédito

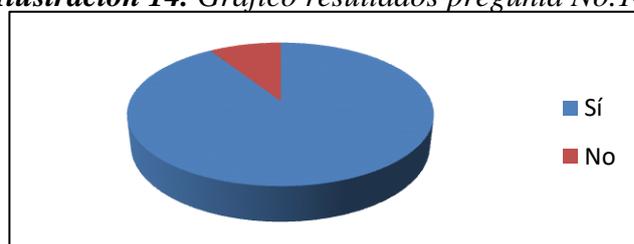
**14.** ¿La empresa ha establecido un sistema de revisión permanente e independiente sobre la exposición al riesgo de crédito, y los resultados de tales revisiones son comunicados directamente a la junta directiva y a la administración general?

**Tabla 19.** Establecimiento de sistema de revisión sobre la exposición al riesgo de crédito.

*Fuente:* Elaboración propia

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	10	91%
No	1	9%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 14.** Gráfico resultados pregunta No.14



*Fuente:* Elaboración propia

El 91% de los encuestados expresó contar con un sistema de revisión permanente e independiente sobre la exposición que surge a partir del otorgamiento del crédito, y que además los resultados de tales revisiones son comunicados directamente a la junta directiva y a la administración general, contra un 9% que manifiesta no hacerlo, que la máxima instancia de dirección esté al tanto de la evolución a la exposición al riesgo de crédito permite tomar las mejores decisiones en cuanto al destino del portafolio.

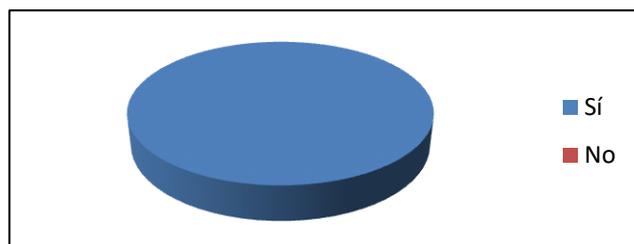
**15.** ¿La entidad revisa que las medidas de control interno diseñadas para el proceso de concesión de créditos se está cumpliendo apropiadamente, así como que las exposiciones de crédito están dentro de niveles consistentes con estándares prudenciales y límites internos?

**Tabla 20. Revisión de efectividad de medidas de control interno para el proceso del crédito.**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	11	100%
No	0	0%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 15. Gráfico resultados pregunta No.15**



*Fuente: Elaboración propia*

El 100% de los entrevistados manifestó que revisan que las medidas de control interno diseñadas para el proceso de otorgamiento de créditos se están cumpliendo apropiadamente, así como que la operación se encuentre operando dentro de los límites definidos para ello, ninguno respondió lo contrario, la revisión de las medidas permite corregir desviaciones que pudieran darse al interior del esquema de control.

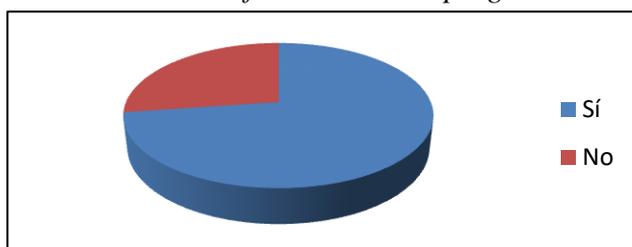
**16.** ¿Cuenta la empresa con políticas definidas para la gestión de los créditos con problemas de mora?

**Tabla 21. Posesión de políticas definidas para la gestión de los créditos en mora .**

*Fuente: Elaboración propia*

<i>Opción de Respuesta</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Frecuencia Relativa</i>
Sí	8	73%
No	3	27%
	<b>11</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 16. Gráfico resultados pregunta No.16**



*Fuente: Elaboración propia*

El 73% de las entidades manifestó poseer políticas definidas para la gestión de los créditos con problemas de mora, el restante 27% expresó que no, el contar con este marco regulatorio contribuye a uniformar las operaciones y estandarizar procedimientos de cobro, lo que resulta en una mejor y eficiente recuperación de la cartera con atraso en sus pagos.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **5.1 Cómo se logran los objetivos de la investigación.**

Los objetivos de la investigación se lograron así:

El objetivo específico de analizar las prácticas que las empresas comercializadoras de insumos agrícolas utilizan actualmente para medir el riesgo de crédito de su cartera de cuentas por cobrar, se desarrolla en la sección 4.2, del capítulo 4, presentación de resultados, se analizan los resultados de la aplicación del instrumento, que ha sido diseñado para conocer, sobre la base de los principios emitidos por Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el grado de aplicación de estos principios por parte de las empresas analizadas observando una aplicación parcial del marco normativo.

Para lograr el objetivo de determinar las reglas que permitan gestionar el riesgo de crédito de su cartera de cuentas por cobrar para minimizar las pérdidas derivadas de este concepto, se elaboró y presenta en el capítulo 2, la tabla 20 Propuesta de gestión mínima del riesgo de crédito, para empresas comercializadoras de insumos agrícolas basada en seis principios del marco de referencia emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, dicha propuesta indica el principio, el objetivo y la forma de aplicarlo.

## **5.2 Posibilidad de investigación futura**

A raíz de la investigación llevada a cabo, la cual se consideró exploratoria en el área de riesgo de crédito para las empresas comercializadoras de insumos agrícolas, podrían seguirse investigaciones como la siguiente:

- Diseñar un esquema de políticas para establecer reservas para incobrabilidad en y perfilamiento de clientes con base a un análisis de riesgo en empresas comercializadoras de insumos agrícolas.
- Diseñar una política de gestión de riesgo de crédito para empresas comercializadoras de insumos agrícolas.
- Medir el impacto de la gestión de riesgo crédito en la reducción de la mora en las empresas comercializadoras de insumos agrícolas.
- Medir el grado de aplicación de los principios de administración de riesgos en empresas comercializadoras de insumos agrícolas.

### 5.3 Conclusiones

1. Los dueños y administradores de las empresas que utilizan el crédito como alternativa de venta consideran de importancia estratégica el tema y son quienes revisan y autorizan la estrategia para su aplicación, así como el marco de políticas significativas de concesión y su monitoreo periódico,
2. Que no solo el proceso del crédito se concibe de esta manera, sino también la del riesgo de impago asociado, en este contexto los dueños y administradores identifican y administran las principales fuentes de exposición, contando con al menos un marco definido de políticas.
3. El marco de políticas está fundamentado en el análisis por separado del solicitante y de la operación, en la asunción controlada de riesgos mediante el uso de límites de financiamiento (a nivel individual, grupal o de relacionados) que permite la diversificación del riesgo.
4. Se determinó que la mayoría de las empresas encuestadas no poseen un sistema para la administración del riesgo de crédito, que carecen de un sistema prospectivo para establecer reservas por incobrabilidad de operaciones y de un sistema interno que permita calificar bajo un enfoque de riesgo a cada sujeto acreditado.
5. Que no son considerados aspectos esenciales dentro de una sana gestión del riesgo de crédito, como el uso de técnicas analíticas para medir la exposición al riesgo de crédito, la aplicación de sistemas para el monitoreo global de la

calidad y composición de la cartera de cuentas por cobrar y tomar en cuenta potenciales cambios futuros en las condiciones económicas del entorno.

6. La mayoría de los entrevistados manifestó poseer políticas definidas para la gestión de los créditos con problemas de mora.

#### **5.4 Recomendaciones**

1. Asignar relevancia estratégica al proceso crediticio por medio del involucramiento activo de la junta directiva en las decisiones trascendentales del uso del crédito como una alternativa de venta.
2. Normar los principales detonantes de riesgo crediticio, para ello se deberá contar un marco definido de políticas que considere el proceso del crédito, el riesgo de impago y su gestión.
3. Estas políticas deberán considerar el análisis de la capacidad de pago del solicitante, así como la viabilidad de la operación en general; asimismo deberán contar con límites que fomenten la diversificación del riesgo en un mayor número de clientes.
4. Implementar un esquema de establecimiento de reservas para incobrabilidad de los financiamientos y uno de perfilamiento con base a riesgos de cada sujeto de crédito.

5. Cuantificar la exposición al riesgo de crédito lo más apegado posible a la realidad y efectuar monitoreo periódico de la evolución del portafolio advirtiendo cambios que pudieran afectar su normal desarrollo.
  
6. Diseñar e implementar un marco de políticas específicos para la gestión del atraso en los pagos, que considere la gestión desde etapas primarias hasta las resoluciones de casos considerados graves.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Acevedo, C. (2012, 2 de mayo). El potencial para aumentar la producción de alimentos: acceso al financiamiento [ponencia]. Diálogo Intersectorial Centroamericano para enfrentar el alza y volatilidad de los precios de los alimentos, promovido por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación -FAO, San Salvador, El Salvador.
- [https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=209:presidente-del-banco-central-expone-sobre-el-potencial-para-aumentar-la-producci%C3%B3n-de-alimentos-acceso-al-financiamiento&Itemid=168&tmpl=component&print=1](https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_k2&view=item&id=209:presidente-del-banco-central-expone-sobre-el-potencial-para-aumentar-la-producci%C3%B3n-de-alimentos-acceso-al-financiamiento&Itemid=168&tmpl=component&print=1)
- Aguilar, F. F. A, Mejía, R. B. E. y Morán, O. M. G. (2014), *Diseño de un plan administrativo que contribuya a la eficiencia de la función de crédito y cobro para incrementar la liquidez en las medianas empresas dedicadas al giro de droguerías ubicadas en el municipio de San Salvador. Caso ilustrativo*. Licenciatura tesis, Universidad de El Salvador.
- Balestrini Acuña, M 2006. *Como se elabora el proyecto de investigación*, BL Consultores Asociados, Venezuela, 2006
- Basilea (1999) *Principios para la Administración del Riesgo de Crédito* (Basilea, Suiza. Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria, 1999
- BCR, (2014) P15. Economía Nacional, *Informe económico anual 2014* Recuperado de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/844391174.pdf>
- Deloitte, (2011, octubre). *Mejores Prácticas de Crédito*, extraído el 15 de noviembre de 2017 desde (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/presentacion-mejores-practicas-credito.pdf>)
- Frauné Restrepo, NJ (2005). NJ. (2005). *Diccionario Ecológico*. Bogotá, Colombia. Fundación Hogares Jóvenes Campesinos de Colombia.

Grupo Fertica, (2011). *La fórmula fertica*. Nueva San Salvador, El Salvador; Editorial Alejandría.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Batista Lucio, Pilar. *Metodología de la investigación*, Mac Graw Hill, Mexico 1997

Lara H, A (2013) *Medición y Control de Riesgos Financieros*. México. Editorial. Limusa.

Martín, M. (2012). Caracterización de la agricultura familiar en El Salvador. *La FAO y la agricultura familiar, El Caso El Salvador*. P10

Martinez Ramos, G.E., (2007). *Competitividad agrícola en centro américa, San Salvador, El Salvador*. Fundación Nacional para el Desarrollo (Funde).

Ministerio de Agricultura y Ganadería, (2017). *Memoria de labores 2017, junio 2016 - mayo 2017*. Santa Tecla, El Salvador, Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Superintendencia del Sistema Financiero (2011). NPB4-47 Normas para la gestión integral de riesgos de las entidades financieras.(n.d). San Salvador.

Superintendencia del Sistema Financiero (2011). *NPB4-49 Normas para la gestión del riesgo crediticio y de concentración de crédito*.(n.d). San Salvador.

Ramírez, F., Portillo S., Pacheco G. y Merino S. (2011). *Análisis estructural del sector agropecuario en El Salvador: Evolución e implicaciones en la seguridad alimentaria del sector rural*. Tesis de licenciatura. San Salvador, Universidad Centroamericana “ José Simeón Cañas”

Wellfargo. (s.f.). *Aumente sus posibilidades de obtener un préstamo informándose qué buscan los prestamistas*. Extraído el 17 de noviembre de 2017 desde <https://www.wellsfargo.com/es/financial-education/credit-management/five-c/>

## Anexo. Instrumento de investigación



**Universidad de El Salvador**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Maestría en Administración Financiera**

### CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO EN EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE INSUMOS AGRÍCOLAS

**Objetivo:** Identificar las herramientas o instrumentos que utilizan las empresas comercializadoras de insumos agrícolas, en la gestión de riesgo de su cartera de cuentas por cobrar.

**Indicaciones:** En las siguientes preguntas marque con una "X" la respuesta que considere correcta.

Preguntas	Sí	No
<b>Ambiente apropiado para gestionar el riesgo de crédito</b>		
1. ¿La máxima instancia de la entidad (dirección, gerencia, etc.) es la que aprueba y revisa periódicamente la estrategia y políticas significativas del proceso de gestión del riesgo de crédito?		
2. ¿La máxima instancia de la entidad (dirección, gerencia, etc.) es la responsable de implementar la estrategia de riesgo de crédito aprobada, y de desarrollar políticas y procedimientos para identificar, medir, monitorear y controlar el riesgo de crédito?		
3. ¿Considera que la empresa identifica y administra el riesgo de crédito inherente en todas las cuentas o créditos y actividades relacionados con la concesión de crédito?		
<b>Operar bajo un proceso sólido de concesión del crédito</b>		
4. ¿La empresa opera bajo un sólido y bien definido marco de políticas para la apertura de cuentas, el cual incluye el entendimiento completo del futuro cliente, así como del propósito y estructura del crédito y su fuente de repago?		
5. ¿La empresa ha establecido límites generales de crédito a nivel individual por cada cliente, considerando los grupos de deudores vinculados, que permite conocer los diferentes tipos de exposiciones a los que se enfrenta?		
6. ¿La empresa posee un proceso claramente establecido para la aprobación de créditos nuevos, así como para la renovación de los existentes?		
7. ¿Se monitorea y se toman los pasos apropiados en casos de ser necesarios, para controlar o mitigar los riesgos de créditos de clientes vinculados?		

Preguntas	Sí	No
<b>Proceso apropiado de administración, medición y monitoreo del crédito.</b>		
8. ¿La empresa tiene establecido un sistema para la administración permanente del riesgo de crédito?		
9. ¿La entidad tiene diseñado un sistema para la determinación de reservas por incumplimiento de pago?		
10. ¿La empresa ha desarrollado y utiliza sistemas internos de calificación de riesgos para categorizar los diferentes tipos de clientes sobre la base de comportamiento de pago?		
11. ¿La entidad dispone de un sistema de información y técnicas analíticas que le permita a la administración medir el riesgo de crédito inherente a cada operación?		
12. ¿La empresa posee un sistema para el monitoreo de la calidad y composición general de la cartera de cuentas por cobrar?		
13. ¿La entidad toma en cuenta los cambios potenciales futuros en las condiciones económicas cuando evalúa los créditos individuales, así como su cartera de cuentas por cobrar y, examina su exposición al riesgo de crédito bajo condiciones totales de tensión?		
<b>Asegurar controles adecuados sobre el riesgo de crédito</b>		
14. ¿La empresa ha establecido un sistema de revisión permanente e independiente sobre la exposición al riesgo de crédito, y los resultados de tales revisiones son comunicados directamente a la junta directiva y a la administración general?		
15. ¿La entidad revisa que las medidas de control interno diseñadas para el proceso de concesión de créditos se está cumpliendo apropiadamente, así como que las exposiciones de crédito están dentro de niveles consistentes con estándares prudenciales y límites internos?		
16. ¿Cuenta la empresa con políticas definidas para la gestión de los créditos con problemas de mora?		