

**EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PPROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE
CARTERA DE INCUBADORA SANTANDER S.A
INFORME FINAL DE PRÁCTICA**

**ANDREA ORTIZ CASTELLANOS
CÓDIGO 1094281130**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
PAMPLONA
2022**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PPROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE
CARTERA DE INCUBADORA SANTANDER S.A
INFORME FINAL DE PRÁCTICA**

**ANDREA ORTIZ CASTELLANOS
CÓDIGO 1094281130**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de Contador
Público**

**RICARDO IVAN GUERRERO RAGUA
Supervisor de Práctica**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
PAMPLONA
2022**

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

AGRADECIMIENTO

Le agradezco primero que todo a Dios por permitirme lograr mis metas y agradezco a mi padre y madre quienes siempre creyeron en mí, me apoyaron durante toda mi carrera y me motivaron a ser mejor cada día. Agradezco a los Docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales del Programa de Contaduría Pública por haber aportado sus conocimientos durante mi formación académica. Agradezco a INCUBADORA SANTANDER S.A. por abrirme sus puertas y permitirme poner en práctica mis conocimientos y adquirir muchos más.

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	- 8 -
ABSTRACT	- 10 -
INTRODUCCIÓN	- 11 -
JUSTIFICACIÓN	- 13 -
INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL	- 14 -
INCUBADORA SANTANDER S.A. (HUEVOS KIKES)	- 14 -
1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	- 14 -
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS	- 20 -
1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	- 26 -
1.4 ORGANIGRAMA DEL PROCESO	- 28 -
1.5 FUNCIONES COMO PASANTE	- 29 -
1.6 DIAGNÓSTICO	- 31 -
1.7 MATRIZ DOFA	- 32 -
1.8 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	- 33 -
1.9 CRONOGRAMA	- 33 -
2. DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	- 36 -
2.1 TITULO EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA DE INCUBADORA SANTANDER S.A.	- 36 -
2.2 MARCO TEÓRICO	- 36 -
2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS ..	- 43 -
2.4 FLUJOGRAMA.	- 51 -
2.5 METODOLOGÍA COSO II O ERM	- 53 -
2.6 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ	- 55 -
3 MATRIZ DE RIESGOS DEL PROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	- 59 -
3.1 MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS	- 59 -
3.2 CALIFICACIÓN DE RIESGOS	- 59 -
CONCLUSIONES	- 61 -
RECOMENDACIONES	- 62 -
BIBLIOGRAFIA	- 63 -
ANEXOS	- 65 -

LISTADO DE FIGURA

ILUSTRACIÓN 1 INCUBADORA SANTANDER AÑO 1962	- 14 -
ILUSTRACIÓN 2 INAUGURACIÓN PRIMERA PLANTA DE INCUBACIÓN 1968... - 16 -	
ILUSTRACIÓN 3 EXPORTACIÓN DE POLLITAS 1990.....	- 17 -
ILUSTRACIÓN 4 INICIO DE LINE DE PRODUCCIÓN COMERCIAL 1992.	- 18 -
ILUSTRACIÓN 5 CALOTO, CAUCA 1998.....	- 18 -
ILUSTRACIÓN 6 PLANTA DE PASTEURIZACIÓN 2016.....	- 19 -
ILUSTRACIÓN 7 RETO CONQUISTA.....	- 22 -
ILUSTRACIÓN 8 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN.....	- 24 -
ILUSTRACIÓN 9 ORGANIGRAMA DE INCUBADORA SANTANDER S.A	- 25 -
ILUSTRACIÓN 10 MAPA DE PROCESOS	- 26 -
ILUSTRACIÓN 11 EVOLUCIÓN DEL CRÉDITO.....	- 37 -
ILUSTRACIÓN 12 CONTROL INTERNO COSO II.....	- 55 -

LISTA DE ANEXO

ANEXO N°1 MANUAL DE FUNCIONES PROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA.

ANEXO N°2 MATRIZ DE RIESGO DEL PROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA INCUBADORA SANTANDER S.A.

ANEXO N°3 MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO.

ANEXO N°4 CARTA DE PRESENTACIÓN.

ANEXO N°5 CARTA DE ACEPTACIÓN.

ANEXO N°6 EVALUACIÓN.

ANEXO N°7 AUTOEVALUACIÓN.

ANEXO N°8 CERTIFICADO DE SOCIALIZACION DE LA PROPUESTA.

ANEXO N°9 CARTA ANTIPLAGIO.

ANEXO N°10 CERTIFICADO LABORAL AVAL TERMINACIÓON DE PRACTICA.

ANEXO N°11 CARTA AVAL PARA SUSTENTAR.

GLOSARIO

CARTERA: El crédito es una manifestación en especie o en dinero donde una persona física o jurídica se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los hubiera.

FACTURA: La relación escrita de las mercancías compradas o los servicios recibidos por un cliente, junto con la cantidad de dinero que cuestan y los impuestos que deben aplicarse, que se entrega a la persona encargada de pagarlo; también debe constar en ella el nombre del comerciante y del cliente. En materia contable, la factura será el justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un determinado servicio que afecta tanto al comprador como al vendedor y que le dará al receptor el derecho de deducción del impuesto al valor agregado (IVA).

COBRANZA: El conjunto de actividades necesarias para efectuar el cobro por los productos vendidos y/o servicios prestados.

GESTIÓN DE RIESGOS: Es el enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación del riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo.

MATRIZ DE RIESGO: Es la herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos.

EVALUACIÓN: Es un juicio cuya finalidad es establecer, tomando en consideración un conjunto de criterios o normas, el valor, la importancia o el significado de algo.

ABSTRACT

The main objective of this work is to evaluate the risks of the credit and portfolio collection process of Incubadora Santander S.A., through a matrix that allows the timely detection and evaluation of risks that may arise, the methodology used is the COSO II or ERM standard.

This is a tool that will allow the department to have control of the process, develop improvement plans and make the right decisions in the corporate transformation and decisions in the corporate transformation and thus comply with the objective.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como principal objetivo evaluar los riesgos del proceso de Crédito y Recaudo de Cartera de la empresa Incubadora Santander S.A, a través de un matriz que permita la detección y evaluación oportuna de riesgos que puedan presentarse, la metodología que se empleo es el estándar COSO II O ERM.

Esta es una herramienta que permitirá al departamento tener un control del proceso, desarrollar planes de mejora y tomar decisiones acertadas en la transformación corporativa y así dar cumplimiento al objetivo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad INCUBADORA SANTANDER S.A es una empresa visionaria y con grandes propósitos, la cual busca maximizar la experiencia del cliente, asegurar el recaudo y minimizar el riesgo en búsqueda de una alta calidad para todos los que tienen un vínculo comercial.

Además, se ha puesto un reto conquista en el cual busca los mejores profesionales para poder cumplir con sus metas, por esta razón se apoya en pasantes universitarios que aportan su grano de arena a este gran reto.

El otorgamiento de créditos hace que una empresa aumente sustancialmente sus ventas, debido a que los clientes se motivan a comprar, si la manera de pagar es a un tiempo determinado o en abonos que se pacten en la negociación de las dos partes, es por esto que el crédito es el mecanismo por excelencia que aumenta las ventas de una empresa.

Por tal motivo, el proceso de Crédito y Recaudo de Cartera ejerce un papel fundamental en la empresa, ya que gestiona el recaudo de las cuentas por cobrar y facilita la vinculación de los clientes, logrando así establecer lazos comerciales y con esto crear una ventaja competitiva para las partes.

Sin embargo, las empresas están expuestas a cambios tanto internos como externos, los empresarios tienen al alcance una herramienta fundamental para evaluar estos cambios a los cuales se enfrenta. Esta herramienta es el análisis de riesgos a los cuales está expuesta la empresa.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es identificar y evaluar los riesgos a los cuales está expuesto el proceso de crédito y recaudo de cartera, la cual

determinara las oportunidades de mejora en el proceso, las actividades más críticas de este y la medición cualitativa del riesgo.

JUSTIFICACIÓN

INCUBADORA SANTANDER S.A es la compañía avícola más grande de Colombia, con metas definidas y ambiciosas y que está en un proceso de crecimiento y permanente cambio, por lo cual necesita que sus procesos se vean alineados en un marco que le permita evaluar los riesgos.

Uno de los procesos de mayor relevancia para la compañía es el área de Crédito y Recaudo de Cartera. Esta área actualmente está bajo la dirección de la transformación corporativa, una dirección creada como su nombre lo indica para transformar los procesos desde sus políticas y sus procedimientos, con el objetivo de investirlos con la capacidad de dar el soporte que la compañía necesita para el cumplimiento de sus metas.

A través de esta área la compañía realiza la obtención de gran parte de sus recursos (obtención de liquidez) para atender sus gastos de funcionamiento y desarrollo de proyectos corporativos, mediante la gestión de sus cuentas por cobrar, a su vez están vinculados permanentemente los clientes de la compañía, tiene actividades con riesgos inherentes al proceso y riesgos de carácter legal los cuales si se llegasen a materializar tendrían un gran impacto para la compañía.

Por lo tanto, es de suma importancia establecer, evaluar, monitorear e implementar planes de acción, que permitan al proceso el desarrollo de sus actividades sin afectar los intereses de la compañía, por ello la importancia de contar con una herramienta sistemática y dinámica que permita a todas las personas vinculadas interna y externamente al proceso conocer y hacer partícipe de la valoración de riesgos del proceso.

INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

INCUBADORA SANTANDER S.A. (HUEVOS KIKES)

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

La empresa Incubadora Santander S.A. fue fundada el 17 de junio de 1962 por el mayor Diego Muñoz Rodríguez junto con el Médico Veterinario Miguel Diez en la ciudad de Santa fe de Bogotá, dando forma a la idea de organizar una empresa de Incubación Avícola. La sociedad se constituyó mediante escritura pública N° 2885 del 27 de Julio de 1962 como sociedad Limitada, inicialmente sus socios estaban compuestos por la Sociedad de los Hermanos Mejía con el 55% de la participación accionaría, Miguel Diez con el 20%, Diego Muñoz con el 12,5% y Guillermo Pérez con el 12,5% restante. Posteriormente, el 25 de noviembre de 1985 se transforma al tipo de sociedad anónima bajo la denominación social de “Incubadora Santander S.A.”



Ilustración 1 Incubadora Santander año 1962

Inician labores con siete máquinas cuya capacidad era de 2.500 huevos por cada una y dos nacederas con una capacidad total de 17.500 huevos, los huevos

incubados eran de gallinas reproductoras raza Cobb, y es el Doctor Diez, Gerente de la empresa quien se encarga del manejo de las aves y la dirección técnica de la planta. El 2 de enero de 1963 nacen los primeros pollitos incubados, teniendo muy buena aceptación en el mercado, y desde ese momento la demanda de pollitos que vende la empresa supera a la capacidad de producción de la misma, la cual aumenta año tras año. El mercado de pollitos de un día de nacidos toma nuevos rumbos, convirtiéndose Bogotá en una de sus principales plazas. La necesidad de una planta de incubación es evidente y por esta razón el Dr. Diez escribe a Denver Colorado USA solicitando asesoría para la construcción de la planta. Para hacer la construcción se compran unos lotes sobre la autopista a Girón donde se hace la primera etapa de las instalaciones.

El 18 de noviembre de 1.968 se inaugura una lujosa planta de incubación donde se instalan 14 máquinas James Way de 2.520 huevos cada una y 4 nacedoras, 12 máquinas James Way de 2.800 huevos cada una, con sus respectivas nacedoras, 4 máquinas Robbins modelo 26Y de 9.000 huevos por carga completando una capacidad de incubación de 416.000 huevos. En este mismo año se logra la distribución exclusiva de la raza Hubbard de los Estados Unidos y es así como a partir de esta fecha las granjas van a tener reproductoras de línea carne Hubbard, reproductoras Golden Comet de línea huevo rojo y reproductoras Leghorn para producción de huevo cáscara blanca.



Ilustración 2 Inauguración primera planta de incubación 1968.

El 8 de mayo de 1.973 se compra en la Teja municipio de Piedecuesta un lote de terreno de aproximadamente 5 hectáreas, y se construyen 20 galpones de 600 m². Esta granja sirvió como modelo para el departamento, ya que fue construida teniendo en cuenta las especificaciones técnicas de la época. Otras granjas son tomadas en arriendo en Lebrija y Bogotá.

En la década de los 90's Incubadora Santander, no solo se consolidó económicamente, sino que también fue la base para la formación del grupo ISSA integrado por Agropecuaria Latinoamericana S.A., Frigorífico Vijagual S.A., Operagro, Alimentos Balanceados del Lago, e Incubadora Santander S.A. El crecimiento es planeado en forma ordenada y tecnificada, en la cría y levante de pollitas se cuenta con granjas que poseen equipos de última tecnología para el alojamiento, suministro de agua y alimentos.

Las granjas destinadas a la producción de huevo comercial tienen una capacidad de 1.8 millones de ponedoras. La de mayor capacidad es Bellavista, está dotada con baterías importadas de Europa, que automáticamente suministran agua y alimento a las aves y a través de bandas transportadoras retiran los huevos que

van directamente a la bodega de clasificación y empaque, la automatización es total.



Ilustración 3 Exportación de pollitas 1990.

Este proceso permite ofrecerle al consumidor un huevo higiénico donde en ningún momento el huevo es manipulado por el hombre. Bajo el nombre de Huevos Kikes se producen, y venden, 400 millones de huevos al año, contando con una amplia flota de vehículos especialmente acondicionados para la distribución de nuestros productos a nivel nacional e internacional. En la actualidad Bellavista está calificada como la granja más grande y tecnificada del país y una de las primeras de Latinoamérica.

En el año 1992 se inicia con la línea de ponedora comercial, a su vez iniciando con la producción de huevo comercial con granjas instaladas en piso en el municipio de Lebrija y Piedecuesta, Santander.



Ilustración 4 Inicio de line de producción comercial 1992.

De ahí en adelante, la empresa no ha parado de crecer. En 1994 la planta fue pionera en la utilización del primer sistema de baterías automatizadas y compostaje. Un año después, Huevos Kikes se consolidó como la líder en producción de huevo en el país, con 500.000 unidades diarias.

En 1998 inauguraron Agropecuaria Latinoamericana que en la actualidad tiene a la granja avícola Egipto, en Caloto, Cauca, reconocida como la más grande de Colombia. Y con el objetivo de mantener el liderazgo por una década, en 2012 llega a la gerencia Juan Felipe Montoya Muñoz, sobrino de Enrique.



Ilustración 5 Caloto, cauca 1998

Su labor comenzó a los 14 años, luego de que sus padres le impusieran un castigo por perder un año escolar en la secundaria. Su primer trabajo fue en la Planta de Incubación como operario. Este “castigo” se convirtió en la base para formar su vida profesional, y le permitió conocer a fondo la empresa familiar, sus retos y desafíos desde todas las perspectivas.

En 2013, lideró un cambio de imagen corporativa y relanzamiento de marca. También en la administración de Montoya se han desarrollado proyectos innovadores, como la producción de los ovoproductos (huevo en cáscara pasteurizado y huevo líquido pasteurizado) y empezó a apostar por la sostenibilidad.

En 2017 impulsó a Incubadora Santander a ser la primera empresa del país en producir energía gracias a la construcción y puesta en marcha del primer biodigestor en Colombia, que genera energía eléctrica por medio de la fermentación de excrementos (biomasa) de gallinas ponedoras (se utilizan 120 toneladas/día de gallinaza) y el agua utilizada durante la producción, que actúan como fuentes de biomasa.



Ilustración 6 Planta de pasteurización 2016.

En 2020, la empresa fue clave en la seguridad alimentaria del país, pues el huevo se convirtió en la proteína preferida por los colombianos, por lo que logró ingresos por \$457.586 millones. El arroz con huevo pasó de ser ocasional a ser más común en la pandemia, pues es la proteína más completa y barata en la canasta familiar y con el golpe en los bolsillos de los consumidores su demanda aumentó. Por empresas como Huevos Kikes nunca faltó en la mesa de los hogares.

El consumo de huevo fue protagonista y subió 11,6% por la pandemia. El año pasado los colombianos tuvieron un consumo per cápita de 325 huevos, lo que representó un crecimiento de 34% frente al consumo de hace 10 años (214 unidades). Además, el crecimiento del año pasado fue de 11,6%, puesto que en 2020 se consumieron 291 huevos por persona, es decir, 34 más que la cifra de 291 de 2019. El incremento en la demanda se debió al aislamiento obligatorio por causa de la pandemia y el cierre de restaurantes, que llevó el precio a la baja.

El crecimiento y consolidación de ISSA obedece al compromiso con sus clientes para garantizar la inocuidad de los productos. La empresa lleva a cabo un estricto control de calidad, contando con el apoyo de personal especializado que efectúan inspecciones permanentes a las granjas, para ello cuentan con dos laboratorios (bacteriológico y bromatológico) en los cuales se procesan los análisis químicos, microbiológicos y bromatológicos que garantizan la sanidad y óptima producción.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS

1.2.1 Misión: (Propósito Superior). Nutrimos con frescura a Colombia, dando acceso al alimento más completo. Somos una empresa industrial, líder en el sector avícola, orientada hacia la excelencia en la producción y comercialización de huevos y pollitos de alta calidad y valor nutricional, que, con compromiso social y respeto por el medio ambiente, atendemos con eficiencia los mercados locales e internacionales con el soporte de la más

innovadora tecnología y calificado talento humano.

1.2.2 Visión: (Mega). La empresa actualmente tiene como objetivo el cumplimiento de dos metas; la primera está enfocada en su marca “HuevosKikes” con el RETO CONQUISTA que se enfoca en:

- Kikes será la marca más potente y querida de huevo en el mercado, llegando al consumidor y sus hogares a través de múltiples canales de Distribución Directa con foco en la tienda.
- Kikes Food Service liderara el mercado de ovoproductos y huevo pasteurizado en Colombia. Nuestra marca Doña Sabrosa será la líder de mercado en el negocio de gallina procesada y viva.
- Nuestro modelo de sostenible y filosofía de economía azul generara bioenergía.
- Consolidará una posición propia de nuestras marcas y modelo de negocio en otro país para dinamizar y liderar el valor de ese mercado.

El segundo es la visión de INCUBADORA SANTANDER S.A que tiene como objetivo: En el 2023 ISSA será un Grupo Empresarial con ingresos por COP \$1.5 billones y 10% de los ingresos generados fuera de Colombia. Logrará una producción de 10 millones de huevos diarios y tendrá un margen EBITDA superior al 15%.



RETO CONQUISTA 2030

En el 2030 Incubadora Santander será una corporación de negocios con ingresos de COP\$2Bn con un margen EBITDA superior a 15%



Ilustración 7 Reto Conquista

1.2.3 Objetivo: Describir la metodología utilizada con el fin de ejecutar el cobro oportuno de la cartera; asegurando una óptima rotación, para generar el flujo de caja requerido; minimizando el riesgo crediticio, a través de la evaluación y actualización de créditos existentes al determinar la estructura para la actualización oportuna de la información contable de ventas y recaudos a los sistemas de información.

1.2.4 Valores y Principios

- **Responsabilidad:** Actuamos con compromiso en todas nuestras funciones para lograr mejores resultados.
- **Solidaridad:** Nos sentimos comprometidos con el acontecer de la organización y asumimos que nuestras acciones afecten a los demás.
- **Autogestión:** Usamos cualquier método actividad y estrategia a través de las cuales podamos encaminarlos hacia el logro de los objetivos.

- **Respeto:** Escuchamos entendemos y valoramos a los demás, buscando armonía en las relaciones interpersonales laborales y comerciales.
- **Honestidad:** Realizamos todas nuestras operaciones con transparencia y rectitud.
- **Trabajo en equipo:** Demostramos compañerismo actuando de manera Coordinada en la ejecución de actividades de cada proceso para el logro de objetivos.
- **Competitividad:** Nuestras acciones están en caminadas al mejoramiento continuo de nuestros procesos.
- **Eficacia:** Cumplimos con los requisitos por el cliente, brindando bienestar y satisfacción a los mismos.
- **Calidad:** Nos esforzamos por brindar un excelente producto para cumplir los requisitos y satisfacer las necesidades del cliente.
- **Innovación:** Brindamos nuevas ideas o estrategias para aplicar en las
- Actividades a desarrollar.
- **Rentabilidad:** Generamos beneficios adicionales a la inversión realizada generando ganancia en la organización.

1.2.5 Contexto Específicos: Actualmente INCUBADORA SANTANDER S.A genera más de dos mil quinientos (2.500) empleos, cuenta con una flota de más cuatrocientos (400) vehículos para transportar el huevo en el territorio colombiano y cuenta con catorce (14) centros de distribución ubicados en diferentes ciudades del país como:

- Pereira
- Bucaramanga (Sede principal)
- Cali
- Medellín
- Barranquilla

- Pasto
- Cúcuta
- Popayán
- Cartagena
- Santa Marta
- Valledupar
- Montería
- Bogotá Norte (Auto venta)
- Bogotá Siberia (Food Service)



* Pasa el cursor sobre la ciudad para ver dónde encontrarnos

Ilustración 8 Centros de distribución.

Su sede administrativa está ubicada en el departamento de Santander donde trabajan alrededor de ciento veinte (120) empleados, y su estructura organizacional está diseñada de forma lineal y jerárquica, encabezada por el presidente de la compañía y seguido de la asistencia de presidencia de los cuales hacen parte del controller y la dirección jurídica. Adicionalmente la estructura organizacional de la compañía se divide en dos planos: el competitivo, el cual está encabezado por la Vicepresidencia de nutrición y gestión comercial; y el corporativo que lo lideran la vicepresidencia de operaciones, gestión integral y estrategia y desarrollo.

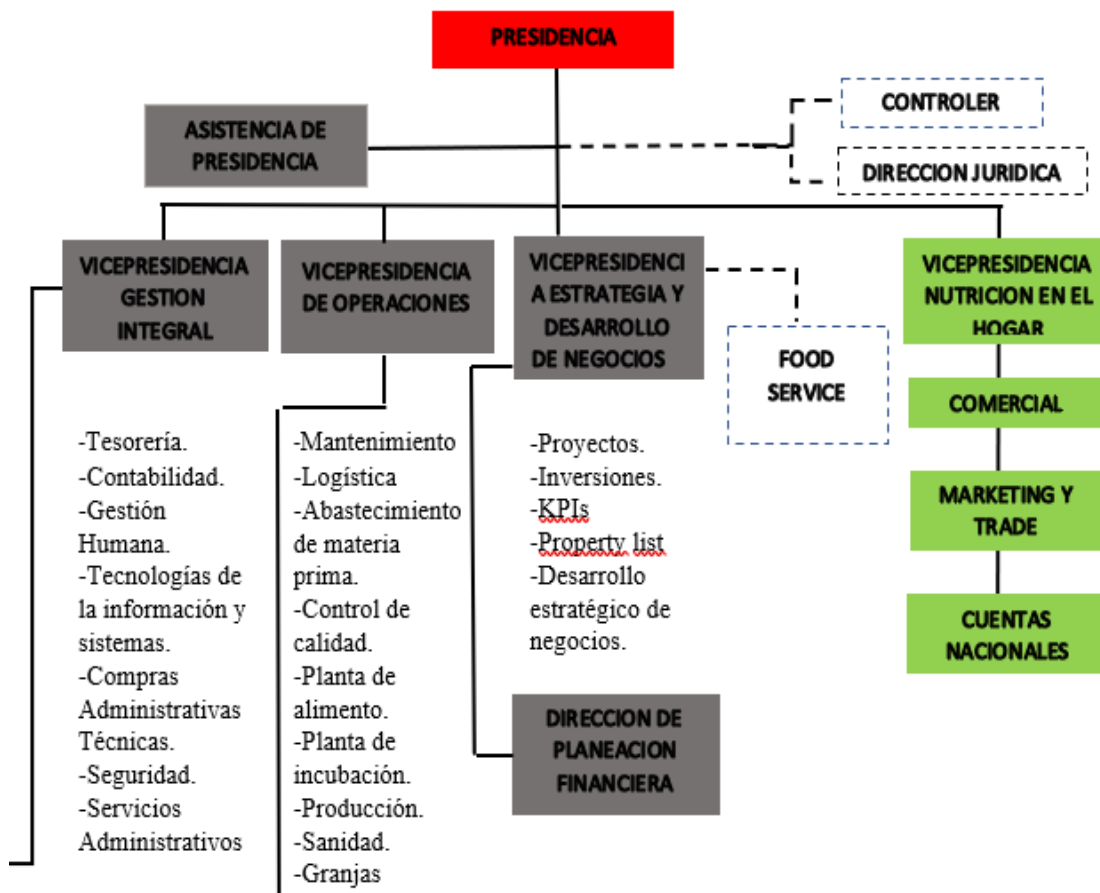


Ilustración 9 Organigrama de Incubadora Santander S.A

Por otra parte, la compañía cuenta actualmente con una estructura organizacional para los procesos que genera internamente llamada “Mapa de Procesos” la cual está dividida en los procesos de dirección, misionales y de apoyo y está estructurada de la siguiente manera:

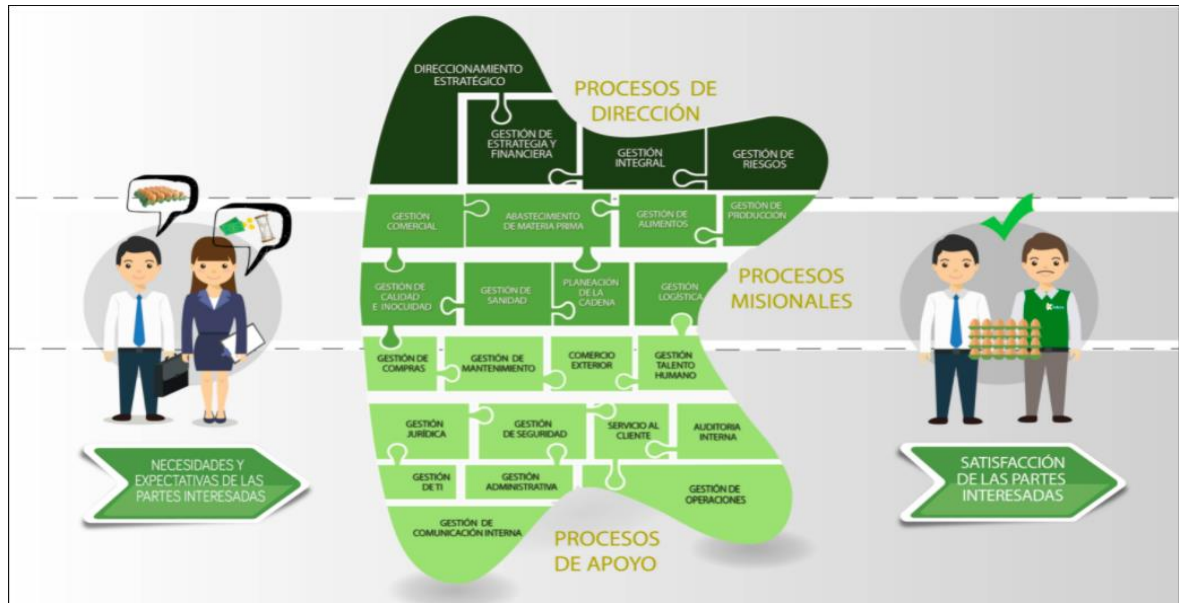


Ilustración 10 Mapa de procesos

1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

El departamento de cartera de la empresa INCUBADORA SANTANDER S.A es un proceso misional que es parte esencial del desarrollo de la gestión comercial de la compañía, allí se desempeñan labores como:

- Las asignaciones de créditos comerciales de acuerdo con la política de crédito de la compañía.

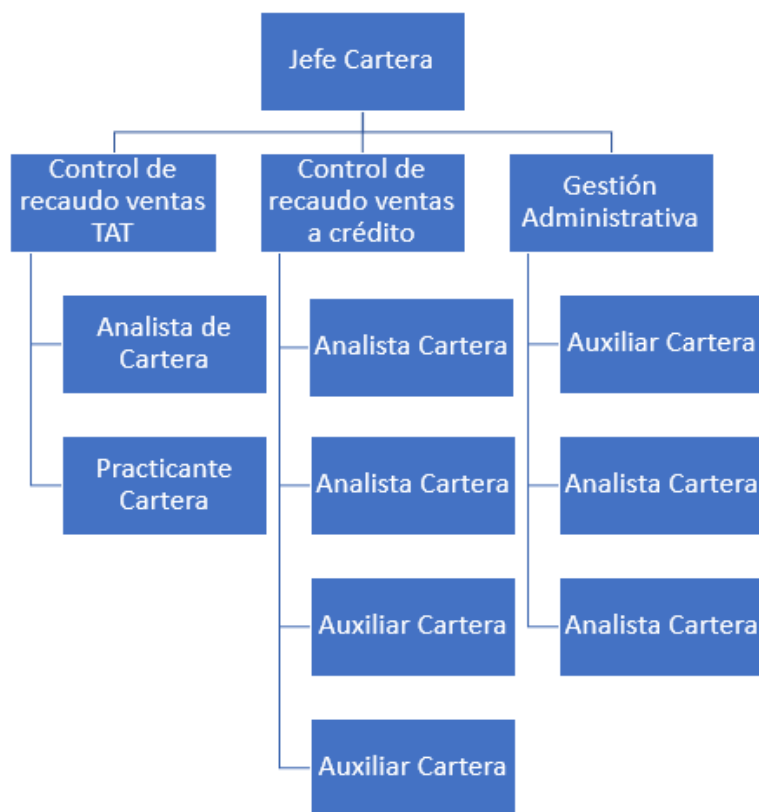
- La gestión de cobro de según vencimientos y compromisos acordados con los clientes.
- La notificación en centrales de información de los clientes en estado de mora.
- La proyección y ejecución de presupuestos de recaudo por ejecutivos comerciales.
- Conciliación y revisión de extractos bancarios, para la generación de informes de estado de cartera actualizados.
- Aplicación de descuentos otorgados por la compañía mediante acta según sus políticas.
- Conciliación de cajas mayoristas de los centros de distribución.
- Aplicación y autorización de descuentos por diferencias en saldos en cajas mayores por causa de siniestros, descuadres o faltantes de efectivo.
- Creación de clientes y/o actualización de datos en los sistemas de información.
- Custodia de las facturas de venta y remisiones de compra de las bodegas.
- Gestión del Factoring y Confirming.

El área de cartera se encuentra estructurada de forma funcional acorde a los procesos establecidos empezando con el jefe de cartera, que es el encargado de liderar todo el proceso y subprocesos del área, dando cumplimiento a los objetivos e indicadores establecidos por la compañía, seguido de tres grandes subprocesos que son:

- **Control de recaudo de ventas TAT:** En este proceso se lleva a cabo la conciliación de cajas mayoristas de los centros de distribución, comité de cajas para autorizaciones de descuentos en casos de siniestros, faltantes o descuadres, custodia de facturas, creación de clientes y remisiones de compra y gestión documental de soportes de pago.

- **Control de recaudo de ventas a crédito:** En este proceso se lleva a cabo la asignación de crédito, cobro de cartera, proyección de presupuestos semanales de recaudo, aplicación de descuentos y notas de ajuste, conciliación de bancos, presentación de informes de rotación de cartera, castigo de cartera y reporte en centrales de información.
- **Gestión Administrativa:** En este proceso se lleva a cabo actividades como gestión documental y transformación corporativa. A continuación, se muestra la representación gráfica del proceso de cartera de INCUBADORA SANTANDER S.A.

1.4 ORGANIGRAMA DEL PROCESO



1.4.1 Descripción: El área de cartera se encuentra integrada por el jefe de

cartera, cinco (5) analistas de cartera, tres (3) auxiliares de cartera y un practicante universitario. Cada integrante del área tiene como responsabilidad el llevar cabo diferentes actividades (Véase ANEXO N°1. MANUAL DE FUNCIONES PROCESO DE CREDITO Y RECAUDO DE CARTERA.pdf) dependiendo de cargo que ocupe, esto con el fin de dar cumplimiento a todos los procesos y subprocesos que existen en el área de cartera.

1.4.2 Recursos disponibles:

- Oficina con instalaciones adecuadas, amplia y con aire acondicionado.
- Salas acondicionadas para propósitos superiores.
- Equipo de cómputo, papelería, impresión y escáner.
- Puestos de trabajo para cada uno de los miembros del equipo de auditoría con sus respectivos escritorios y sillas ergonómicas.
- Servicio de correo electrónico, para recibir y emitir comunicaciones Acceso a los sistemas de información de la compañía.
- Documentación interna de la compañía (manuales, guías, formatos y registros).
- Servicio de internet para consultas de temas legales.
- Cartelera de informaciones y anuncios de la compañía.
- Implementos para desinfectar las áreas de trabajo.

1.5 FUNCIONES COMO PASANTE

Las funciones como pasante se centran en el control de recaudo de ventas TAT, Monitoreo de presupuestos, Estudio de créditos, gestión de archivo y demás funciones del proceso según requieran.

- **Monitoreo del efectivo de los cedís:** Por medio del monitoreo se controla que las ventas y las consignaciones bancarias que se realizan en los diferentes cedís sean las reales, por medio del sistema de información, portal de contabilidad, se genera el libro auxiliar contable para verificar que el cuadro de recaudo tenga los valores reales.

Informe de Conciliación diaria de las cajas de ventas de contado de los Cedís, se detalla cada uno de los saldos que se encuentran pendientes en los diferentes TAT y se verifican facturas y consignaciones.

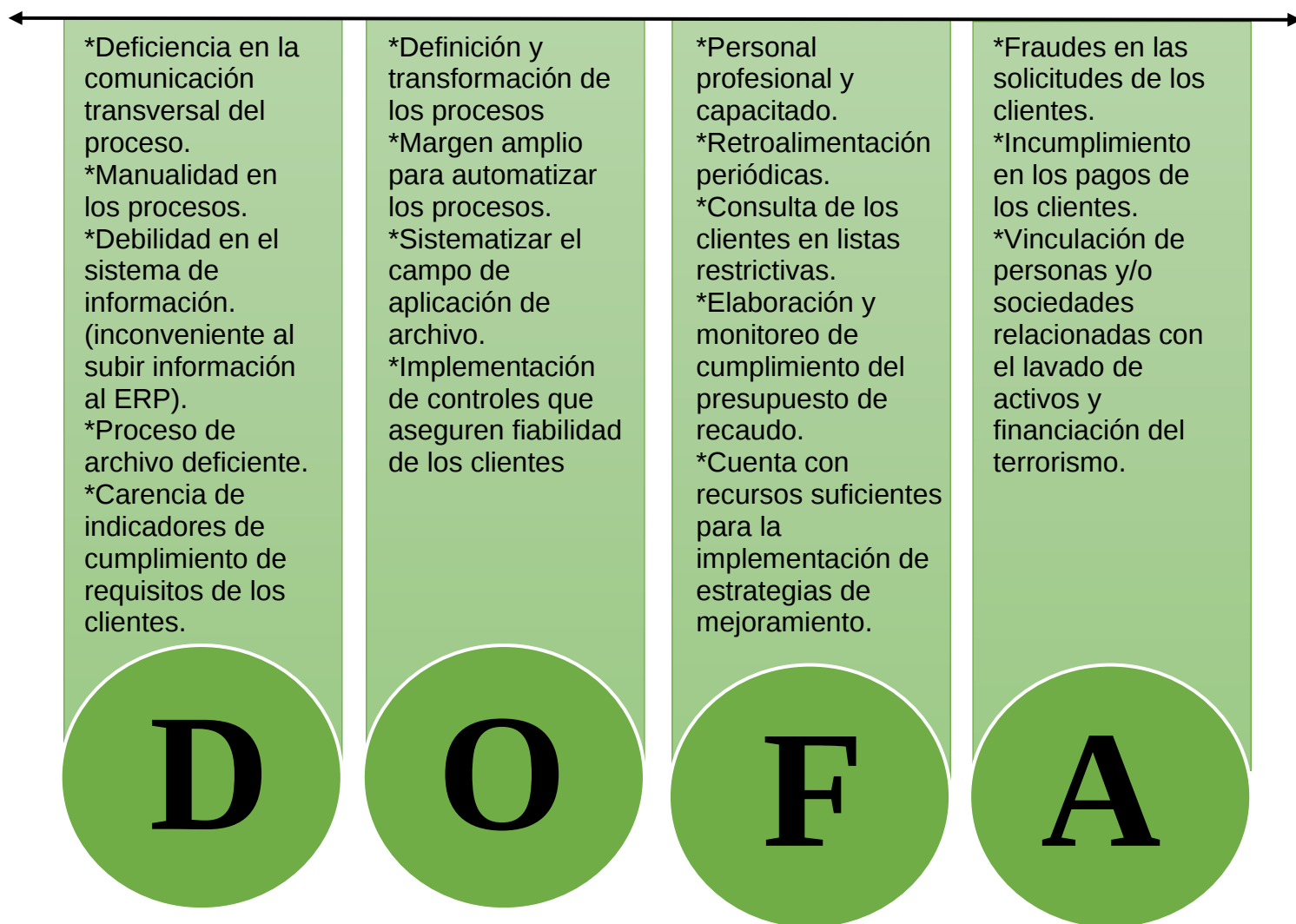
- **Monitoreo de presupuesto:** El jefe inmediato envía el libro de Excel donde nos proyecta el presupuesto esperado, se procede a filtrar información y registra en drive los saldos con un valor mayor o igual a cinco millones (\$5.000.000), se presupuesta la semana que va de lunes a domingo, se revisan a diario los extractos bancarios para ir subiendo la información al drive y revisar si se está ejecutando tal como se presupuestó.
- **Estudio de crédito:** Se recibe la información del cliente donde se revisa minuciosamente cada uno de los documentos en cada una de las centrales de riego, hay que tener siempre presente la política de crédito, se procede a diligenciar la plantilla establecida por el área de cartera, con todos los datos del cliente y se proyectan los estados de situación financiera para aplicar la rotación de cartera, indicadores de liquidez, indicadores de endeudamiento e indicadores de eficiencia.
- **Gestión de archivo:** Se lleva el control de la documentación en físico de los diferentes clientes que tiene la compañía y se llevan al área de archivo donde se resguardan.

1.6 DIAGNÓSTICO

1.6.1 Diagnóstico para aplicar al departamento de Crédito y Recaudo de Cartera de INCUBADORA SANTANDER S.A

1. ¿Qué oportunidad encuentra o ha evidenciado en su proceso? interna
2. ¿Qué amenazas se podrían presentar por medio de los procesos que realiza a diario en el desarrollo de su labor? externo
3. ¿Considera que hay eficiencia en los procesos o por el contrario están enmarcados en la manualidad?
4. ¿Qué mecanismos considera convenientes implementar para el proceso de mejoramiento en los sistemas de información?
5. ¿Considera que la política comercial se aplica de manera correcta en el proceso de otorgamiento y gestión de crédito?
6. ¿Considera que las medidas de control son suficientes y efectivas para evitar el fraude?
7. ¿Considera que el área de cartera tiene los controles suficientes para asegurar un adecuado sistema de cobranza y recaudo?
8. ¿Cuáles son los indicadores que miden el cumplimiento de los objetivos de cartera?
9. ¿Qué indicadores implementaría para la evaluación de su proceso?

1.7 MATRIZ DOFA



1.8 ESTRUCTURACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.8.1 Título. Evaluación de riesgos en el proceso de Crédito y Recaudo de Cartera de Incubadora Santander S.A

1.8.2 Objetivo General. Evaluar los riesgos del proceso de crédito y recaudo de cartera de la empresa Incubadora Santander S.A

1.8.3 Objetivos Específicos

- Indagar en la política interna del proceso de cartera que actualmente está aplicando incubadora Santander S.A.
- Identificar los factores vulnerables de las actividades que realiza el área de Crédito y Recaudo de Cartera de Incubadora Santander S.A.
- Realizar una valoración del riesgo por medio de una matriz en el proceso de Crédito y Recaudo de Cartera de Incubadora Santander S.A.

1.9CRONOGRAMA

CRONOGRAMA DE TRABAJO																		
Actividad	Meses																	
	Feb			Mar				Abr				May				Jun		
Semanas	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3
Inicio de practica empresarial																		

Inducción general de la empresa																			
Inducción del área de trabajo																			
Iniciación de labores asignadas por parte del jefe inmediato																			
Iniciación de propuesta de mejoramiento en el área de cartera																			
Indagación en medios de información de la empresa referente a la reseña																			
Aplicación de diagnóstico en el departamento de Crédito y Recaudo de Cartera.																			
Elaboración de Matriz DOFA																			
Análisis de los objetivos																			
Entrega del Primer Informe																			
Investigación de normativas vigentes de la empresa																			
Estudio de factores de riesgo que se																			

2. DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

2.1 TITULO EVALUACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA DE INCUBADORA SANTANDER S.A

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Definición de crédito: El concepto de crédito proviene del latín *creditum*, de credere, tener confianza. “La confianza es la base del crédito, aunque al mismo tiempo implica un riesgo. El crédito sin la confianza es inconcebible, crédito es confianza” (MILL, 2001).

2.2.2 Historia del Crédito: El otorgamiento de créditos hace que una empresa aumente en gran manera sus ventas ya que los consumidores y clientes se animan a comprar si la manera de pagar es en abonos o en pagos pequeños durante un periodo de tiempo estimado entre las dos partes. Es por esto por lo que el crédito es el mecanismo por excelencia que aumenta las ventas de las empresas y cuando esto sucede las compañías incrementan la intensidad de su ciclo financiero, por ello el crédito es una herramienta que ayuda a reactivar la economía.

A continuación, se muestra el crédito desde sus inicios y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo

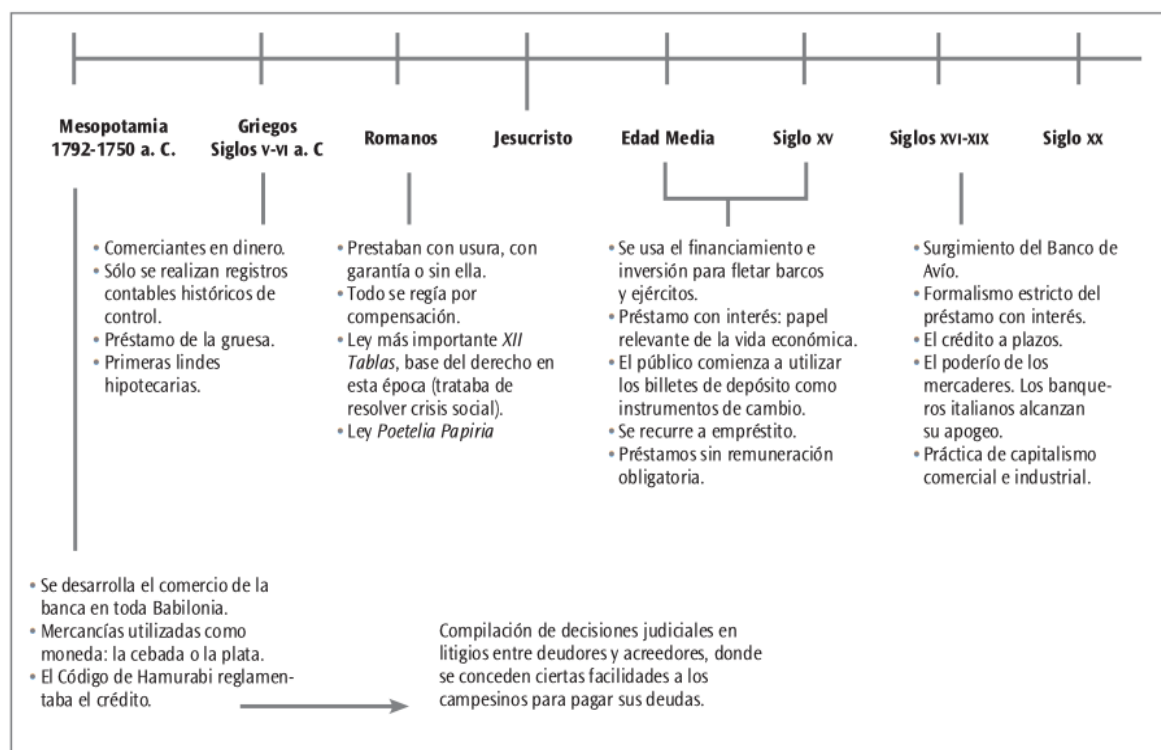


Ilustración 11 Evolución del Crédito

2.2.3 Procesos crediticios: Para realizar un proceso crediticio es importante seguir una serie de etapas para su cumplimiento y ejecución. Como primera parte se empieza con el origen comercial, en donde se incluye además del contacto comercial, un análisis inicial del cliente u operación.

A continuación, se sigue con la etapa de aprobación, otorgamiento o admisión, en la cual se evalúa el riesgo, en una secuencia de intervención de personal comercial, de análisis y de dirección (aprobación individual o en comité). Se evalúa la capacidad y voluntad de pago del deudor, así como la necesidad eventual y/o calidad de las garantías, según la teoría. La capacidad es fácil de entender (que el cliente tenga los ingresos suficientes para pagar la deuda). Un punto importante es que el crédito sea adecuado a lo que se está financiando; basarse sólo en la capacidad de pago es un grave error porque lleva muchas veces a prestar “al

límite” de esa capacidad de pago y a sobre prestar sin necesidad, lo que, en caso de crisis o de eventos contrarios inesperados, puede terminar perjudicando al cliente, y tal vez, también al que prestó.

Después se sigue a la fase de admisión que es seguida inmediatamente del desembolso bajo condiciones fijadas en la aprobación y por el registro por un área de operaciones o administrativa. Un error común es desembolsar a pesar de que las condiciones pactadas no han sido aún reunidas. Luego se hace seguimiento del riesgo, lo que corresponde a una evaluación dinámica de la evolución de la calidad del riesgo, con ciertas actividades de control (ejemplo: no pasarse del límite de línea aprobada).

El seguimiento debe ser a la vez de los riesgos individuales (cada cliente), con sistemas de alertas, y de la cartera (noción de portafolio), con actos de gestión que pueden ir hasta la venta de exposiciones. Si el riesgo se deteriora, es necesario darle un seguimiento especial, provisionarlo (es decir hacer reservas por probables pérdidas) y desarrollar actividades de cobranza y recuperaciones.

En el proceso se puede tomar medidas adicionales de reducción, ejecutando garantías. Por ejemplo, “castigar” el crédito (es decir, reconocer la pérdida) y/o venderlo por un valor descontado. Pérdidas asociadas al riesgo de crédito pueden originarse por diversos factores: criterios relajados de otorgamiento de créditos, análisis inadecuado, confianza excesiva en las garantías del deudor, deficiente seguimiento, entre otros. (Chasig, 2012)

2.2.4 Marco Legal Crédito Comercial: Respecto a las normas, reglamentos, decretos y resoluciones se destaca que el sector financiero que abarca los créditos es vigilado por la superintendencia financiera de Colombia la cual tiene muchas normas y leyes a cumplir. Existen varias normas que rige el sistema

financiero colombiano para hacer créditos al público en general. Créditos tales como: de vivienda, de consumo, comercial y microcrédito.

Para el crédito comercial se rige la Ley 550 de 1999 o Ley de Intervención Económica, la cual establece la intervención del Estado en la economía, en desarrollo de los artículos 334 y 335 de la constitución, con el fin de promover la reactivación y el empleo, mediante celebración de acuerdos de reestructuración a favor de las empresas que se encuentren en dificultades para atender sus obligaciones pecuniarias y que, no obstante, se consideren económicamente viables. (Pública).

2.2.5 Lavado de activos: El Lavado de Activos es un delito que consiste en dar apariencia de legalidad a dineros u otros bienes provenientes de actividades ilícitas. Es un fenómeno, que más allá de las consecuencias penales que de él se puedan derivar, conlleva un proceso de separación de su propio y verdadero origen. Se refiere no solamente a dinero sino a cualquier otra clase de bienes tales como: inmuebles, vehículos, semovientes, bonos, certificados de depósitos a término y otros títulos transables en el mercado bursátil.

Para mayor claridad a continuación se transcribe el artículo 323 del Código Penal modificado por el artículo 8 de la Ley 747 de 2002 que consagra el delito de Lavado de Activos:

Artículo 323. Lavado de activos. Modificado por el art. 33, Ley 1474 de 2011, Modificado por el art. 11, Ley 1762 de 2015. El que adquiera, resguarde, invierta, transporte, transforme, custodie o administre bienes que tengan su origen mediato o inmediato en actividades de extorsión, enriquecimiento ilícito, secuestro extorsivo, rebelión, tráfico de armas, delitos contra el sistema financiero, la administración pública, o vinculados con el producto de los delitos objeto de un concierto para delinquir, relacionadas con el tráfico de drogas tóxicas,

estupefacientes o sustancias sicotrópicas, o les dé a los bienes provenientes de dichas actividades apariencia de legalidad o los legalice, oculte o encubra la verdadera naturaleza, origen, ubicación, destino, movimiento o derechos sobre tales bienes, o realice cualquier otro acto para ocultar o encubrir su origen ilícito incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de seis (6) a quince (15) años y multa de quinientos (500) a cincuenta mil (50.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes. Inciso Adicionado por el art. 8, Ley 747 de 2002, Inciso modificado por el art. 17, Ley 1121 de 2006.

Modificado por el art. 42, Ley 1453 de 2011. La misma pena se aplicará cuando las conductas descritas en el inciso anterior se realicen sobre bienes cuya extinción de dominio haya sido declarada.

El lavado de activos será punible aun cuando las actividades de que provinieren los bienes, o los actos penados en los apartados anteriores, se hubiesen realizado, total o parcialmente, en el extranjero.

Las penas privativas de la libertad previstas en el presente artículo se aumentarán de una tercera parte a la mitad cuando para la realización de las conductas se efectuaren operaciones de cambio o de comercio exterior, o se introdujeran mercancías al territorio nacional.

El aumento de pena previsto en el inciso anterior, también se aplicará cuando se introdujeran mercancías de contrabando al territorio nacional. Etapas del Lavado de activos

El proceso de lavado de activos supone la ejecución de tres etapas independientes, las cuales pueden suceder una tras otra, o presentarse simultáneamente:

Colocación: Son los actos tendientes a llevar el dinero obtenido ilícitamente a un lugar diferente a aquel en donde se cometió el delito.

Ocultamiento: Por la necesidad o mecanismo de encubrimiento, se impone la necesidad de darle apariencia de legalidad en forma gradual maquillando el dinero por medio de complejas transacciones financieras para disimular el rastro e introduciéndolo a la economía a tal velocidad que sea difícil rastrearlo por parte de las autoridades.

Integración: Los delincuentes dan apariencia de legalidad al dinero creando una actividad económica, un negocio, una operación comercial que justifique su tenencia, posesión o propiedad.

2.2.6 Financiación del terrorismo: La financiación del terrorismo es el proceso por medio del cual se obtienen los bienes, recursos o activos de procedencia ilícita o lícita que sirven para realizar actividades terroristas, es decir, aquellas que generan zozobra, temor o terror a la población a través de actos que ponen en peligro la vida, la integridad física o libertad de las personas, las edificaciones, los medios de comunicación, los medios de transporte y los medios de procesamiento o conducción de fluidos o fuerzas motrices valiéndose de instrumentos capaces de causar estragos.

Etapas de la financiación del terrorismo: El proceso de financiación del terrorismo que se realiza con bienes, recursos o activos de procedencia lícita o ilícita, supone la ejecución de algunas etapas similares a las del lavado de activos, así:

- **Recaudación:** Denominada por los expertos del GAFI como recolección, consiste en la búsqueda de fuentes de financiación por parte de las organizaciones terroristas, bien de origen legal, como los aportes de los Estados, individuos, entidades, organizaciones y donantes en general que

apoyan su causa o son engañados, así como recursos provenientes de cualquier actividad delictiva, fondos que generalmente circulan en efectivo.

- **Disposición:** Es la fase intermedia que busca poner en peligro el dinero recaudado a disposición de la organización terrorista, quedando simplemente la espera de su utilización final. Denominada por el GAFI como fase de transmisión/disuasión, corresponde a los movimientos de los fondos a través de distintas técnicas, se trata de ocultar sus movimientos y destino final.
- **Utilización:** Última fase en la que los fondos básicamente para la financiación de la logística estructural de la organización o la logística operativa en materia de planeación y ejecución de actos terroristas

2.2.7 Ley Estatutaria 1266 de 2008

Por la cual se dictan las disposiciones generales del hábeas data y se regula el manejo de la información contenida en bases de datos personales, en especial la financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países y se dictan otras disposiciones.

Objeto: La presente ley tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bancos de datos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales relacionadas con la recolección, tratamiento y circulación de datos personales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política, así como el derecho a la información establecido en el artículo 20 de la Constitución Política, particularmente en relación con la información financiera y crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países

Facturación: Es la evolución de la factura tradicional, para efectos legales tiene la misma validez que el papel, sin embargo, se genera, valida, expide, recibe, rechaza y conserva electrónicamente, lo que representa mayores ventajas. Tributariamente es un soporte de transacciones de venta de bienes y/o servicios.

Notas Crédito y Débito: Son los documentos que permiten hacer cambios, ajustes y/o correcciones a las facturas electrónicas. Deben generarse y transmitirse a la DIAN de forma electrónica para su respectiva validación

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

2.3.1 Objetivo. Minimizar el riesgo crediticio mediante el establecimiento de las directrices bajo las cuales las áreas Comercial y Crédito y cartera desarrollan los procesos de solicitud de crédito y gestión de cobranza de las obligaciones crediticias otorgadas a los clientes de Incubadora Santander en la Vicepresidencia de Nutrición.

2.3.2 Alcance. Para todos los créditos otorgados por Incubadora Santander S.A en los canales Mayoristas, Autoservicios, Rutas especiales y Aliados Regionales de huevo comercial en la Vicepresidencia de Nutrición.

2.3.3 Descripción del procedimiento: La gestión de administración de crédito está orientada a minimizar el riesgo de crédito y al mantenimiento de una óptima rotación de las cuentas por cobrar, que aseguren la correcta planificación del flujo de caja. La compañía considera el crédito como estrategia comercial en su propósito de asegurar la Mega. En tal sentido declara que debe realizarse una evaluación crediticia de todos los nuevos clientes y/o revisar y

actualizar, por lo menos una vez cada dos años, los créditos aprobados. Exigiendo para ello una información mínima y firma de documentos y títulos valores.

La condición comercial a crédito en este canal oscila entre 8, 15 y 30 días. De acuerdo a la cuantía del crédito se han definido unos intervalos con la documentación exigida para el estudio:

- **Créditos hasta 8 SMLV requieren la siguiente información:**

- ✓ Diligenciar y firmar la solicitud de crédito
- ✓ Certificado de Cámara de comercio o registro mercantil (Vigencia 90 días)
- ✓ Copia del RUT actualizado
- ✓ Estados Financieros y/o certificado de libertad y tradición de bienes raíces y/o fotocopia tarjeta de propiedad de los vehículos.
- ✓ Firma de Pagaré en blanco con carta de instrucciones para llenar

Si el cliente no acredita el respaldo suficiente para otorgar el crédito, es optativo de la empresa solicitar un codeudor que lo otorgue.

- **Créditos por cuantía superior a 8 SMLV y hasta 170 SMLV, requieren la siguiente información:**

- ✓ Diligenciar y firmar la solicitud de crédito.
- ✓ Certificado de Cámara de comercio o Registro mercantil. (Vigencia 90 días).
- ✓ Copia del RUT actualizado
- ✓ Estados financieros de los dos últimos años
- ✓ Certificados de tradición de bienes raíces y/o copia de tarjeta de propiedad de vehículos.
- ✓ Firma de Pagaré en blanco con carta de instrucciones.

Créditos en cuantía superior a 170 SMLV requieren además de la información señalada en el punto anterior, la constitución de garantías reales a favor de la compañía como hipoteca abierta sin límite de cuantía sobre bienes raíces y/o Prenda abierta sin tenencia sobre vehículos o el Aval de la Vicepresidencia de Nutrición.

A discreción de la Vicepresidencia de Nutrición y/o Dirección comercial podrán aprobarse créditos, según nuestras necesidades comerciales, aunque éstos no diligencian la información y/o documentación exigida en los puntos anteriores.

La solicitud de crédito, pagarés en blanco y carta de instrucciones para llenar, deben ser firmados por el representante legal (persona jurídica) o por la persona natural, con presentación personal en notaría o firma ante funcionario de nuestra compañía que lo garantice (al respaldo de la solicitud de crédito).

En lo posible, se exige la firma de Pagaré en blanco con carta de instrucciones para llenar; no obstante, en caso de que el cliente por política interna de su organización no firme estos documentos, deberá informar mediante certificación escrita o carta; y/o el Ejecutivo Comercial mediante correo electrónico.

Estos documentos deben estar totalmente diligenciados y remitidos para su estudio, por los Ejecutivos comerciales, inicialmente escaneados por correo electrónico y posteriormente en físico al Departamento de Cartera para su archivo en la carpeta del cliente. El plazo máximo para envío de los documentos físicos posteriores a su remisión por correo electrónico es máximo de 30 días.

El incumplimiento por parte del Ejecutivo en el envío físico de los documentos, ocasiona que el estudio de crédito pueda considerarse

incompleto, ya que no se dispondría de los documentos soportes para su otorgamiento, de acuerdo a los lineamientos de la política de crédito. Después de 20 días de aprobado el cupo y sin haber recibido los documentos físicos originales en el departamento de Cartera Central se procederá a suspender el cupo de crédito. El Ejecutivo comercial está en la obligación de realizar el seguimiento de envío de los documentos de crédito en el Cedi hasta confirmar su recepción en Cartera Central.

2.3.4 Evaluación del límite de cupo de crédito. Es política de la compañía definir y aprobar un límite de cupo de crédito de los clientes nuevos, antes de efectuar una venta a crédito. Esta evaluación de estudio de crédito es proyectada por el departamento de Cartera con base en la información anteriormente señalada y estudiada en Comité de Crédito para su aprobación y/o rechazo, la cual queda documentada mediante Acta de Comité de Crédito. Teniendo en cuenta las necesidades comerciales, mientras el Ejecutivo comercial realiza el trámite de reunir la información comercial del cliente, para el estudio de crédito; podrá habilitarse un cupo de crédito provisional, con el aval de la Vicepresidencia de Nutrición y/o Director Comercial.

Debe actualizarse la documentación exigida para el estudio de crédito cada dos años, conforme a los lineamientos exigidos para cada rango según cuantía y adicionalmente se incorpora la variable de Rotación de Cartera. La gestión de coordinar con el cliente la entrega de documentos para la actualización de esta información está a cargo del Ejecutivo comercial.

El departamento de cartera remitirá a cada ejecutivo las cartas dirigidas por cliente (o copia de las mismas), indicando la documentación requerida. A partir de esa fecha el ejecutivo cuenta con tres meses para remitir esta información. El departamento de cartera dará el soporte cuando se requiera.

Los créditos se consideran sujetos a cambio, de acuerdo al crecimiento del cliente, pueden ser revisados, teniendo en cuenta el histórico de comportamiento (antigüedad y volumen de compras), rotación de cartera, actualización de información comercial, mediante solicitud de aumento del cupo de crédito, aprobados por el Comité de créditos y que aumentan el cupo de manera permanente, y se documentan en el acta respectiva.

De acuerdo a las condiciones del mercado puede considerarse la solicitud de extra cupos que modifican provisionalmente el cupo, ellos serán solicitados en casos puntuales, siempre y cuando exista una antigüedad mínima de dos meses, al director comercial, jefe y/o analista de Cartera, quienes valoran las condiciones de respaldo de crédito, comportamiento comercial, etc. Y habilitarán provisionalmente el cupo de crédito, y/o rechazará la solicitud, según el caso.

La evaluación crediticia incluye los siguientes aspectos:

- I. Información Básica
- II. Situación legal (Cámara de Comercio)
- III. Moralidad crediticia ante las centrales de información
- IV. Diagnóstico Financiero
- V. Referencias comerciales
- VI. Calificación de Riesgo (Score)
- VII. Asignación de límite de cupo.

2.3.5 Comité de crédito. Está integrado por el vicepresidente de Nutrición y/o Director comercial y/o Ejecutivo Comercial y/o Jefe de Cartera; y su función primordial es analizar la propuesta de cupo de crédito proyectada por el departamento de Cartera con base en el estudio de crédito; aprobar y/o rechazar la solicitud; documentando el proceso mediante un Acta de Comité de Créditos.

2.3.6 Comité de cartera. Con una frecuencia mínima semanal se realizan Comités de Cartera entre los Ejecutivos comerciales de los distintos canales de Nutrición y el Departamento de Cartera, con el objetivo de monitorear el cumplimiento de los acuerdos de pago de los clientes, los saldos de cartera, identificando situaciones que requieren un control de despachos para evitar exceder cupos y/o determinar necesidades de incremento de cupo provisional o permanente; de acuerdo a nuestras necesidades comerciales. Estos Comités pueden realizar presencialmente y/o telefónicamente, según el caso.

2.3.7 Comité de saldos de cajas. Con periodicidad mínima una vez al mes se realizan Comités de Saldos de Caja de CEDIS, con el objeto de analizar los saldos en Caja Mayor de los Centros de Distribución; verificar los denuncios por Siniestros ante la autoridad competente, los procesos disciplinarios realizados; el concepto del jefe inmediato según verificación de los hechos en campo; y decidir el registro contable en Cuentas de Siniestros, Retiros de Otros Activos y/o cuentas por cobrar Empleados o vinculados a través de Aliados; velando que los saldos de caja Mayor se encuentren en Ceros, teniendo en cuenta que se trata de ventas de contado. El comité está integrado por el Director Comercial, Coordinador Laboral, Jefe de Nómina y Jefe de Cartera de la Compañía.

2.3.8 Gestión de cobranza y recaudo. El Ejecutivo comercial es responsable de la gestión comercial y de la cobranza, la cual coordina desde su planeación de despachos semanal e informes de cartera y/o presupuesto de recaudo semanal, teniendo en cuenta que el cupo se libera mediante el pago de cartera.

El Departamento de cartera hará el acompañamiento y seguimiento de los compromisos de pago. El exceso de días de pago en relación con el plazo otorgado puede ser causal para suspender despachos a clientes; control que se encuentra a cargo del Ejecutivo Comercial y/o Desarrollador; no obstante, valorando siempre las condiciones de oferta y demanda se considera razonable un

exceso de pago de 12 días, pasado este término el ejecutivo comercial deberá suspender despachos. Superado este término, cualquier autorización de despachos solo podrá ser avalada por el director Comercial, jefe y/o Analista de Cartera, según compromisos de pago, trayectoria comercial, rotación de cartera y respaldo patrimonial determinado en el estudio de crédito.

2.3.9 Acciones de cobranza en créditos morosos. Es premisa fundamental de la gestión comercial el cobro oportuno de la cartera en los plazos definidos y días de crédito vencidos. Las facturas impagas o cartera vencida deben mantenerse en el mínimo posible; y su cobranza se ejecuta bajo las siguientes condiciones:

- Mora de 30 días: Siempre y cuando no exista un acuerdo o compromiso de pago del cliente, se hará notificación del Reporte a las Centrales de Información (Jefe de Cartera) y carta de cobro pre Jurídico (Director Jurídico).
- Mora de 60 días: Si el cliente ha incumplido un compromiso o acuerdo de pago, se hará el reporte a las Centrales de Información y traslado de la obligación al cobro judicial a cargo del departamento jurídico, de acuerdo a la cuantía del crédito y las garantías de respaldo de bienes raíces y vehículos del deudor, que aseguren medidas cautelares.

El Ejecutivo comercial debe continuar conjuntamente con el departamento de cartera gestionando el cobro de la obligación hasta su cancelación; en especial aquellas cuya cuantía no amerita iniciar el cobro ejecutivo, cuantía definida conjuntamente con el director Jurídico en \$ 4.500.000.

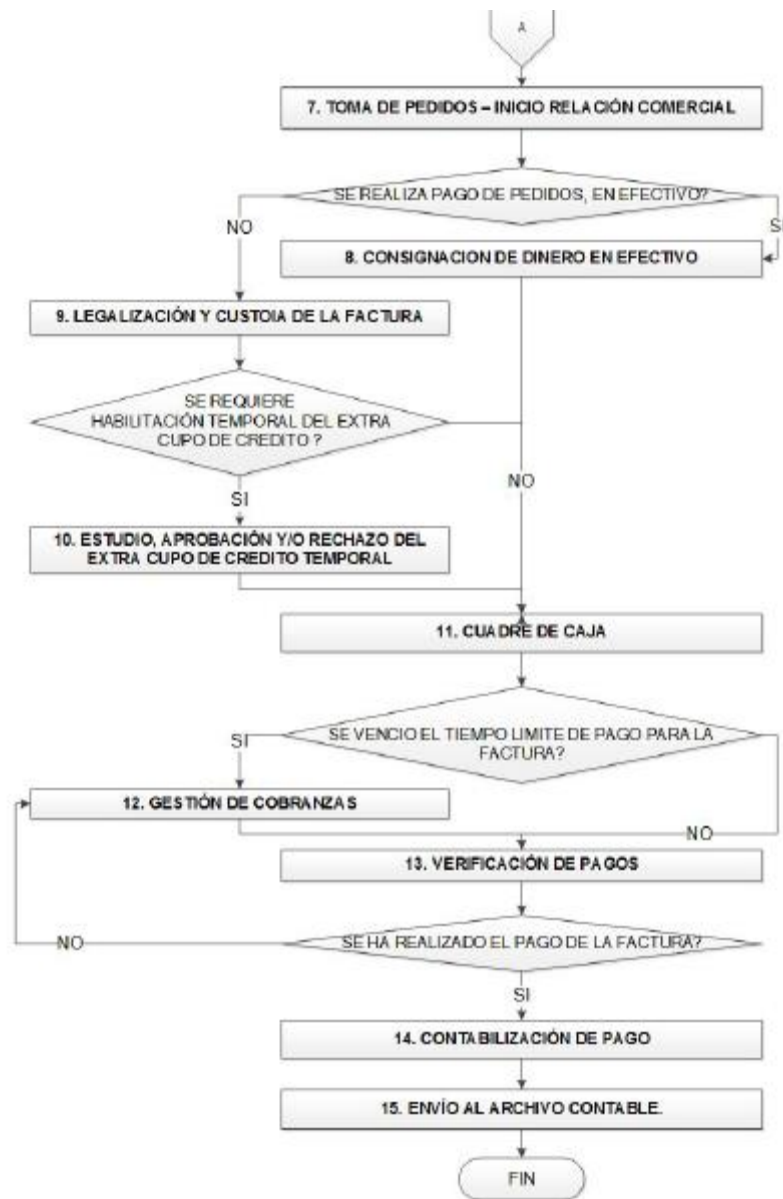
Forma de pago del cliente en lo posible, la compañía canaliza los pagos de sus clientes a través del sistema bancario de acuerdo a los convenios que tiene con el 95% de la banca. El Ejecutivo comercial al momento de la vinculación del cliente coordinará nuestro registro como proveedor, adjuntando copia del Rut y

certificación bancaria de la cuenta. En algunos casos puntuales podrá autorizarse el cobro directo en las dependencias del cliente mediante cheque o efectivo; el cual notificarán inmediatamente al departamento de cartera, por cualesquiera de los siguientes medios: En la planilla de cuadre de caja diario (si el pago se ha realizado al conductor de la ruta con la entrega de producto), o cuando el cobro lo realiza el Ejecutivo comercial y/o mensajero, en el cuadro de recaudos mediante correo electrónico o compartido en el Drive.

- **Autorización de Descuentos.** Para el canal mayorista se otorga un descuento por pronto de \$ 2 por huevo en el sur del país (frontera con Ecuador) siempre y cuando el pago se realice tres días hábiles después del despacho; y para el resto del país este descuento es de \$1 por huevo. Igualmente se maneja un descuento por Descargue de huevo que va incluido en la factura y su variación y autorización están a cargo de la Vicepresidencia de Nutrición, la cual comunica a su área comercial.

2.4 FLUJOGRAMA.





2.5 METODOLOGÍA COSO II O ERM

Los componentes del COSO II tienen como finalidad realizar las operaciones eficientes mediante el cumplimiento de estrategias utilizando los siguientes lineamientos:

2.5.1 Ambiente Interno. Según el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017) se define el ambiente interno como la base de la organización es decir la filosofía de la gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y en el entorno que se desarrolla las actividades.

2.5.2 Establecimiento de objetivos. Para la (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017) se debe establecer objetivos en toda la organización mediante la identificación de los posibles eventos que pueden afectar a la ejecución de las actividades. La gestión de control interno y riesgo empresariales están relacionados a la fijación de los objetivos para alcanzar la misión de la entidad.

2.5.3 Identificación de eventos. La identificación de los acontecimientos internos y externos que afectan de forma directa o indirecta el cumplimiento de los objetivos fijados, para poder diferenciar entre riesgos y oportunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017)

2.5.4 Evaluación de riesgos. Al riesgo se le evalúa considerando la posibilidad e impacto que pueden ocasionar para poder establecer las diferentes afectaciones mediante la aplicación de la doble perspectiva, inherente y residual.

2.5.5 Respuesta al riesgo. La organización debe establecer las diferentes alternativas de solución para evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo mediante

el desarrollo de acciones para minimizar el impacto de los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017)

2.5.6 Actividades de control. Las actividades de control deben contener políticas y procedimiento que aseguren la respuesta al riesgo de forma eficiente.

2.5.7 Información y comunicación. La información y comunicación debe ser eficiente y eficaz que permita identificar las responsabilidades designada a la personal de forma global.

2.5.8 Supervisión. La supervisión se debe llevar a cabo mediante actividades permanentes de la organización, como las evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.



Ilustración 12 Control Interno Coso II

2.6 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ

Las entidades deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de sus objetivos, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectado por factores tanto internos como externos que crean riesgos frente a todas sus actividades, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos.

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la entidad, la identificación, análisis,

valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos, esto en desarrollo de los siguientes elementos:

- **Contexto estratégico:** Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.
- **Actividad:** Se enuncia la actividad o tarea que realizan los trabajadores. Es conveniente tener un listado de todas las actividades que se ejecutan, sean estas rutinarias o no para no olvidar analizar ninguna.
- **Identificación de riesgo:** La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos.
- **Criterio:** Es la Norma según el cual se puede conocer la verdad, tomar una determinación, u opinar o juzgar sobre determinado asunto.
- **Control de riesgo y planes de acción:** Es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.
- **Análisis de riesgo:** Es la que busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo, impacto y sus consecuencias, este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

Probabilidad: Es la posibilidad de ocurrencia del evento, que puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

Para el efecto se utilizará una matriz con tres escalas de medición, con criterios cualitativos, de acuerdo a lo siguiente:

SCORE	VALORACIÓN	CONCEPTO
1	POCO PROBABLE	No ha ocurrido nunca, pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales
2	MEDIANAMENTE PROBABLE	Puede ocurrir alguna vez/ ha ocurrido solo una vez
3	MUY PROBABLE	Se espera que ocurra una vez al año, y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces

- **Impacto:** Es la que se entiende por sus consecuencias o la magnitud de sus efectos. Para el efecto se utilizará una matriz con tres escalas de medición, con criterios cualitativos, de acuerdo a los siguientes parámetros:

SCORE	VALORACIÓN	CONCEPTO
1	BAJO	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.
2	MEDIO	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de

		los objetivos, pero requerirán cambios significativos o alternativas de operación.
3	ALTO	Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto, actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad

- **Riesgo inherente:** Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto. Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala colorimétrica:

SCORE	VALORACIÓN	COLOR
1 - 2	BAJO	
3 - 5	MEDIO	
6 - 9	ALTO	

3 MATRIZ DE RIESGOS DEL PROCESO DE CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA

Véase (Anexo N°2 Matriz de riesgo del Proceso de Crédito y Recaudo de Cartera INCUBADORA SANTANDER S.A.xlsx)

3.1 MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

Véase (Anexo N°3 MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO.pdf)

3.2 CALIFICACIÓN DE RIESGOS

3.2.1 Riesgo alto

- **Fraude en las solicitudes de crédito:** Esto se debe a que no exista una política antifraude definida, que fallen los mecanismos de revisiones de solicitudes de crédito o que ingrese documentación falsa. El correcto funcionamiento se debe llevar es las solicitudes de los clientes ya que deben pasar por un proceso de vinculación y estudio que mitiguen el riesgo de fraude.
- **Clientes con cupos desactualizados, cupos altos o que no correspondan con su capacidad de pago:** Esto se debe a que hay gran volumen de clientes y al asignar cupos se hagan por error. Los clientes deben tener un cupo de acuerdo a su capacidad de pago y a su consumo.

3.1.2 Riesgo medio

- **Reportes errados en centrales de riesgos a clientes:** Todos los clientes se deben reportar bajo lineamientos de la ley de habeas data (Ley 1266 de 2008), Solo se pueden reportar los clientes que tengan vinculación comercial firmada por el representante legal (documento que autoriza el manejo de datos y el reporte en centrales). Solo se puede reportar negativamente a un cliente cuando haya presentado mora de hasta 30 días, previamente se haya notificado en centrales, una vez se haya enviado la notificación el cliente tiene hasta 20 días hábiles para pagar su obligación antes de realizar el reporte.
- **Aprobar créditos sin garantías de respaldo y capacidad de pago:** Todas las solicitudes deben tener un estudio de crédito, donde se analiza la situación legal, patrimonial y liquidez de los clientes, y de acuerdo al cupo, se solicitan los diferentes respaldos al crédito contemplados en la política de Crédito.
- **Vinculación de clientes cuyos recursos no provengan de actividades lícitas:** Ley 1121 del 2006; Prevención, detección, investigación y sanción de la financiación del terrorismo. Política General para la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo LA/FT. La empresa debe realizar la vinculación con terceros cuyos recursos sean lícitos.
- **No realizar la verificación total de las consignaciones realizadas o no hacerlo en forma correcta:** Todas las consignaciones deben ser verificadas con los extractos bancarios diariamente
- **Pérdida y/o Deterioro de Documentos:** Todos los documentos como títulos valores, vinculaciones y pagares deben custodiarse adecuadamente salvaguardando el estado del documento
- **Faltante en cajas:** Todos los dineros de las ventas diarias deben estar consignados y las cajas deben estar conciliadas a la fecha.

CONCLUSIONES

- INCUBADORA SANTANDER SA es la empresa avícola más grande de Colombia que día a día está en constante crecimiento, donde su principal objetivo es ser una empresa distintiva y referente en sus asuntos de sostenibilidad, se cumple con la promesa de ofrecer un buen producto a nuestros clientes, que ha logrado transmitir a los consumidores una propuesta de valor en donde se garantiza la frescura y la calidad de los productos.
- Mediante el estudio realizado se puede determinar que es de suma importancia tener en cuenta la ejecución del cobro oportuno de cartera, las empresas deben definir políticas que les permitan realizar procesos efectivos, que para el caso de cartera se deben contemplar las diferentes etapas del proceso sus roles, los tiempos, sus esquemas de caracterización, que permita un buen desarrollo del mismo, realizando un seguimiento efectivo de cobro, articulando otras áreas que permitan el logro de los objetivos.
- La matriz de riesgo es una herramienta de control interno eficaz para identificar aquellas causas y consecuencias que se pueden presentar en una compañía, pero es importante considerar que es una herramienta dinámica y no estática, es decir con el crecimiento de esta, aparecen nuevos procesos y demás aspectos, pero con ello también nuevos riesgos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda revisar, actualizar y mejorar las políticas de procedimientos del área de crédito y recaudo de cartera e involucrar al personal relacionado de forma directa o indirecta para incorporar mejores prácticas.
- Se recomienda realizar capacitaciones al personal de cartera mensualmente referente a normas vigentes, cambios en descuentos y actualización en herramientas ofimáticas.
- Se recomienda salvaguardar la documentación e implementar un manejo virtual de documentación.

BIBLIOGRAFIA

- SIIG Somos todos – sistema integrado de gestión Incubadora Santander [pagina privada Incubadora Santander]
<https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/>
- Política de crédito comercial
<https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/>
- Sistema integral de prevención y control del riesgo de lavado de activos.
<https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/>
- Manual de prevención de LA-FT-FPADM
<https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/>
- Huevos Kikes. (s. f.). Huevos Kikes. <https://www.huevoskikes.com/somos-kikes/historia#:~:text=Incubadora%20Santander%20inaugura%20su%20primera,galpones%20ubicados%20en%20Piedecuesta,%20Santander.>
- Guía para la administración del riesgo. (s. f.). Inicio - Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Ley 1266 de 2008 - Gestor Normativo - Función Pública. (s. f.). Inicio - Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=34488>
- CUBILLOS BENAVIDES, ROJAS VALDÉS, Myrian Eva Mercedes. Guía para la administración del riesgo [en línea]. Guía para la administración del riesgo, Bogotá, Colombia. Disponible en Internet:
<<https://www.unillanos.edu.co/docus/GUIA%20para%20la%20administración%20del%20riesgo%20DAFP%202014.pdf>>.
- [HTTPS://WWW.ARTEYCIUDAD.COM/REVISTA/INDEX.PHP/NUM1/ARTICULO/VIEW/552](https://www.arteyciudad.com/revista/index.php/num1/articulo/view/552)[Anónimo]. En: Arte y Ciudad [en línea]. 2012. [Consultado el 8, mayo, 2022]. Disponible en Internet:
<<https://doi.org/10.22530/ayc.2019.n15-16.551>>. ISSN 2254-7673.

- SIGNIFICADO DE Criterio [Anónimo]. Significados [página web]. [Consultado el 8, mayo, 2022]. Disponible en Internet: <<https://www.significados.com/criterio/>>.
- Elementos de la matriz de riesgos [Anónimo]. Software de Gestión de Riesgos Empresariales | Pirani [página web]. [Consultado el 8, mayo, 2022]. Disponible en Internet: <<https://www.piranirisk.com/es/blog/elementos-de-la-matriz-de-riesgos>>.
- Auditores Internos de España | Home [página web]. [Consultado el 10, Abril, 2022]. Disponible en Internet: <https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf>.
- Principios norma técnica colombiana NTC-ISO 31000
<https://www.isotools.com.co/etapas-del-proceso-gestion-del-riesgo-correspondencia-ntc-iso-31000-meci-saro/>
- Norma técnica colombiana
<https://www.umng.edu.co/documents/20127/517101/NTC-ISO-31000-2011.pdf/e351f1b5-c3f4-0fe3-dcd1-d3005c65ab7a?t=1575487385394>.
- Ventajas de las ventas a crédito
<http://www.ratingempresarial.com/ventajas-de-la-venta-a-credito/>
- Chasig, E. P. (2012). *El proceso crediticio y su incidencia en la satisfacción de clientes de la CAC.21 de Noviembre Ltda.* Ambato- Ecuador.
- MILL, J. S. (2001). *Credito y Cobranza*.
- Pública, G. N.-F. (s.f.). *Ley 550 de 1999*. Obtenido de GOV.CO:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6164>
- Ley 1474 de 2011 Nivel Nacional
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=43292>
- Sistema Integrado de Gestión ISSA.
<https://sites.google.com/a/kikes.com.co/sig-incusan-sa/home/mapa-de-procesos>

- Siete hechos históricos sobre los créditos Parte I.
<https://credissimo.co/articles/siete-hechos-historicos-sobre-los-creditos-parte-1>
- La evolución del crédito a través de la Edad Media.
<https://prestamoney.com/blog/2018/05/23/la-evolucion-del-credito-a-traves-de-la-edad-media/>

ANEXOS



**MANUAL DE FUNCIONES
ÁREA DE CARTERA**

**CODIGO: GCMCA-
ID-01**

IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	Jefe de Cartera
Área de dependencia	Cartera
# de titulares	1
Jornada Laboral	Completa

DESCRIPCIÓN

Realizar la gestión, análisis, supervisión y control eficiente de los riesgos inherentes en los subprocesos del área de cartera, así como garantizar el alineamiento con las políticas y objetivos de la compañía y el cumplimiento de los indicadores establecidos.

FUNCIONES

Actividades a desarrollar	• Evaluar las solicitudes de crédito y realizar propuestas de otorgamientos de cupos en los comités de aprobación de crédito. • Coordinar y controlar los subprocesos del área de cartera. • Preparar y presentar informes de rotación y cartera castigada a la junta directiva y controller para facilitar la toma de decisiones. • Gestionar y monitorear el recaudo
----------------------------------	--

IDENTIFICACIÓN

Denominación del Cargo	Analista de Cartera # 1
Área de dependencia	Cartera
# de titulares	6
Jornada Laboral	Completa

DESCRIPCIÓN

Ejecutar y verificar los procesos contables y administrativos de la gestión del crédito y cobranza de acuerdo con las políticas y objetivos de Crédito y Cartera; minimizando el riesgo crediticio y asegurando una óptima rotación de las cuentas por cobrar.

FUNCIONES

Actividades	• Realizar el presupuesto ejecutado de la semana anterior.
--------------------	--

	• Consolidar el presupuesto proyectado de la semana. • Revisar las proyecciones de crédito solicitadas por el ejecutivo comercial o directamente por el cliente. • Revisar la documentación de todos los clientes conforme a la política de crédito de la compañía. • Brindar apoyo en la conciliación de cuentas por cobrar de los clientes de la empresa. • Realizar informes de rotación de cartera de los clientes. • Actualizar anualmente la información comercial de los clientes, validando los cupos de crédito; y expedir las referencias comerciales que soliciten.
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	Analista de Cartera # 2
Área de dependencia	Cartera
# de titulares	6
Jornada Laboral	Completa
DESCRIPCIÓN	
Ejecutar y verificar los procesos contables y administrativos de la gestión del crédito y cobranza de acuerdo con las políticas y objetivos de Crédito y Cartera; minimizando el riesgo crediticio y asegurando una óptima rotación de las cuentas por cobrar.	
FUNCIONES	
Actividades	• Organizar la información financiera para el control del efectivo. • Control y monitoreo del efectivo de los cedis. • Control del efectivo de toda la operación por venta de gallina. • Validación de los ingresos en bases de datos. • Facturar y estar pendiente de los pagos de la zona de facturación E5. • Crear ítem en las bases de datos. • Configuración de bodegas en los sistemas de información. • Provisión y castigo de cartera. • Presentación informe comfinagro. • Manejo de los EAN para negocios con GS.

	• Control y gestión de resoluciones de facturación. • Actividades para cierre contable de mes. • Generar cuenta de cobro participación empresarial a ZF. • Gestión documental. • Control de cartera cliente-proveedor y realizar cruces de cuentas. • Revisión de las notificaciones erradas en facturación electrónica. • Control de las operaciones con la aliada ZF. • Cierre contable de ingresos operacionales y presentación de informes a contabilidad. • Expedición de certificación de compras a clientes de contado. • Presentaciones de informes de rotación cartera. • Presentación de informe de reporte en centrales. • Presentaciones de informes de siniestros. • Revisión y gestión correo electrónico. • Situaciones esporádicas. • Expedición de paz y salvos al personal de los cedis.
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	Analista de Cartera # 3,4 y 5
Área de dependencia	Cartera
# de titulares	6
Jornada Laboral	Completa
DESCRIPCIÓN	
Ejecutar y verificar los procesos contables y administrativos de la gestión del crédito y cobranza de acuerdo con las políticas y objetivos de Crédito y Cartera; minimizando el riesgo crediticio y asegurando una óptima rotación de las cuentas por cobrar.	
Actividades	• Preparar semanalmente los informes de Presupuestos de Cartera proyectados y ejecutados, con el fin de hacer seguimiento y medir los cumplimientos de metas. • Gestionar la cobranza de clientes de acuerdo con los plazos establecidos en cada unidad de negocios, a fin de liberar cupos de créditos y asegurar la óptima rotación de cartera.

	• Proyectar y evaluar la viabilidad de las solicitudes de crédito, y participar en las decisiones del Comité, facilitando la toma de decisiones en la aprobación del crédito. • Velar por la oportuna contabilización de los pagos realizados por los clientes, a fin de mantener actualizado los sistemas de información. • Conciliar periódicamente los saldos de clientes, seguimiento de partidas conciliatorias y soluciones pendientes, con el fin de mantener actualizados los sistemas de información. • Contabilizar las operaciones de Ingresos por cobro de cartera y/o descuentos otorgados, para mantener actualizados los sistemas de información. • Realizar los reportes y notificaciones a centrales de información y cobro pre - jurídico y jurídico; dando cumplimiento a los procedimientos de crédito y cobranzas. • Atender y recibir los PQR de clientes, comunicando la información para dar la solución oportuna a los mismos.
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	Analista de Cartera # 6
Área de dependencia	Cartera
# de titulares	6
Jornada Laboral	Completa

DESCRIPCIÓN	
Ejecutar y verificar los procesos contables y administrativos de la gestión del crédito y cobranza de acuerdo con las políticas y objetivos de Crédito y Cartera; minimizando el riesgo crediticio y asegurando una óptima rotación de las cuentas por cobrar.	
Actividades	• Conciliación de cajas mayoristas de los centros de distribución. • Realizar informes de las fiducias. • Supervisión y mejoramiento de la gestión documental del área de cartera. • Apoyo al proceso de transformación corporativa de la compañía.
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	Auxiliar de Cartera #1
Área de dependencia	Cartera
# de titulares	2
Jornada Laboral	Completa
DESCRIPCIÓN	
Ejecutar y verificar los procesos contables y administrativos de la gestión del crédito y cobranza de acuerdo con las políticas y objetivos de Crédito y Cartera; minimizando el riesgo crediticio y asegurando una óptima rotación de las cuentas por cobrar.	
Actividades	• Actualizar permanentemente los movimientos bancarios de todas las cuentas de la compañía. • Confirmar los depósitos bancarios. • Conciliar diariamente las consignaciones contabilizadas en el módulo de cartera contra los extractos bancarios, de esta manera verificar la correcta contabilización en operaciones de crédito y contado. • Controlar y hacer seguimiento a los cheques devueltos garantizando la devolución a los clientes una vez ha sido cancelado.

	• Gestionar ante los bancos las novedades y reclamaciones con el fin de actualizar y controlar la información referente a las operaciones bancarias. • Atender y resolver los requerimientos de pago anticipado para las ventas de contado con el fin de agilizar los despachos según pedidos de cliente. • Preparar y presentar los informes de recaudos en bancos, para la proyección del presupuesto de la semana. Contabilizar pagos de EPS por concepto de incapacidades y reportarlas al área de nómina.
IDENTIFICACIÓN	
Denominación del Cargo	Auxiliar de Cartera #2
Área de dependencia	Cartera
# de titulares	2
Jornada Laboral	Completa
DESCRIPCIÓN	
Ejecutar y verificar los procesos contables y administrativos de la gestión del crédito y cobranza de acuerdo con las políticas y objetivos de Crédito y Cartera; minimizando el riesgo crediticio y asegurando una óptima rotación de las cuentas por cobrar.	
Actividades	• Creación de cliente y sucursales en sistemas de información, • Proyección y ejecución de presupuestos de canales de venta de gallina y venta de huevo mayorista a nivel nacional. • monitorear y registrar diariamente en recaudo en los movimientos bancarios diariamente, de esta forma se mide qué tan real es lo proyectado al iniciar la semana.

CONTEXTO ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	RIESGO	CRITERIO	CAUSAS	CONSECUENCIA	CONTROL DE RIESGO Y PLANES DE ACCIÓN
1. Proceso	1.1 Elaboración del presupuesto semanal	1.1 No cumplir con el Presupuesto de Recaudo.	1.1 El presupuesto de ingresos es la base para la ejecución de pagos de la compañía, por lo cual es importante que el presupuesto sea preciso en el cálculo del mismo.	1.1.1 No gestionar oportunamente el cobro. 1.1.1 Incumplimiento en el pago del cliente. 1.1.1 Sobreestimación o subestimación del valor presupuestado 1.1.1 Falta de criterios de análisis para determinar el valor presupuestado.	1.1.1 Incumplimiento de pagos a proveedores y terceros. 1.1.1 Cancelaciones de cupos con proveedores 1.1.1 Pérdida de créditos con entidades financieras por incumplimiento en el pago.	1.1.1 Monitoreo diario de los pagos de los clientes 1.1.1 Matriz de pronóstico de pagos. 1.1.1 Gestión de cobro por parte del equipo de cartera 1.1.1 Conciliación periódica de Saldos con los clientes.
2. Proceso	2.2 Definir los indicadores del proceso.	2.2 El indicador no se ajusta a las necesidades parámetros y metas de la compañía del proceso.	2.2 Los indicadores deben establecerse para medir los objetivos del proceso de cartera.	2.2.2 No tener en cuenta los Objetivos Estratégicos de la Compañía, y el entorno económico. 2.2.2 Desconocimiento del proceso	2.2.2 Incumplimiento de las metas de la compañía.	2.2.2 Indicadores definidos de rotación de cartera, ejecución de presupuesto y edades de cartera. 2.2.2 Monitoreo periódico de los indicadores
3. Proceso	3.3 Establecer las políticas y procedimientos del proceso	3.3 No disponer de Normas, Políticas y procedimientos que se ajusten a la realidad de la empresa.	3.3 El proceso de cartera debe tener una política alineada con los objetivos del proceso y la organización.	3.3.3 Inexistencia de Disposiciones, políticas y lineamientos administrativos, o no ser lo suficiente claras y ajustadas al contexto de la organización.	3.3.3 Estudio de crédito deficiente. 3.3.3 Decisión de crédito con elevado riesgo de incumplimiento, que puede ocasionar importantes pérdidas económicas a la compañía.	3.3.3 Política de crédito definida
4. Legal-Proceso	4.4 Reporte en centrales de riesgos a los clientes	4.4 Reportes errados en centrales de riesgos a clientes.	4.4 Todos los clientes se deben reportar bajo lineamientos de la ley de habeas data (Ley 1266 de 2008),	4.4.4 Clientes sin vinculación comercial (Documentos de autorización de datos personales y reporte	4.4.4 Sanciones económicas. 4.4.4 Pérdida del vínculo comercial con el cliente.	4.4.4 Monitoreo de clientes reportados, especialmente los que tienen reporte negativo.

			4.4 Solo se pueden reportar los clientes que tengan vinculación comercial firmada por el representante legal (documento que autoriza el manejo de datos y el reporte en centrales). 4.4 Solo se puede reportar negativamente a un cliente cuando haya presentado mora de hasta 30 días, previamente se haya notificado en centrales, una vez se haya enviado la notificación el cliente tiene hasta 20 días hábiles para pagar su obligación antes de realizar el reporte.	en centrales) 4.4.4 Pérdida o deterioro de la documentación 4.4.4 Error humano 4.4.4 Falta de comunicación entre la persona que maneja el cliente y la persona que realiza el reporte. 4.4.4 Falta de conocimiento del personal sobre la normativa de habeas data.	4.4.4 Incumplimiento en la recuperación de cartera 4.4.4 Demandas en contra de la compañía	4.4.4 Control y revisión de la documentación.
5. Proceso	5.5 Estudio de Crédito	5.5 Omitir solicitudes por acuerdos de superiores.	5.5 Todas las solicitudes de Crédito deben analizarse y tener un tiempo de respuesta adecuado.	5.5.5 No disponer de información completa. 5.5.5 No tener definido un tiempo de respuesta. 5.5.5 Volumen de solicitudes de Crédito	5.5.5 Afecta la Gestión de Cartera - reprocesos 5.5.5 Afecta la credibilidad del proceso 5.5.5 Afecta la imagen corporativa	5.5.5 Definición formal de los requisitos para estudiar las solicitudes de crédito y socializados con la Gestión Comercial.
6. Proceso	6.6 Estudio y aprobación de crédito	6.6 Aprobar créditos sin garantías de respaldo y capacidad de pago.	6.6 Política de crédito de la compañía. Todas las solicitudes deben tener un estudio de crédito, donde se analiza la situación legal, patrimonial y liquidez de los clientes, y de acuerdo al cupo, se solicitan los diferentes respaldos al crédito contemplados en la política de Crédito	6.6.6 Los criterios de decisión no están claramente definidos en la política y procedimientos. 6.6.6 Comportamiento generalizado de los clientes de no entregar información suficiente. 6.6.6 El equipo comercial enfocado en sus ventas, omite la exigencia de Garantías reales. 6.6.6 volumen de solicitudes de crédito y renovación.	6.6.6 Aumento de la edad de cartera y días de Rotación. 6.6.6 No disponer de Pagaré para la acción de cobranza judicial 6.6.6 Afecta la credibilidad del proceso 6.6.6 Afecta la gestión comercial.	6.6.6 Análisis documentado de la capacidad de crédito y solvencia. 6.6.6 Aprobaciones de solicitudes por nivel jerárquico de acuerdo a su cupo (VP, directores y jefe de cartera). 6.6.6 Definición formal de los criterios sobre los cuales se aprueban los créditos en la Política de Crédito (limitación al cupo de crédito). 6.6.6 Consulta en centrales de información.

7. Legal	7.7 Vinculación de clientes- Estudio de Crédito	7.7 Vinculación de clientes cuyos recursos no provengan de actividades lícitas.	7.7 Ley 1121 del 2006 - Prevención, detección, investigación y sanción de la financiación del terrorismo. Política General para la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo LA/FT- La empresa deben realizar la vinculación con terceros cuyos recursos sean lícitos.	7.7.7 Información falsa. 7.7.7 Falta de verificación y cruce de la información. 7.7.7 Presión comercial (necesidad de vender rápido y se omite la verificación del cliente en listas restrictivas).	7.7.7 Vulnerabilidad de la imagen corporativa de la empresa. 7.7.7 Investigaciones en contra de la compañía. 7.7.7 Pérdida de la credibilidad ante terceros. 7.7.7 Sanciones económicas	7.7.7 Consultas en listas restrictivas (Konfirma). 7.7.7 Verificación de antecedentes para personas naturales (consulta en la página Procuraduría). 7.7.7 Cultura interna de ejecutar negocios con Personas Jurídicas y Naturales éticas de reconocida credibilidad. 7.7.7 Solicitud de información para identificación del tercero (cámara de comercio, Rut, Cédula de ciudadanía)
8. proceso	8.8 Estudio y aprobación de crédito	8.8 Fraude en las solicitudes de crédito.	8.8 Política de Crédito. Todas las solicitudes de los clientes deben pasar por un proceso de vinculación y estudio que mitiguen el riesgo de fraude.	8.8.8 No exista política antifraude definida. 8.8.8 Información falsa 8.8.8 Exceso de confianza. 8.8.8 Fallos en los mecanismos de revisión de solicitudes de crédito. (No verificar la negociación con el cliente, la veracidad de los documentos aportados)	8.8.8 Pérdidas económicas para la compañía. 8.8.8 Vulnerabilidad de la imagen corporativa de la empresa	8.8.8 Estudios de crédito con criterios de revisión definidos. 8.8.8 Contacto directo con el cliente.
9. Legal	9.9 Tramitar y asignar las resoluciones de facturación en el sistema.	9.9 Facturar con la resolución vencida o sin resolución.	9.9 Decreto 684- Estatuto Tributario- Todas las facturas de ventas deben cumplir con los requisitos legales y deben tener una resolución vigente.	9.9.9 Desconocimiento de la norma. 9.9.9 Falta de control en las resoluciones y sus vencimientos 9.9.9 Errores en la plataforma de la DIAN 9.9.9 Falta de comunicación entre el proceso comercial y de cartera 9.9.9 Errores humanos	9.9.9 Reprocesos en la gestión comercial, demoras o incumplimiento en entrega de pedidos al no poder facturar. 9.9.9 Cierre del establecimiento 9.9.9 Sanciones económicas	9.9.9 Control de la facturación de manera constante. 9.9.9 Bloqueos en el sistema de información para facturar sin resolución 9.9.9 Alertas en el sistema de información
10. Proceso	10.1Asignación de cupos a clientes	10.1Clientes con cupos desactualizados,	10.1Política de Crédito. Los clientes deben tener un cupo de	10.1.1 Permisos de todo el equipo de cartera para asignar	10.1.1Reprocesos en las áreas de cartera y comercial al solicitar	10.1.1 Actualización de créditos 10.1.1 Herramienta de

		cupos altos o que no correspondan con su capacidad de pago.	acuerdo a su capacidad de pago y a su consumo.	cupos a los clientes. 10.1.1 No hay un criterio definido para establecer el cupo de crédito a los clientes. 10.1 Cambios en el precio del producto. 10.1.1 Falta de políticas establecidas 10.1.1 Volumen de clientes.	y asignar cupos. 10.1.1 Pérdidas económicas	monitoreo de asignación y monitoreo cupos a los clientes de acuerdo al comportamiento de pago y su capacidad de pago (Tablero de cupos de crédito).
11. proceso	11.2 Conciliación diaria de consignaciones	11.2 No realizar la verificación total de las consignaciones realizadas o no hacerlo en forma correcta.	11.2 Todas las consignaciones deben ser verificadas con los extractos bancarios diariamente.	11.2.2 El gran volumen de consignaciones que se realizan a diario en las cuentas bancarias de la empresa. 11.2.2 Aplicación errónea de consignaciones	11.2.2 No detectar oportunamente posibles fraudes en las consignaciones. 11.2.2 Pérdidas económicas	11.2.2 Se validan todas las consignaciones realizadas en la fecha anterior, se apoya la actividad en el uso de herramientas ofimáticas como Excel para optimizar el tiempo y la ejecución de esta actividad. 11.2.2 Existe un proceso de entrenamiento para funcionarios nuevos. 11.2.2 Se tramitan reclamos con las entidades bancarias y se realiza el seguimiento.
12. Proceso	12.3 Custodia de Documentos	12.3 Pérdida y/o Deterioro de Documentos.	12.3 Todos los documentos como títulos valores, vinculaciones y pagares deben custodiarse adecuadamente salvaguardando el estado del documento.	12.3.3 No tener un procedimiento claro de custodia de documentos. 12.3.3 Inexistencia de Monitoreo de la documentación en custodia. 12.3.3 No contar con restricción de acceso al archivo físico. 12.3.3 Inadecuada infraestructura física para el archivo y custodia de estos documentos.	12.3.3 Falta de Título valor, que respalde los créditos otorgados. 12.3.3 Exposición a demandas por falta de soporte legal frente a la normatividad vigente. 12.3.3 Ausencia de soporte legal frente a la normativa vigente (Habeas Data, Datos Personales y LA/FT.	12.3.3 Cultura de Custodia de Documentos en Caja fuerte de la compañía. 12.3.3 Infraestructura específica para la custodia de la documentación
13. Proceso	13.4 Conciliación de cajas	13.4 Faltante en cajas	13.4 Todos los dineros de las ventas diarias deben estar	13.4.4 Fraude (deshonestidad) por parte de los asesores	13.4.4 Pérdidas económicas. 13.4.4 Perdida de	13.4.4 Conciliación diaria de cajas. 13.4.4 Revisión en los

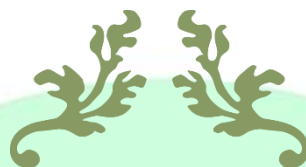
			consignados y las cajas deben estar conciliadas a la fecha.	comerciales. 13.4.4 Entrega de cambio(dinero) mal. 13.4.4 Recepción de billetes falsos en la recaudación. 13.4.4 El asesor consignan menor valor. 13.4.4 Error en el momento de facturar.	liquidez. 13.4.4 Sanciones disciplinarias por parte de la empresa a asesores.	bancos. 13.4.4 Llamadas para corroborar consignaciones y faltantes. 13.4.4 Informe semanal detallado.
14. Proceso	14.5 Liquidación y aplicación de descuentos	14.5 Liquidación errónea de los descuentos.	14.5 Acuerdos comerciales. Los descuentos se deben liquidar y aplicar de acuerdo a las negociaciones que la compañía tiene pactadas con el cliente.	14.5.5 Error humano. 14.5.5 Presión por el cierre contable. 14.5.5 Volumen de trabajo. 14.5.5 Falta de comunicación entre el equipo comercial y cartera. 14.5.5 No exista negociación definida	14.5.5 Pérdidas económicas. 14.5.5 Afectación de los ingresos mensuales de la compañía. 14.5.5 Afectación del precio del huevo de la compañía. 14.5.5 Afectación indebida del estado de cuenta del cliente	14.5.5 Aplicación de descuento de acuerdo a la negociación. 14.5.5 Aprobación de los descuentos por parte de los directores Comerciales
15. Proceso	15.6 Contabilizar pagos de cartera	15.6 No contabilizar oportunamente o errores en la contabilización.	15.6 Todos los pagos que realicen los clientes se deben contabilizar oportunamente manteniendo actualizada la cartera.	15.6.6 Que no se le haga gestión al soporte de pago. 15.6.6 Fallos o inconvenientes en los sistemas de información. 15.6.6 Volumen de pago a contabilizar. 15.6.6 No identificar el depósito en bancos	15.6.6 Cartera desactualizada y morosa. 15.6.6 Genera insatisfacción del cliente. 15.6.6 Afecta la gestión comercial (no se puede facturar). 15.6.6 No se libera cupo de crédito.	15.6.6 Conciliación de saldos con clientes. 15.6.6 Pagos por PSE. 15.6.6 Contabilización de pago por medio de archivo plano. 15.6.6 Seguimiento permanente al estado de cartera de clientes, gestión de cobro. 15.6.6 Monitoreo permanente y en línea de las cuentas bancarias.
16. Legal	16.7 Provisión y castigo de cartera	16.7 Errores en los registros de la provisión y castigo de cuentas por cobrar.	16.7 NIIF - Políticas contables. Las cuentas por cobrar de la compañía se deben provisionar con cierta periodicidad, así mismo dar de baja aquellos dineros que la compañía no va a recuperar.	16.7.7 Falta de monitoreo de la cartera 16.7.7 Sobrestimación o subestimación del cálculo de la provisión y del deterioro.	16.7.7 Afectación del estado de resultados con sobrestimación o subestimación de costos. 16.7.7 Informes financieros erróneos que son insumo en la toma de decisiones	16.7.7 Provisiones mensuales de cartera en los cierres contables

PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN DEL RIESGO		PLANES DE MEJORA	CONTROL	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE
SCORE	VALOR	SCORE	VALOR	SCORE	VALOR				
1	MEDIANA-MENTE PROBABLE	2	MEDIO	2	RIESGO BAJO	1.1.1 Cruce de información bancaria de manera más eficiente apoyado en herramientas ofimáticas para la verificación de los pagos semanales	semiautomático		Equipo de cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	1	MEDIO	1	RIESGO BAJO		Manual		Jefe de Cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	1	MEDIO	1	RIESGO BAJO	3.3.3 Ajuste en la política de crédito de acuerdo a la realidad de la organización	Manual	3.3.3 Actual-mente se está gestionando el nuevo cambio de la política de crédito de la compañía.	Jefe de Cartera

2	MEDIANAMENTE PROBABLE	2	MEDIO	4	RIESGO MEDIO	4.4.4 Capacitaciones y retroalimentación con el personal de cartera. 4.4.4 Manual de reporte en centrales.	Manual		Analista de Cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	1	MEDIO	1	RIESGO BAJO	5.5.5 Definición de tiempo de respuesta a las solicitudes 5.5.5 Proceso de análisis y aprobaciones de solicitudes más eficientes.	Manual		Analista de Cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	3	MEDIO	3	RIESGO MEDIO		Manual	6.6.6 En el cambio de política se establecido quitar documentos que representaban una carga administrativa y establecer un umbral de cupo de crédito, como criterio para establecer un límite de cupo de acuerdo a los ingresos del cliente, sumado a la calificación del cliente en centrales de información.	Comité de Cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	3	MEDIO	3	RIESGO MEDIO	7.7.7 Monitoreo a clientes que generen alertas. (Ubicación geográfica, nivel de ingresos, etc.)	Manual		Analista de Cartera Auxiliar de Cartera
2	MEDIANAMENTE PROBABLE	3	MEDIO	6	RIESGO ALTO	8.8.8 Visitas de los comerciales. 8.8.8 Capacita-	Manual		Comité de Cartera

			ción del personal con respecto al fraude 8.8.8 Cruce de información de referencias comerciales			
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	2 MEDIO	2 RIESGO BAJO	9.9.9 Establecer un manual para la realización de esta actividad, que es de carácter sensible para el proceso	semiautomático	Analista de Cartera
3	MEDIANAMENTE PROBABLE	2 MEDIO	6 RIESGO ALTO	10.1.1 Limitación para asignar cupos a una o un mínimo de personas	Manual	Analista de Cartera
2	MEDIANAMENTE PROBABLE	2 MEDIO	4 RIESGO MEDIO		Manual	Analista de Cartera
2	MEDIANAMENTE PROBABLE	2 MEDIO	4 RIESGO MEDIO	12.3.3 Acceso restringido al archivo físico de la compañía. 12.3.3 Archivo digital como respaldo de los documentos originales. 12.3.3 Monitoreo de la documentación.	Manual	Analista de Cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	3 MEDIO	3 RIESGO MEDIO		semiautomático	Analista de Cartera Auxiliar de Cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	2 MEDIO	2 RIESGO BAJO	14.5.5 Tablero de control de descuentos mensuales que permita el monitoreo de los	Manual	Analista de Cartera

			descuentos de los clientes			
1 MEDIANAMENTE PROBABLE	1 MEDIO	1 RIESGO BAJO		Manual		Analista de Cartera Auxiliar de Cartera
1 MEDIANAMENTE PROBABLE	1 MEDIO	1 RIESGO BAJO		Manual		Jefe de Cartera Analista de Cartera



MANUAL DE ADMINISTRACION DE RIESGO



ANDREA ORTIZ CASTELLANOS



**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE CONTADUÍA PÚBLICA
2022**

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 1 de 9

1 NORMATIVA DE LA EMPRESA

1.1 OBJETIVO: Establecer el marco general y directrices sobre la Gestión de Riesgos en Incubadora Santander S.A. lo cual comprende; identificación, medición, impactos, controles y monitoreo de los riesgos que pueden impactar de manera negativa el logro de los objetivos estratégicos de la Compañía.

1.2 ALCANCE

La Política Integral de Gestión del Riesgo es aplicable a todos los procesos (estratégicos, misionales y de apoyo) y proyectos de la Compañía y deberá considerarse en la toma de decisiones

1.3 PRINCIPIOS

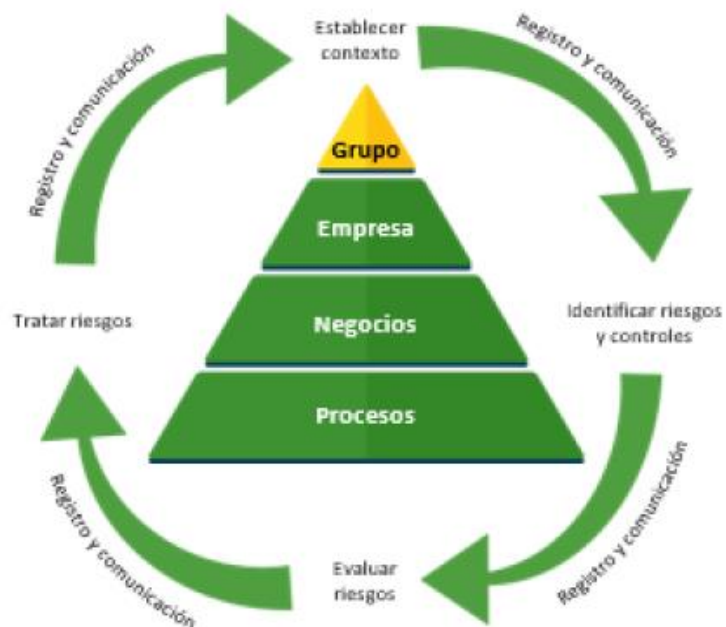
Son las directrices que orientan sobre el fundamento para gestionar el riesgo:

1. La gestión de riesgo crea y protege el valor.
2. La gestión de riesgo es parte integral de todos los procesos de la organización.
3. La gestión de riesgo es parte de la toma de decisiones.
4. La gestión de riesgo aborda explícitamente la incertidumbre.
5. La gestión de riesgo es sistemática, estructurada y oportuna.
6. La gestión del riesgo se basa en la mejor información disponible.
7. La gestión se adapta.
8. La gestión del riesgo en toma consideración los factores humanos y culturales.
9. La gestión de riesgo es transparente e inclusiva.
10. La gestión del riesgo es sensible, dinámica, reiterativa y receptiva al cambio.
11. La gestión del riesgo facilita la mejora continua de la organización.

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 2 de 9

1.4 PROCESO DE GESTIÓN DE RIESGO

Incubadora Santander S.A., tiene un proceso definido de gestión de riesgos empresariales el cual se divide en cuatro etapas.



1.4.1 Establecer el contexto: Definición de los parámetros internos y externos que se han de tomar en consideración cuando se gestiona el riesgo, el establecimiento del alcance y criterios de riesgos.

1.4.1 Contexto interno: Ambiente interno en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos, el proceso de Gestión de Riesgos debe estar alineado a la cultura, los procesos, la estructura y estrategia de la organización.

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 3 de 9

1.4.3 Contexto externo: Es el ambiente externo en el cual la organización busca alcanzar sus objetivos. Se basa en el ancho de la organización, pero con detalles específicos en requerimientos legales, partes involucradas y otros aspectos de los riesgos específicos para el alcance del proceso para gestionar el riesgo.

1.5 FASES DE IMPLEMENTACIÓN

Se entiende por Gestión del Riesgo el proceso mediante el cual se identifican, analizan, evalúan, tratan o manejan, monitorean, y comunican los riesgos generados en una actividad, función o proceso, de tal forma que le sea posible a la compañía minimizar las pérdidas y maximizar las oportunidades. Por lo anterior, se han diseñado unas fases que servirán para dar cumplimiento al proceso de Gestión del Riesgo que se describen a continuación:

1.5.1 Primera fase organización, identificación y reporte. Cada proceso identifica los riesgos atendiendo la meta del proceso, objetivo del sistema integrado de gestión, por afectación en la continuidad del negocio. Se realiza análisis cuantitativo y cualitativo

1.5.2 Segunda fase medición de impactos en el cumplimiento de los objetivos. Podría incluir un rango de resultados posibles.

1.5.3 Tercera fase controles: la gestión de riesgo empieza hacer conocida como parte fundamental de la generación de valor de la compañía

1.5.4 Cuarta fase integración: Se incorpora en cada proceso de forma integral, se coordinan esfuerzos para atacar de manera conjunta las causas de los riesgos comunes

1.5.5 Quinta fase monitoreo y revisión.

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 4 de 9

2 MARCO NORMATIVO

Los componentes del COSO II tienen como finalidad realizar las operaciones eficientes mediante el cumplimiento de estrategias utilizando los siguientes lineamientos:

2.1 Ambiente Interno. Según el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017) se define el ambiente interno como la base de la organización es decir la filosofía de la gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y en el entorno que se desarrolla las actividades.

2.2 Establecimiento de objetivos. Para la (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017) se debe establecer objetivos en toda la organización mediante la identificación de los posibles eventos que pueden afectar a la ejecución de las actividades. La gestión de control interno y riesgo empresariales están relacionados a la fijación de los objetivos para alcanzar la misión de la entidad.

2.3 Identificación de eventos. La identificación de los acontecimientos internos y externos que afectan de forma directa o indirecta el cumplimiento de los objetivos fijados, para poder diferenciar entre riesgos y oportunidades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017)

2.4 Evaluación de riesgos. Al riesgo se le evalúa considerando la posibilidad e impacto que pueden ocasionar para poder establecer las diferentes afectaciones mediante la aplicación de la doble perspectiva, inherente y residual.

2.5 Respuesta al riesgo. La organización debe establecer las diferentes alternativas de solución para evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo mediante el desarrollo de acciones para minimizar el impacto de los riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway -COSO, 2017)

2.6 Actividades de control. Las actividades de control deben contener políticas y procedimiento que aseguren la respuesta al riesgo de forma eficiente.

2.7 Información y comunicación. La información y comunicación debe ser eficiente y eficaz que permita identificar las responsabilidades designada a la personal de forma global.

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 5 de 9

2.8 Supervisión. La supervisión se debe llevar a cabo mediante actividades permanentes de la organización, como las evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.



3 DESCRIPCIÓN DE LA MATRIZ

Las entidades deben darle cumplimiento a su misión constitucional y legal, a través de sus objetivos, los cuales se desarrollan a partir del diseño y ejecución de los diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectado por factores tanto internos como externos que crean riesgos frente a todas sus actividades, razón por la cual se hace necesario contar con acciones tendientes a administrarlos.

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 6 de 9

El adecuado manejo de los riesgos favorece el desarrollo y crecimiento de la entidad, con el fin de asegurar dicho manejo es importante que se establezca el entorno y ambiente organizacional de la entidad, la identificación, análisis, valoración y definición de las alternativas de acciones de mitigación de los riesgos.

3.1 Elementos

3.1.1 Contexto estratégico: Son las condiciones internas y del entorno, que pueden generar eventos que originan oportunidades o afectan negativamente el cumplimiento de la misión y objetivos de una institución.

3.1.2 Actividad: Se enuncia la actividad o tarea que realizan los trabajadores. Es conveniente tener un listado de todas las actividades que se ejecutan, sean estas rutinarias o no para no olvidar analizar ninguna.

3.1.3 Identificación de riesgo: La identificación del riesgo se realiza determinando las causas, con base en los factores internos y/o externos analizados para la entidad, y que pueden afectar el logro de los objetivos.

3.1.4 Criterio: Norma según el cual se puede conocer la verdad, tomar una determinación, u opinar o juzgar sobre determinado asunto.

			
CONTEXTO ESTRATEGICO	ACTIVIDADES	RIESGO	CRITERIO
Proceso	Elaboración del presupuesto semanal	No cumplir con el Presupuesto de Recaudo.	El presupuesto de ingresos es la base para la ejecución de pagos de la compañía, por lo cual es importante que el presupuesto sea preciso en el calculo del mismo.
Proceso	Definir los indicadores del proceso	El indicador no se ajuste a las necesidades y metas de la compañía y parámetros del proceso	Los indicadores deben establecerse para medir los objetivos del proceso de cartera.
Proceso	Establecer las políticas y procedimientos del proceso	No disponer de Normas, Políticas y procedimientos que se ajusten a la realidad de la empresa	El proceso de cartera debe tener una política alineada con los objetivos del proceso y la organización
			*Todos los clientes se deben reportar bajo lineamientos de la ley de habeas data (Ley 1266 de 2008), *Solo se pueden reportar los clientes que tengan vinculación comercial firmada por el representante legal (documento que autoriza el manejo de datos y el reporte en

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 7 de 9

3.1.5 Control de riesgo y planes de acción: es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados, esto se hace con el objetivo de establecer prioridades para su manejo y para la fijación de políticas. Para adelantar esta etapa se hace necesario tener claridad sobre los puntos de control existentes en los diferentes procesos, los cuales permiten obtener información para efectos de tomar decisiones.

CAUSAS	CONSECUENCIAS	CONTROL DE RIESGO Y PLANES DE ACCIÓN
*No gestionar oportunamente el cobro. * Incumplimiento en el pago del cliente. *Sobreestimación o subestimación del valor presupuestado *Falta de criterios de análisis para determinar el valor presupuestado.	*Incumplimiento de pagos a proveedores y terceros. *Cancelaciones de cupos con proveedores *Pérdida de créditos con entidades financieras por incumplimiento en el pago.	*Monitoreo diario de los pagos de los clientes *Matriz de pronóstico de pagos. *Gestión de cobro por parte del equipo de cartera *Conciliación periódica de Saldos con los clientes.
*No tener en cuenta los Objetivos Estratégicos de la Compañía, y el entorno económico. *Desconocimiento del proceso	Incumplimiento de las metas de la compañía.	* Indicadores definidos de rotación de cartera, ejecución de presupuesto y edades de cartera. * Monitoreo periódico de los indicadores
*Inexistencia de Disposiciones, políticas y lineamientos administrativos, o no ser lo suficiente claras y ajustadas al contexto de la organización.	*Estudio de crédito deficiente. *Decisión de crédito con elevado riesgo de incumplimiento, que puede ocasionar importantes pérdidas económicas a la compañía.	*Política de crédito definida
*Clientes sin vinculación comercial (Documentos de autorización de datos personales y reporte en centrales) *Pérdida o deterioro de la documentación	* Sanciones económicas. *Pérdida del vínculo comercial con el cliente.	*Monitoreo de clientes reportados, especialmente los que tienen reporte negativo.

3.1.6 Análisis de riesgo: Busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo, impacto y sus consecuencias, este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo, con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

3.1.7 Probabilidad: Es la posibilidad de ocurrencia del evento, que puede ser medida con criterios de frecuencia o factibilidad, teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo.

Para el efecto se utilizará una matriz con tres escalas de medición, con criterios cualitativos, de acuerdo a lo siguiente:

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 8 de 9

SCORE	VALORACIÓN	CONCEPTO
1	POCO PROBABLE	No ha ocurrido nunca, pero podría ocurrir en los próximos años o en circunstancia excepcionales
2	MEDIANAMENTE PROBABLE	Puede ocurrir alguna vez/ ha ocurrido solo una vez
3	MUY PROBABLE	Se espera que ocurra una vez al año, y ya ha ocurrido con anterioridad varias veces

3.1.8 Impacto: se entiende las consecuencias o la magnitud de sus efectos. Para el efecto se utilizará una matriz con tres escalas de medición, con criterios cualitativos, de acuerdo a los siguientes parámetros:

SCORE	VALORACIÓN	CONCEPTO
1	BAJO	Las consecuencias pueden solucionarse con algunos cambios o pueden manejarse mediante actividades de rutina.
2	MEDIO	Las consecuencias no amenazarán el cumplimiento del programa, proyecto, actividad, proceso, o de los objetivos, pero requerirán cambios significativos o alternativas de operación.
		Las consecuencias amenazarán la supervivencia del programa, proyecto,

	MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	CÓDIGO: XXX-I-XX	Versión 01
	CRÉDITO Y RECAUDO DE CARTERA	F.A: XX/XX/XXX X	Página 9 de 9

3	ALTO	actividad, proceso de la entidad. Las consecuencias amenazarán la efectividad del programa o del cumplimiento de objetivos de la entidad
---	------	--

3.1.9 Riesgo inherente: Es aquel al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de los directivos para modificar su probabilidad o impacto.

Calificados cada uno de los riesgos identificados en la matriz, se clasificarán en bajo, moderado y alto, según la siguiente escala colorimétrica:

SCORE	VALORACIÓN	COLOR
1 – 2	BAJO	
3 – 5	MEDIO	
6 – 9	ALTO	

PROBABILIDAD		IMPACTO		VALORACIÓN DEL RIESGO		PLANES DE MEJORA	CONTROL	OBSERVACIÓN	RESPONSABLE
SCORE	VALORACIÓN	SCORE	VALORACIÓN	SCORE	VALORACIÓN				
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	2	MEDIO	2	RIESGO BAJO	*Cruce de información bancaria de manera más eficiente apoyado en herramientas ofimáticas para la verificación de los pagos semanales.	semiautomático		Equipo de cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	1	MEDIO	1	RIESGO BAJO		Manual		Jefe de Cartera
1	MEDIANAMENTE PROBABLE	1	MEDIO	1	RIESGO BAJO	*Ajuste en la política de crédito de acuerdo a la realidad de la organización	Manual	*Actualmente se está gestionando el nuevo cambio de la política de crédito de la compañía.	Jefe de Cartera
2	MEDIANAMENTE PROBABLE	2	MEDIO	4	RIESGO MEDIO	*Capacitaciones y retroalimentación con el personal de cartera *Manual de reporte en centrales	Manual		Analista de Cartera