

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LIDER**

Estrategia de Control y Seguimiento de Calificación de Cartera

**Juan Sebastián Osorio Blanco**  
**Manuel Antonio Otálora Baquero**

**FACULTAD DE**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**2014**

## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	10
Caracterización de la organización .....	11
Historia.....	11
Misión .....	11
Visión.....	12
Diagnóstico del área de práctica. ....	12
Estructura Citibank y área de práctica .....	12
Análisis DOFA.....	15
Funciones y responsabilidades.....	16
Delimitación del problema.....	16
Objetivos metas e indicadores.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos .....	18
Metas e indicadores.....	18
Marco de referencia .....	18
Marco conceptual.....	20
Cronograma de actividades.....	21
Desarrollo de las actividades – resultados .....	21
1. Documentación lectura de la circular 100 de 1995.....	21
2. Proceso de renovación .....	22
3. Proceso de alineación de cartera. ....	23
4. Proceso de alertas tempranas. ....	24
5. Comité de riesgo de calificación de cartera. ....	24
6. Levantamiento de la información histórica de los clientes. ....	25
7. Consolidación de la base de datos integrando todos los procesos. ....	25
8. Generar un reporte estándar que permita realizar el control de manera adecuada.....	25
Conclusiones.....	25
Recomendaciones .....	26
Bibliografía.....	27

## **Resumen ejecutivo**

Citibank es una organización que lleva amplia trayectoria a nivel internacional, prosperando desde ser un pequeño banco hasta ser un banco internacional. El marco de la práctica empresarial se desarrolló en el área de Riesgo de Crédito, específicamente en el área de Riesgo de Pymes, el cual poseía problemas al momento de llevar el control y realizar de manera adecuada el proceso de calificación de cartera. Para corregir este problema se inició con el conocimiento del área, empezando con el entendimiento de la misma, como está estructurada y que partes están involucradas al momento de realizar la calificación de cartera, una vez conocida el área se empezó con el análisis de cada uno de los insumos mediante los cuales se realiza el proceso de calificación, entre los cuales se encuentran: Proceso de renovación, proceso de alertas tempranas, proceso de alineación de cartera semestral y comité de cartera mensual. Dentro de cada uno de estos procesos se identificaron los puntos críticos, a partir de esto se procedió con la generación de un manual de calificación de cartera el cual permite la generación de la información de manera adecuada, reduciendo el riesgo operacional y el tiempo que se dedicaba para la calificación de cartera. Adicionalmente se creó una base en Excel de control de la calificación de cartera en donde mes a mes se ingresan los clientes recalificados provenientes de las actas de calificación de cartera, para realizar esta base se levantó información histórica de los clientes logrando así tener un control adecuado de los clientes y mejorando el tiempo de respuesta a posibles dudas que se puedan presentar sobre la calificación de los clientes. Como conclusiones se logró disminuir el riesgo operacional, tener una base de consulta confiable que será alimentada cada mes, disminuir el tiempo que se gastaba en la calificación de cartera y finalmente se mejoraron los tiempos de respuesta a posibles requerimientos o dudas de la calificación de cartera por parte de los clientes. Ya que esta base y el manual permitirían el control y la generación de información cliente a cliente, la recomendación principal fue la generación de un sistema más avanzado que permitiera llevar el control de la calificación de los clientes de manera masiva, por otra parte se sugirió actualizar periódicamente el manual, además de realizar pruebas de confiabilidad del mismo.

## **Caracterización de la organización**

### **Historia**

Citibank abrió sus puertas en 1812, y desde entonces ha sido un jugador importante en algunos de los avances más innovadores en el mundo de la banca siendo el pionero del primer cajero automático del mundo. Durante los dos últimos siglos se ha trabajado sin descanso para convertirse en uno de los bancos internacionales líderes en el mundo y desarrollando nuevas maneras de hacer más fácil la banca mundial. (Citibank )

Citibank en Colombia abrió la primera sucursal en 1929 como parte de un ambicioso plan de expansión de la Corporación, que hoy en día le permite estar presente en más de 100 países del mundo. Desde entonces Citibank Colombia no solo ha sido testigo de la evolución de la economía colombiana sino que contribuye a su modernización con el desarrollo de productos y canales de servicio innovadores, que han permitido a los clientes beneficiarse del carácter global de la Corporación. Desde 1986 Citibank en Colombia se organizó según el modelo de Banca de Consumo y Banca Corporativa que en la actualidad trabajan de manera conjunta bajo una visión integral del cliente, con el objetivo de ser su aliado en la consecución de sus metas financieras. Para esto más de tres mil empleados trabajan en el país con altos estándares éticos y de calidad en el servicio.

(Citibank )

### **Misión**

“Citi trabaja incansablemente para prestar servicios financieros a las personas, comunidades, instituciones y países. Con 200 años de experiencia enfrenta retos complejos, aprovecha oportunidades a nivel global y se esfuerza por obtener los mejores resultados para los clientes con soluciones financieras sencillas, creativas y responsables. La institución conecta a más de 1.000 ciudades, 160 países y millones de personas”.

Para cumplir su misión, el grupo cuenta con cuatro principios clave:

- **Objetivo común:** Un solo equipo, con un solo objetivo: servir a los clientes, a los accionistas y a las comunidades en donde el banco operar.

- Responsabilidad financiera: Una conducta transparente, prudente y confiable.
- Ingenio: Trabajo direccionado a mejorar la vida de los clientes a través de acciones innovadoras que capitalicen el alcance y la profundidad de la información, de la red global y de los productos de nivel mundial.
- Liderazgo: Personas talentosas y altamente capacitadas, quienes crecen en un ambiente de meritocracia en el que se respeta la diversidad y se exige excelencia, iniciativa y determinación. (Citibank )

### **Visión**

No se evidencia una visión explícita.

### **Diagnóstico del área de práctica.**

#### **Estructura Citibank y área de práctica**

Desde el año 1986 el banco Citibank Colombia estaba dividido en dos: ICG<sup>1</sup> o banca corporativa en la que se atienden a empresas grandes con un nivel de ventas superiores a \$500.000MM y GCG<sup>2</sup> o banca de consumo, en la cual se atienden a personas naturales.

En 2011 se crea una nueva área CCB<sup>3</sup>, dedicada a la banca empresarial: el área nace de la necesidad de unificar y atender a clientes que estaban siendo atendidos por banca de consumo y banca corporativa, buscando así una mayor especialización en la banca empresarial. El área se dividió en 2 portafolios:

- Portafolio de clientes clasificados por delincuencia o moras (DM<sup>4</sup>) (Área de práctica): Son clientes con un nivel de ventas entre \$600MM y \$10.000MM.
- Portafolio administrado por riesgo clasificado (CM<sup>5</sup>): clientes que se clasifican por grado de riesgo y cuyas ventas son de entre \$10.000MM y \$500.000MM.

---

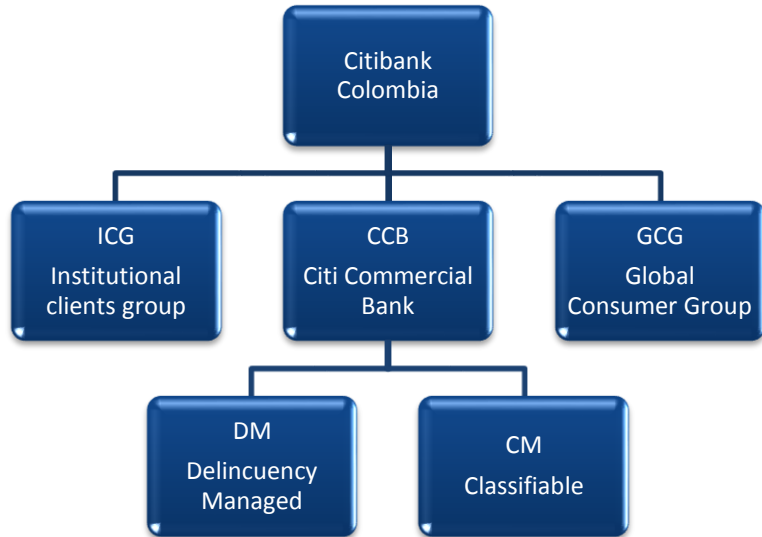
<sup>1</sup> ICG: Institutional clients group

<sup>2</sup> GCG: Global consumer group o banca de consumo

<sup>3</sup> CCB: Citi comercial bank o banca empresarial

<sup>4</sup> DM: Delinquency management

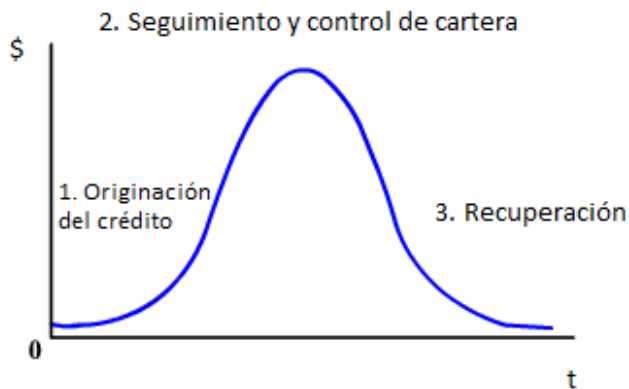
<sup>5</sup> CM: Clasifiable Management



El proyecto será realizado en el portafolio de clientes clasificados por moras, es por esto que se ve la necesidad de entender el ciclo de crédito.

### Ciclo de crédito

El ciclo de crédito está dividido en tres etapas: originación del crédito, seguimiento y control de cartera y recuperación. El proyecto será realizado en la segunda etapa de este ciclo en el portafolio de clientes clasificados por moras.




---

<sup>6</sup> Creación propia

## 1. Originación del crédito



### Seguimiento y control de cartera (Enfoque del proyecto)

En esta etapa del ciclo de crédito será enfocado el proyecto, el cual consistirá en genera un manual que permita la integración de los procesos de control y seguimiento de cartera.

Esta etapa es realizada a través de una seria de procesos:

- Alertas tempranas: Este proceso es establecido para decidir el mejor curso de acción de acuerdo a unos factores de riesgo cualitativos y cuantitativos.
- Proceso de renovación de límites de crédito: este proceso tiene como objetivo evaluar la capacidad de pago basada en análisis financiero y criterios de aceptación de riesgo, para finalmente definir acciones requeridas.
- Alineación de cartera: Proceso realizado dos veces al año en el cual se realiza el alineamiento de la calificación otorgada por el sector financiero. Este proceso es requerido por Superintendencia Financiera de Colombia.

## **Recuperación**

Después de que el Banco considera que los créditos deben ser castigados se incluyen en los Estados Financieros como perdidas. En la etapa de recuperación se adelantan una serie de acciones para recuperar el dinero que no fue pagado por las empresas.

## **Análisis DOFA**

### ***Fortalezas***

- Banco con experiencia de más de 200 años a nivel mundial en modelos de análisis de crédito.
- Personal talentoso y altamente capacitado. (crédito, 2014)
- Buen clima laboral y equipo de trabajo consolidado. (crédito, 2014)
- Reconocimiento de marca. (crédito, 2014)
- Cartera en niveles adecuados. (crédito, 2014)
- Continúa capacitación y entrenamiento. (crédito, 2014)

### ***Debilidades***

- Ya que el área se encuentra en desarrollo, muchas veces el personal es insuficiente para cubrir las necesidades del área, aumentando así el riesgo operativo y dificultando el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del área. (crédito, 2014)
- Procesos de control y calificación de cartera sin optimizar. (crédito, 2014)
- Poca flexibilidad de tasas de interés frente a la competencia. (crédito, 2014)
- Control y seguimiento de calificación de cartera débil. (crédito, 2014)

### ***Oportunidades***

- Estrategia de crecimiento en los negocios del banco. (Citibank, 2013)
- La franquicia en Colombia cuenta con alto potencial de crecimiento. (Citibank, 2013)
- Crecimiento de las Pymes en Colombia aumentando así el número de empresas que buscan financiación por medio de créditos. (crédito, 2014)
- 2014 como año de recuperación para las economías a nivel global que favorecerá la dinámica de la actividad económica global, favoreciendo así las oportunidades de crecimiento y la



búsqueda de financiación por parte de las organizaciones para realizar sus proyectos. (Corficolombiana, 2013)

- Expectativa de crecimiento de 5.7% del sector financiero para 2014. (universal, 2013)

### ***Amenazas***

- Cambios en las políticas globales del banco. (crédito, 2014)
- Rotación de personal a otras áreas o bancos, que afectan al área ya que se realiza una gran inversión en capacitación del personal. (crédito, 2014)
- Bancos más grandes que ofrecen mejores tasas de crédito a las empresas. (crédito, 2014)

### **Funciones y responsabilidades**

- Generación del reporte diario de cartera del segmento: este proceso hace parte del seguimiento y control de cartera, en el cual se identifican factores de riesgo de los clientes y se toman medidas pertinentes al caso.
- Proceso de renovación anual de los clientes del portafolio DM: este proceso permite a través de análisis financiero identificar riesgos y tomar medidas correctivas.
- Generación de información para la toma de decisiones.

### **Delimitación del problema**

El problema que se pretende estudiar en el presente trabajo es el deficiente control en el proceso de control y seguimiento de calificación de cartera en el portafolio de clientes clasificados por delincuencias (Moras).

¿Cómo podría mejorarse el control en el seguimiento y calificación de cartera?

Actualmente los clientes son calificados a partir de tres procesos:

### ***Alertas tempranas***

El proceso se divide en dos fases.

1. La primera fase es un proceso de consolidación a través de una serie de variables para generar las alertas. Este proceso cuenta con información de tres fuentes de información.

2. La segunda fase se realiza con el resultado del proceso de consolidación de la información enunciada para realizar el seguimiento a los clientes alertados de acuerdo con las definiciones de Riesgo. Se identifican a los clientes con mayor nivel de alertas basadas en la discrecionalidad del Oficial de alertas tempranas, para determinar si estas alertas muestran un riesgo material importante y si es el caso se toman las medidas pertinentes.

### ***Proceso de renovaciones***

De acuerdo con el ente regulador del banco (Superintendencia Financiera de Colombia) es necesario hacer una revisión anual a cada cliente con el fin de revisar su desempeño financiero y capacidad de pago de la empresa, proceso realizado al año de relación con cada cliente.

A través de este proceso se evaluará el hábito de pago y comportamiento crediticio así como la condición financiera del cliente a través de una serie de variables cuantitativas y cualitativas.

### ***Alineación de cartera semestral***

Este proceso es realizado semestralmente se busca el alineamiento de las calificaciones de Citibank a las de mayor riesgo que tienen los clientes con el sector financiero de acuerdo con una serie de reglas. Esta alineación se realiza a través de un reporte que es recibido por parte de las centrales de riesgo en donde se detallan las calificaciones de cada uno de los clientes.

Debido a que estos procesos funcionan operativamente y de manera independiente muchas veces se dificulta el control llevado a cabo por el Comité de Seguimiento y Calificación de Cartera. Actualmente no se cuenta con un procedimiento claro que permita controlar constantemente las calificaciones que se otorga en los tres procesos, pudiendo ocasionar riesgos operativos que pueden terminar en llamados de atención.

Ejemplo: La empresa A fue analizada en el proceso de renovación en el mes de julio, en este caso el comité de crédito de otorgo una calificación de “C” de acuerdo a una serie de desviaciones que comprometían la viabilidad de la empresa. Posteriormente en el mes de noviembre se realizó el proceso de alineación de cartera en el cual se mejoró la calificación de la empresa a “B”. En este caso al no tener un procedimiento integral de control no se controlaba la calificación que previamente se le había dado al cliente por su perfil de riesgo.

## **Objetivos metas e indicadores**

### **Objetivo General**

Proponer una estrategia de mejoramiento del proceso de control y seguimiento de calificación de cartera la cual permitirá reducir el riesgo operacional.

### **Objetivos específicos**

1. Conocer y entender los procesos y manuales con los cuales se realiza el control y seguimiento de cartera.
2. Identificar los puntos críticos en el proceso de control y seguimiento de cartera.
3. Proponer la integración de los procesos de control y seguimiento de cartera a través de una herramienta.
4. Implementar el nuevo mecanismo de control y seguimiento de cartera.
5. Realizar seguimiento al nuevo mecanismo implementado para realizar los ajustes necesarios e implementar el mismo de manera definitiva.

### **Metas e indicadores**

1. Conocer los tres procesos que conforman el control y seguimiento de cartera antes de la semana dieciocho de práctica.  $\frac{\text{Numero de procesos revisados}}{\text{Total de procesos a revisar}} * 100$ .
2. Revisar las calificaciones otorgadas a los clientes en los meses de agosto, septiembre y octubre antes de la semana veinte de práctica, identificando aspectos a mejorar y puntos críticos del sistema.  $\frac{\text{Numero de clientes revisados}}{\text{Total de clientes calificados}} * 100$
3. Integrar los procesos de manera definitiva en el área antes de la semana veintiuno.

### **Marco de referencia**

Existe una serie de modelos y regulaciones que abordan el seguimiento y control de cartera en las entidades bancarias.

La crisis de 2007 que se profundizó en el año 2008 ratificó y dejó en manifiesto que la gestión del riesgo de crédito es de vital importancia, debido a los riesgos que esto puede ocasionar. La gestión del riesgo se ha convertido en una prioridad tanto para las entidades financieras como para los responsables de la regulación. (Edison Caicedo Cerezo, 2011)

El sistema de calificación de créditos más antiguo lo desarrolló la Oficina de Control de Moneda de EEUU el cual ha utilizado reguladores y banqueros en muchos países con el fin de evaluar la adecuación de sus reservas para pérdidas crediticias. Basado en calificaciones de alta y baja calidad de acuerdo a unos criterios. (María Luisa Saavedra García, 2010)

Entre una serie de modelos se encuentran los modelos teóricos los cuales son herramientas de calificación que utilizan los bancos para determinar de manera cuantitativa o cualitativa la probabilidad de que un acreditado incumpla con sus obligaciones, aunque actualmente dominan los sistemas que se limitan a dar una calificación cuyo orden es puramente jerárquico. (Altman, 2004)

Por otra parte se encuentran los modelos tradicionales que se basan en conceptos de tipo fundamental y que utilizan una serie de factores que se identifican de riesgo de incumplimiento de las obligaciones por parte del acreditado. Estos modelos parten de la proyección de una serie de variables económicas y financieras en el tiempo, involucrando el criterio subjetivo de cada analista. (María Luisa Saavedra García, 2010)

En cuanto al ente regulador, los establecimientos de crédito están cobijados bajo el capítulo II de la Circular 100 de 1995 emitida por la Superintendencia Financiera de Colombia, en la cual se establecen unos parámetros y normativas que los bancos deben tener entre ellos encontramos:

- Los establecimientos bancarios deben tener un Sistema de Administración del riesgo crediticio (SARC) el cual debe contener políticas y procedimientos claros y la manera mediante la cual se evalúa, asume, califica, controla y cubre el riesgo crediticio. Los procesos adoptados en el SARC deben generar información necesaria para evaluar los riesgos respectivos, apoyar la toma de decisiones y abarcar la etapa de otorgamiento, seguimiento y control y recuperación.
- La etapa de seguimiento y control supone un continuo monitoreo. Los procesos que se adopten deben tener metodologías y técnicas analíticas que permitan medir el riesgo de crédito inherente a la operación crediticia y los futuros cambios potenciales en las condiciones del servicio de la misma.
- La SFC podrá revisar las clasificaciones y calificaciones que de acuerdo con las normas previstas en este capítulo deba efectuar cada institución y ordenar modificaciones de las mismas cuando a ello hubiere lugar.

- Como regla general dentro de todo SARC las entidades deben evaluar el riesgo de su cartera de créditos introduciendo modificaciones en las respectivas calificaciones cuando haya nuevos análisis o información que justifique dichos cambios
  - Los resultados de las evaluaciones totales y de las actualizaciones de calificación de riesgo efectuadas por los establecimientos de crédito, deben incorporarse en los informes trimestrales de operaciones activas de crédito que se remiten a la Superintendencia Financiera de Colombia
- “

### **Marco conceptual**

- Riesgo de crédito: surge cuando las contrapartes están indispuestas o son totalmente incapaces de cumplir con sus obligaciones contractuales, el riesgo de crédito incluye tanto el riesgo de incumplimiento como el riesgo de mercado (Altman, 2004)
- Riesgo de incumplimiento: es la probabilidad de que se presente el no cumplimiento de una obligación de pago, el rompimiento de un acuerdo en el contrato de crédito o el incumplimiento económico.
- Exposición: la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo.
- Recuperación: se origina por la existencia de un incumplimiento. No se puede predecir, puesto que depende el tipo de garantía que se haya recibido y de su situación al momento del incumplimiento.

# Cronograma de actividades

PROYECTO LÍDER Estrategia de Control y Seguimiento de Calificación de Cartera

COMPAÑÍA CITIBANK COLOMBIA

ALUMNO Juan Sebastian Osorio Blanco

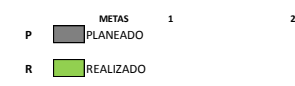
AREA DE PRACTICA CCB CREDIT RISK

FECHA 3 de octubre de 2014

Objetivo general Proponer una estrategia de mejoramiento del proceso de control y seguimiento de calificación de cartera la cual permitirá reducir el riesgo operacional.

Objetivo específico 1	Actividad	Responsable	SEMANAS																								
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Conocer y entender los procesos y manuales con los cuales se realiza el control y seguimiento de cartera.	Lectura de la circular 100 de 1995	P																									
		R																									
	Proceso de renovación	P																									
		R																									
	Proceso de alertas tempranas	P																									
		R																									
Alineación de cartera	P																										
	R																										
Comite de riesgo de calificación de cartera	P																										
	R																										
Objetivo específico 2	Actividad	Responsable																									
Identificar los puntos críticos en el proceso de control y seguimiento de cartera.	Analizar y participar en el proceso de renovación mensual	P																									
		R																									
	Analizar y participar en el proceso de alertas tempranas mensual	P																									
	R																										
Analizar y participar en el proceso de alineación de cartera semestral	P																										
	R																										
Objetivo específico 3	Actividad	Responsable																									
Proponer la integración de los procesos de control y seguimiento de cartera a través de una herramienta.	Levantamiento de la información historica de los clientes.	P																									
		R																									
Consolidación de la base de datos integrando todos los procesos	P																										
	R																										
Objetivo específico 3	Actividad	Responsable																									
Implementar el nuevo mecanismo de control y seguimiento de cartera.	Generar el reporte Estandar que permita realizar el control de manera adecuada																										
Realizar correcciones y ajustes pertinentes entregando la Base de datos por herramienta																											

Observaciones  
P Planeado o programado, cuando de definio o programó  
R Real Cuando se efectúo realmente  
Metas 1 y 2 Semana de contorl, pueden ser 2 o mas metas



## Desarrollo de las actividades – resultados

Mediante trabajo conjunto con el comité de crédito y los analistas del área, se analizaron todos y cada uno de los procesos por los cuales se realiza el seguimiento y control de calificación de cartera. Una vez conocidos cada uno de los procesos se generó un manual para realizar este control de seguimiento y calificación de cartera.

A lo largo de cuatro semanas se trabajó en el manual, el cual tuvo como fin la generación de los datos de forma adecuada, esta para mitigar el riesgo operativo además de la creación de una base de Excel la cual permitirá llevar el control mensual de cada uno de los clientes.

A continuación se detallan cada una de las actividades propuestas.

### 1. Documentación lectura de la circular 100 de 1995.

La primera fase dentro del desarrollo de actividades era el proceso de documentación en el cual se revisó el capítulo II de la circular 100 de 1995, esta documentación se debía realizar ya que las

entidades de crédito son reguladas por dicha circular. Este proceso se realizó en la semana 3 de la práctica empresarial en donde se encontró de forma resumida lo siguiente.

El capítulo II de la circular 100 de 1995 señala una serie de parámetros mínimos que las entidades vigiladas deben tener en cuenta para el desarrollo del sistema de administración del riesgo crediticio a fin de evaluar de manera adecuada el riesgo de crédito. Las entidades que están obligadas a adoptar este sistema son los establecimientos bancarios, las compañías de financiamiento, cooperativas financieras, organismos de grado superior y todas las entidades vigiladas por SFC cuyo objeto social principal sea otorgar créditos.

Dicha circular brinda un soporte y un marco amplio para el entendimiento de la regulación que actualmente rige a los establecimientos crediticios.

## **2. Proceso de renovación**

Paso a seguir era importante conocer el proceso de renovación ya que este proceso es un insumo fundamental dentro de la calificación y el control de cartera, de este proceso derivan deterioros en las calificaciones y mejoras en las calificaciones dependiendo del caso. Este proceso se analizó desde la semana 4 hasta la semana 9.

El proceso de renovaciones anual no es un requerimiento exigido por la política global de banco, ya que el banco cuenta con un proceso de alertas tempranas que le permite indentificar factores de riesgo, sin embargo, el ente regulador (Super Intendencia Financiera de Colombia) exige una revisión anual a cada cliente con el fin de revisar su desempeño financiero y la capacidad de pago de la empresa.

Al inicio de cada año el área de riesgo genera una base de datos de las empresas que deben cumplir con el proceso para ese año, esta base se envía a una persona la cual se encarga de realizar el proceso de seguimiento y control de las renovaciones para esa fecha. Todos los gerentes de relación tienen acceso a esta base para hacer seguimiento a su portafolio de clientes asignados.

La decisión de la renovación de los clientes está sujeta al resultado de la evaluación de los criterios de aceptación de riesgo específicamente para renovaciones<sup>7</sup>. Sin embargo, la empresa puede

---

<sup>7</sup> Criterios de aceptación de renovaciones: Formulario que recoge información del cliente para evaluar factores cuantitativos y cualitativos.

cumplir con el proceso de renovación si el analista evidencia mitigantes los incumplimientos de los criterios, esta renovación debe contar con la aprobación de los oficiales de crédito con las respectivas atribuciones. Mensualmente se genera un acta donde relacionan todas las empresas evaluadas con el estatus definitivo.

Cabe resaltar que el todos los clientes que tienen exposición crediticia son sujetos del proceso de renovación. Para el proceso de calificación de cartera mensual, los clientes que no presentan la información requerida dentro de las fechas límites sus líneas son bloqueadas y calificadas con mayor grado de riesgo.

### **3. Proceso de alineación de cartera.**

El siguiente insumo que era necesario conocer para la elaboración del manual y la base de control era el proceso de alineación de cartera semestral, proceso que se analizó en la semana 17 y 18, este insumo es requerido por el banco ya que el mismo busca alinear su calificación a la presente en el Sector financiero de acuerdo a unos criterios específicos.

Este proceso se lleva a cabo semestralmente, con este proceso se busca el alineamiento de las calificaciones de Citibank a las de mayor riesgo que tienen los clientes con el sector financiero. Este proceso se lleva a cabo en dos etapas.

- Para llevar a cabo este proceso se debe contar con el sistema de información gerencial del mes anterior al que se está ejecutando la alineación, con esta base se seleccionan una serie de criterios y se arma un nuevo archivo donde se encuentra la información básica del cliente. Posterior a esto se toma el archivo de centrales de riesgo donde se cuenta con las alertas del sector financiero, sector leasing, sector de fiducias y sector solidario. Una vez identificadas estas alertas se crea un archivo que se envía a las centrales de riesgo.
- Con la lista que se recibe de nuevo de parte de las centrales de riesgo se clasifican las calificaciones y saldos de cada cliente. Luego se aplican una serie de parámetros para identificar a los clientes que son sujetos de recalificación. Una vez definida la lista de clientes sujetos a recalificación se envía esta base a los oficiales comerciales para que notifiquen y obtengan cartas aclaratorias. Una vez terminado este proceso se lleva al comité de alineación y calificación de cartera para aprobación.



#### **4. Proceso de alertas tempranas.**

El proceso de alertas tempranas es un proceso que se hace mensualmente y se revisó en la semana 15 y 16, este proceso era otro de los insumos que requería el manual de calificación de cartera.

El proceso de alertas tempranas se divide en dos fases:

##### **FASE I: Ejecución del proceso:**

Para el desarrollo y ejecución del proceso, se cuentan con tres fuentes de información:

1. Un resumen de información financiera de los clientes así como su comportamiento y hábito de pago con Citibank.
2. Información obtenida a través de centrales de riesgo.
3. Información de cámara de comercio.

Una vez que se cuenta con estas tres fuentes de información se procede mensualmente con la generación del reporte de alertas tempranas donde se tienen en cuenta variables tanto cuantitativas como cualitativas.

##### **FASE II: Gestión y seguimiento del portafolio con alertas:**

Luego de haber realizado el proceso de ejecución se procede a identificar los clientes con mayor nivel de alertas basada en la discrecionalidad del oficial de alertas tempranas. Una vez identificados estos clientes se procede a evaluar la materialidad de las alertas caso a caso, el oficial de alertas tempranas si evidencia un deterioro significativo puede proceder con el bloqueo de las líneas o la disminución de cupos.

Una vez se cuenta con la lista de clientes que presentan alertas se debe enviar al área comercial con el fin de aclarar cada una de las alertas generadas, el área comercial en dado caso debe comunicar al oficial de alertas tempranas las aclaraciones y mitigantes de cada una de las alertas.

#### **5. Comité de riesgo de calificación de cartera.**

El comité de riesgo de calificación de cartera se reúne mensualmente para evaluar las calificaciones de cada uno de los clientes a partir de los insumos anteriormente mencionados. Durante la semana 17, se analizó este proceso.

El comité de riesgo de calificación de cartera, es el grupo encargado de asignarles una calificación a los clientes dependiendo de su grado de riesgo. El comité de riesgo se reúne cada mes para analizar los clientes y tomar una decisión sobre la calificación que debe tener el cliente para cada cliente.

#### **6. Levantamiento de la información histórica de los clientes.**

Este proceso se realizó más rápido de lo que se esperaba, el levantamiento de información histórica de los clientes se realizó con las actas de comité de cartera del año 2014 y 2013, en el cual se contaba con la calificación otorgada a cada uno de los clientes, el proceso por el cual se recalificó al cliente y el mes en el cual se realizó la calificación.

#### **7. Consolidación de la base de datos integrando todos los procesos.**

Una vez se contaba con la información histórica de los clientes se procedió a consolidar esta información en una base de Excel. Ya que el fin de esta base es el control de los clientes la base se habilitó para que mensualmente fuera alimentada por las actas de comité de cartera y de esta manera se pudiera llevar un registro de los clientes recalificados.

#### **8. Generar un reporte estándar que permita realizar el control de manera adecuada.**

Finalmente se concluyó con la generación del manual de calificación de cartera, proceso que se realizó de manera anticipada y se culminó en la semana 23 de práctica empresarial. Una vez conocidos todos los insumos mediante los cuales se realiza el proceso de calificación de cartera, se generó el manual, este manual indica paso a paso como se debe realizar el proceso de calificación, como se debe sacar la información de cada uno de los procesos de manera ordenada, como se debe organizar la información recogida, concluyendo con la generación del acta de comité de riesgo y la actualización de la base de control propuesta.

### **Conclusiones**

La creación del manual de calificación de cartera y la creación del sistema de control de calificación de cartera duraron aproximadamente 3 meses, estos procesos requerían conocer muy bien cada uno de los insumos mediante los cuales se realizaba la calificación de cartera, ya que si no se conocían estos en detalle se podrían cometer errores en el manejo de la información. Con este manual y esta base de control se logró disminuir el riesgo operativo al momento de realizar la calificación, tener una base confiable en la cual se pudiera obtener información histórica y además

agregar la información obtenida de las actas de comité de cartera mes a mes. El oficial de alertas tempranas logro disminuir en 3 horas el tiempo que se gastaba realizando la calificación de cartera mensualmente.

Los tiempos de respuesta a posibles requerimientos o dudas de la calificación de cartera por parte de los clientes o la Súper Intendencia Financiera se lograron disminuir significativamente, el oficial de alertas tempranas ya que contaba con la información histórica de cada uno de los clientes podía decir con mayor rapidez y más certeza las razones por las cuales un cliente había sido recalificado.

Como puntos importantes cabe resaltar lo siguiente:

- El manual de calificación de cartera es una herramienta que permite la optimización en el proceso de calificación y reduce el riesgo operativo.
- Para que el control de la calificación de cartera se haga de manera adecuada la base de control se debe actualizar mes a mes con la información obtenida de las actas de comité de cartera.
- Una vez se realizó el levantamiento de información histórica se evidenciaron deficiencias en calificaciones de clientes, en muchos de estos no se tenía claro porque proceso había sido recalificado el cliente.
- La efectividad del Manual de calificación y el control de calificación de cartera no depende exclusivamente del funcionamiento del mismo, sino del uso adecuado que se le del mismo.

### **Recomendaciones**

- Se recomienda la creación de un sistema más avanzado, que permita hacer el control de calificación de cartera de manera masiva y no caso a caso.
- Se recomienda establecer los controles adecuados para garantizar que se tenga actualizada la base de control de calificaciones.
- Si se realizan cambios en el proceso de calificación de cartera estas deberán ser incluidas en el manual diseñado para este proceso.
- Se recomienda la revisión de las calificaciones históricas para detectar posibles errores e incongruencias en las mismas.

## Bibliografía

Altman, E. I. (2004). Medición integral del riesgo de crédito. En E. Altman, *Medición integral del riesgo de crédito*. Mexico: Limusa.

Citibank . (s.f.). *Citi*. Obtenido de <https://www.citibank.com.co/institucional/historia.htm>

Citibank . (s.f.). *Citibank* . Recuperado el Septiembre de 2014, de <http://www.citibank.co.uk/personal/banking/info/aboutcitibank/history.htm>

Citibank. (2013). *Informe de gestión*. Bogotá.

Corficolombiana. (2013). *PERSPECTIVAS ECONÓMICAS CORFICOLOMBIANA PROYECCIONES 2014: NO TAN RÁPIDO!* Bogota.

crédito, A. a. (8 de 2014). (J. S. Blanco, Entrevistador)

Edison Caicedo Cerezo, M. M. (2011). Medición del riesgo de crédito mediante modelos estructurales: una aplicación al mercado colombiano. En *Cuadernos de administración volumen 24*. Bogotá.

María Luisa Saavedra García, M. J. (2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. En *Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca*. Cuadernos de administración volumen 23.

universal, E. (17 de Octubre de 2013). *El universal*. Recuperado el 27 de Agosto de 2014, de <http://www.eluniversal.com.co/economica/sector-financiero-tendria-un-crecimiento-de-57-para-el-2014-138706>