

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

No. 5 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [Procesos de crédito y cobranzas](#)
- ▶ [Fuga de ingresos en los procesos de crédito y cobranzas](#)
- ▶ [Prevención de las Fugas de ingreso](#)
- ▶ [Conclusiones](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas



Introducción

La crisis financiera de los Estados Unidos y extendida a nivel global, ha puesto en evidencia el altísimo riesgo existente en ciertos productos y modalidades manejadas por instituciones financieras para el otorgamiento de créditos.

Los llamados créditos Subprime, donde no existía respaldo que asegurara el cumplimiento de los compromisos por parte de los clientes, aunado a otras situaciones financieras y macroeconómicas, tales como la subida en las tasas de interés, hicieron finalmente que se incrementara el número de créditos no pagados y comenzara a escalar una crisis en el sector hipotecario que finalmente logró contaminar a los mercados financieros internacionales.

Así como en las grandes instituciones financieras, en la actualidad cualquier organización pequeña, mediana o grande otorga comúnmente créditos a sus clientes como parte de la dinámica empresarial, y tiene como gran parte de los activos en sus estados financieros, cuentas por cobrar como resultado de estos créditos.

El presente boletín ayudará a las organizaciones a reconocer los riesgos relacionados con la ocurrencia de fugas de ingreso en los procesos de negocios de crédito y cobranzas, y a prevenir estos riesgos a través de evaluaciones constantes y de establecimiento de controles.

Procesos de crédito y cobranzas

Cada tipo de industria posee procedimientos particulares para administrar sus créditos y cuentas por cobrar. Las instituciones financieras pueden utilizar instrumentos como tarjetas de crédito, líneas de crédito o créditos hipotecarios, de consumo, para vehículos, entre otros.

En la mayoría de la industria de servicios públicos se puede decir que otorgan crédito a todos sus usuarios, dado que el cobro es posterior al disfrute del servicio y aún luego de facturado se establece un tiempo adicional para el proceso de cobranza.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

Procesos de crédito y cobranzas (continuación)

La mayoría de las compañías de manufactura o de servicios otorgan crédito a sus clientes a través de una línea con un monto y un tiempo definido y con unas condiciones de pago establecidas, mientras que muchas organizaciones transfieren el riesgo de sus créditos a las instituciones financieras, a través del cobro de sus productos o servicios mediante las tarjetas de crédito bancarias.

En la Figura N° 1, se presentan las actividades existentes en un proceso modelo de crédito y cobranza.



Para visualizar la Figura No. 1 haga click en el icono.

Figura N°1: Proceso modelo de crédito y cobranza

Fuga de ingresos en los procesos de crédito y cobranzas

En cada uno de los procesos internos reflejados en la Figura N°1, existe una serie de riesgos de fugas de ingreso a nivel operativo. Cabe mencionar que aunque a efectos del presente boletín se considerará únicamente los procesos de crédito y cobranzas reflejados en el modelo mencionado, las fugas de ingreso pueden estar presentes desde el inicio de la cadena de valor en procesos tales como ventas y mercadeo de los productos de crédito, atención al cliente, entre otros.

A continuación se presenta un análisis de cada uno de los procesos con algunos ejemplos de los riesgos de fugas de ingreso:

Análisis de riesgo:

Es el primer proceso interno luego que un cliente solicita un crédito. De este proceso puede depender el comportamiento de la calidad de crédito en el futuro, debido a que su resultado es la autorización para la posible concesión del crédito al cliente. Los principales riesgos de fugas de ingreso se derivan de:

- Personal sin suficiente experticia, quienes pudieran otorgar un crédito sin identificar asuntos relevantes de riesgo o sin cumplir con todas las políticas y procedimientos de análisis necesarios.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

Fuga de ingresos en los procesos de crédito y cobranzas (continuación)

- Debilidad o carencia de políticas y procedimientos. El personal que tiene bajo su responsabilidad el análisis de riesgo debe estar sometido a lineamientos claros establecidos en las políticas y procedimientos, esto les facilitará la aprobación o el rechazo del crédito basado en criterios claros y bien fundamentados. Esto implica también los formatos necesarios para la solicitud de crédito los cuales deben contar con la información necesaria para realizar un análisis completo y efectivo.
- Fraude en el otorgamiento de crédito. Es fundamental la existencia de un código de conducta y procedimientos para identificar si el personal responsable del análisis y aprobación del crédito tiene bajo su responsabilidad expedientes de familiares, relacionados u otros

en los que pueda tener influencia alguna relación.

Uno de los grandes causantes de la reciente crisis financiera mundial, fue el relajamiento de los controles en el análisis y aprobación de los créditos con el fin de mantener la competencia frente a otras instituciones financieras, teniendo como resultado el otorgamiento de créditos con muy poca calidad de respaldo y de recuperación.

Si bien esto es un caso evidente de fuga de ingresos, menos evidente pero también igual de impactante es la reacción restrictiva que ha existido tanto en las instituciones financieras como en gran parte de las organizaciones no financieras, en cuanto al fortalecimiento de las condiciones para la aprobación de créditos, llegando en algunos casos a ser tan poco flexible que ha resultado en una disminución de las ventas y de las oportunidades de negocio, causante de otra inminente fuga de ingresos,

amén de la disminución del ritmo económico mundial el cual se encuentra entrando ya a un estado recesivo.

Asignación de tipo de crédito:

Una vez aprobado el crédito, de acuerdo a las condiciones establecidas en las políticas y procedimientos de la organización y al resultado de los análisis, se debe asignar el tipo de crédito a otorgar o vale decir las características del crédito. Entre estas características están la definición de condiciones como plazo, límite de crédito y forma de pago, así como la tasa de interés y condiciones de morosidad.

Entre los riesgos existentes en este proceso interno se encuentra no contar con los instrumentos adecuados para calcular científicamente el límite más conveniente y los plazos de pago.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas



Fuga de ingresos en los procesos de crédito y cobranzas (continuación)

La definición de un límite de crédito en el caso de las instituciones financieras de un monto de crédito superior a la capacidad de pago puede generar una fuga de ingreso latente, ya que en cualquier momento el cliente o usuario pudiera declarar falta de disponibilidad para cumplir con sus compromisos. En este sentido, las compañías pueden verse en la obligación de mantener provisiones para cuentas incobrables superiores a lo deseado, y en algunos casos la ejecución de esa provisión pudiera tornarse insuficiente.

Errores típicos en la transcripción o configuración de los sistemas de información también suelen ocurrir, como ejemplo la asignación de límites de crédito a clientes con condición de pago a contado o la definición de plazos de pago especiales a clientes con nuevos créditos, son también una puerta abierta que pudieran producir una futura fuga de ingresos.

De igual manera la configuración de las tasas de interés a veces resulta en un proceso muy engorroso en un sistema de información, teniendo que modificar datos en tablas de información de grandes proporciones. Numerosos son los casos en que se pueden observar la definición de tasas de interés menores a los que debe corresponder al cliente, así como el no cobro de tasa de mora, todo esto debido a una inadecuada configuración del sistema de información o errores de transcripción.

Control del crédito:

Una vez el cliente comienza a utilizar el crédito establecido, comienza para la compañía la tarea de controlar que el mismo se esté utilizando según las condiciones establecidas, asimismo de identificar oportunamente cualquier excepción. Para esto, el personal administrativo debe contar con herramientas automatizadas y reportes claros y oportunos.

Gran parte de las fugas de ingreso en esta actividad provienen de debilidades en los sistemas de información, tales como reportes que emiten erróneamente la clasificación de los créditos vigentes o vencidos, lo cual trae como consecuencia el seguimiento inadecuado de las excepciones, o el registro inoportuno de la facturación y de la cobranza, lo cual origina que los estados de cuenta de los clientes no sean totalmente confiables.

También pueden suceder errores humanos, por ejemplo la duplicación del crédito de un cliente a través de la creación y uso de dos códigos activos distintos en el registro maestro de clientes, o el no seguimiento del comportamiento del cliente pudiendo perder oportunidades de negocio al no aumentar el límite de crédito a un cliente como recompensa por haber cumplido con sus compromisos. Lo mismo pasa en los casos que no se renueva oportunamente un crédito una vez que éste haya vencido.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

Fuga de ingresos en los procesos de crédito y cobranzas (continuación)

Es común en muchas compañías hacer procedimientos manuales de control del crédito, tales como en hojas de cálculo. Esta situación pudiera incrementar el riesgo de incurrir en errores manuales y de interpretaciones erróneas que también pudieran traer como consecuencia fugas de ingreso.

La administración y control adecuado de los créditos depende en gran parte de la facturación y de las cobranzas, actividades que generalmente son realizadas por otras áreas de la organización para mantener una adecuada segregación de funciones, en muchas organizaciones estas actividades son llevadas en sistemas distintos que requieren de una interfaz y que pudiesen afectar la integridad y oportunidad de registro de las transacciones.

Facturación:

Cada organización posee mecanismos distintos para facturar, así como el momento de la facturación (previo, durante o posterior a la transacción de venta) puede igualmente variar. Sin embargo, existen algunos riesgos de fugas de ingreso que pudieran ser comunes, como ejemplo citamos los siguientes:

La facturación no oportuna origina que el plazo de crédito se extienda en el tiempo tantos días como se retrasa la factura, de esta manera si un crédito es de 30 días y la transacción de facturación se demora 10 días, el vencimiento de la cuenta por cobrar en realidad estará ocurriendo 40 días posterior a la transacción, retrasando el ingreso en caja del dinero, y dejando de recolectar posibles intereses de mora.

Es común también ver en el caso de los servicios que la facturación parcial se realiza por montos menores a los realmente causados, dado que la

fecha de corte del servicio a facturar es anterior a la fecha de facturación. Si bien es cierto que el servicio será facturado totalmente al final, el dinero que no ingresó oportunamente a las cuentas de la organización pudiese haber servido para fines financieros que permitirían el aumento de los ingresos.

De la misma forma, en algunos servicios se pudieran dejar de facturar lo realmente consumido, por ejemplo una clínica que no factura todas las medicinas suministradas a un paciente o una compañía de televisión que no factura todos los minutos de publicidad transmitidos.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

Fuga de ingresos en los procesos de crédito y cobranzas (continuación)

Cobranzas, registro y actualización del crédito:

En cuanto al proceso de cobranzas, las fugas de ingreso se pueden producir por el inadecuado seguimiento a los clientes con facturas vencidas, bien sea por un reporte de estado de cuenta erróneo o porque no existe personal suficiente para hacer esta tarea.

Otras situaciones que pueden ocurrir se refieren a la no identificación de penalidades por pagos tardíos, como intereses de mora, o por el contrario, a la asignación de descuentos por pronto pago a clientes que no cumplen con las condiciones para merecer este incentivo. Vale mencionar que estas situaciones se pueden producir bien por configuraciones erróneas de los sistemas de información, fraudes o por el inadecuado control manual del área de cobranzas y de administración.

El registro no oportuno de las cobranzas también puede originar una fuga de ingresos, dado que no se contará con información íntegra que permita la toma de decisiones en cuanto a posibles inversiones financieras.

Por otro lado, un error poco común pero que se encuentra latente especialmente en compañías que llevan estos procesos de forma manual, es la asignación de la cobranza a clientes distintos de aquellos que hicieron el pago, pudiendo ocasionar adicional a los riesgos de fugas de ingreso, inconvenientes en la relación con los clientes de la organización.

Finalmente, es muy importante contar con los instrumentos, políticas y procedimientos que apoyen actividades como la anulación del crédito, niveles de autorización y de control, auditoría en los procesos, entre otros.

Prevención de las Fugas de ingreso

Las situaciones mencionadas anteriormente, son solo algunos ejemplos puntuales de riesgos de fugas de ingreso que pudieran ocurrir en los procesos de crédito y cobranzas, sin embargo las características de cada organización, sus políticas y procedimientos, el personal, los sistemas utilizados y las características de negocio particulares, pudieran generar unos riesgos adicionales.

Por esta razón, la prevención y la toma de medidas para identificar fugas de ingreso actuales, debe ser realizada a través de metodologías diseñadas para estos fines, pero adaptando la evaluación a cada compañía en particular.

Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

Prevención de las Fugas de ingreso (continuación)

En la Figura No. 2 se puede observar la metodología de PwC para la identificación, cuantificación y captura de fugas de ingreso en los procesos de negocio.

Identificación: Se refiere a la utilización de mecanismos de evaluación y herramientas que permitan identificar las fugas de ingresos, así como las causas estructurales que las originan.

Cuantificación: Esta actividad se refiere al cálculo de los ingresos potenciales que pueden ser recuperados, evaluando el retorno de la inversión asociado a la aplicación de nuevas metodologías y la posible reingeniería de procesos.

Captura: Se refiere al conjunto de métodos utilizados para implementar cambios a los procesos, estructura organizacional y sistemas de información, a efectos de contener o solucionar las causas estructurales que originan las fugas de ingreso. Incluye el uso de indicadores de desempeño sobre los procesos a medida que se implementan las mejoras.



Para visualizar la figura No. 2 haga click en el icono.



Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

Conclusiones

Uno de los procesos administrativos más sensibles a la ocurrencia de fugas de ingreso es el de crédito y cobranzas. Un simple cambio a un sistema de información, errores humanos, sistemas mal configurados o falta de coordinación entre las áreas que realizan estos procesos, entre otros, pudieran originar una fuga de ingreso que finalmente pudiera dejar a la organización sin ingresar a sus cuentas dinero del cual posee todo el derecho a percibir.

Cada una de las actividades involucradas en el proceso de crédito y cobranzas, tales como: análisis de riesgo, asignación del tipo de crédito, control del crédito, facturación, cobranzas, registro y actualización del crédito, pueden ser afectadas por riesgos de fugas de ingreso.

Es por eso que comités como el de Basilea ha buscado mejorar la gestión y la medición del riesgo crediticio, sin embargo falta aún por diseñar las eventuales nuevas medidas que deberá tomar el sector financiero en vista de la situación actual de crisis que se ha generado desde el año 2008.

Así como el sector financiero, cada organización moderna ha colocado gran parte de su dinámica actual en el proceso de crédito y cobranzas, y por lo tanto requiere de la mayor atención el análisis de posibles fugas de ingreso y de solucionar su origen, por ello la importancia de ejecutar metodologías como la de maximización de ingresos.



Boletín de Asesoría Gerencial*

Las Fugas de Ingreso en los Procesos de Crédito y Cobranzas

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2009. Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Figura N°1: Proceso modelo de crédito y cobranza

Regresar al boletín Aumentar Imprimir

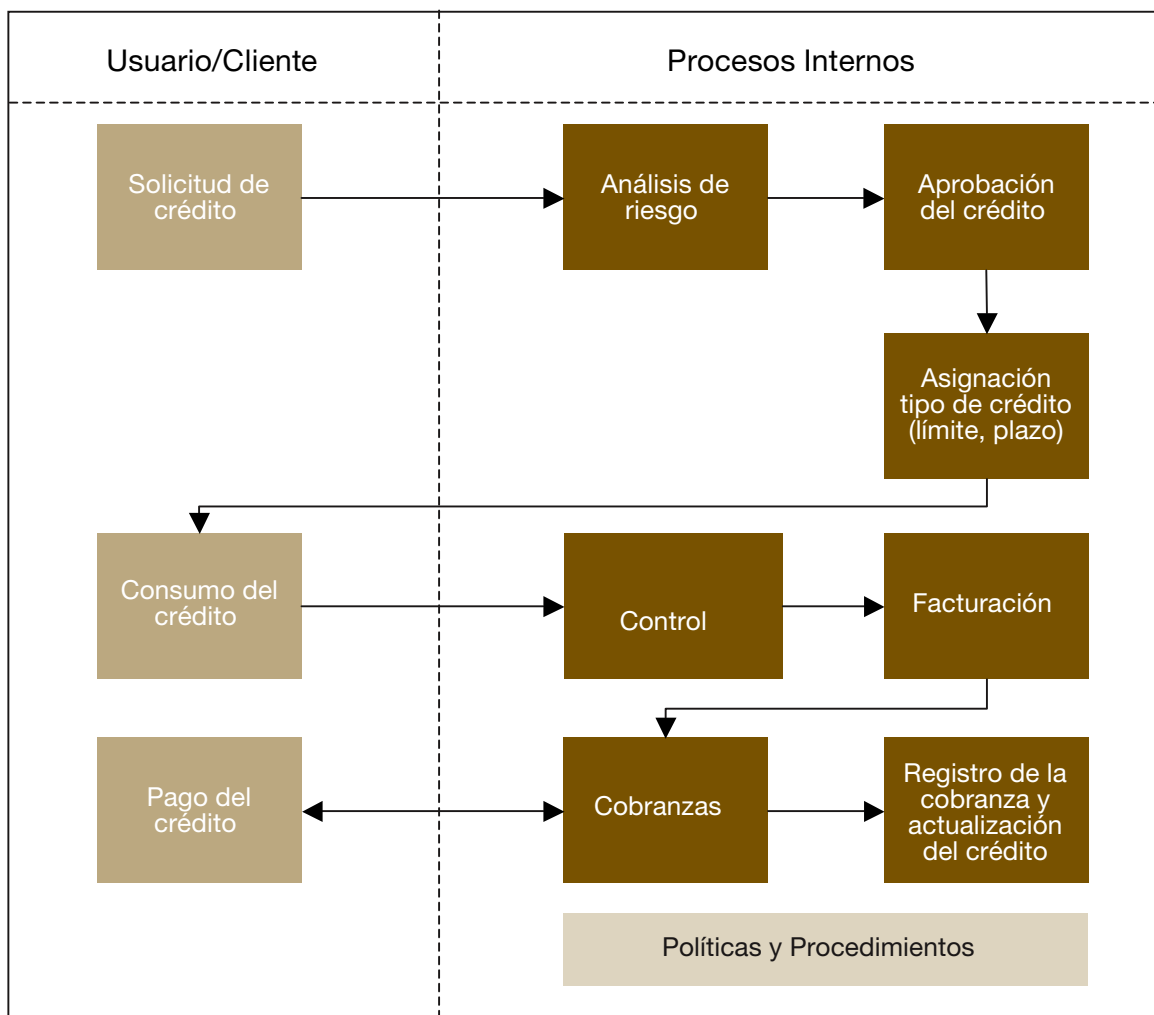


Figura N°2: Metodología para la identificación, cuantificación y captura de fugas de ingreso

Regresar al boletín Aumentar Imprimir

