



**Propuesta para mejorar los procesos y las políticas
para la empresa IGT Colombia LTDA**

Yudy Ercilia Sisa Triana

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE CENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACION EN FINANZAS

BOGOTA D.C

2018

Introducción

IGT Colombia es líder en el manejo de tecnología en la industria de juegos de azar, entretenimiento y servicios transaccionales, alcanzando un nivel sobresaliente y exclusivo dentro de la industria, sin embargo, esta trayectoria ha ocasionado que los indicadores financieros en liquidez y rotación de cartera no estén acordes a las políticas de la empresa originando provisionamientos que generan pérdidas para la compañía.

Como punto de partida para este proyecto, se analizará en contexto de la empresa y la baja recuperación de la cartera vencida IGT, que constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la empresa razón por la cual se busca estrategias de gestión que especifique el desarrollo de actividades que tiene que cumplir el personal que labora en la empresa, desde el momento en que se busca un nuevo cliente, el proceso de viabilidad de este cliente, los estudios financieros y de riesgos aplicados, la asignación de cupo y políticas de pago y la gestión de cobro y recuperación de la cartera. Para mejorar todos estos procesos y políticas se realiza un análisis DOFA en el cual la empresa IGT suministró para la elaboración de esta investigación.

En una segunda parte se tomarán como herramientas básicas los estados financieros de los 4 últimos años (2014 - 2017), esto ayudará a tener un resultado mucho más sucinto de la situación actual de la compañía. Adicional se analizarán las razones financieras como liquidez, rentabilidad, actividad los cuales ayudarán a interpretar en contexto de cómo está la empresa.

Finalmente se describe las mejoras a los procedimientos y políticas de la empresa como resultado esperado para implementar en la empresa IGT. La aplicación de la propuesta que se plantea le permite a la compañía mejorar todos sus procesos de crédito y cobranza, obtener un mayor conocimiento de los clientes y asegurar el control y la gestión de los recursos de la compañía de una manera eficaz y oportuna.

Planteamiento del Problema

En la actualidad es importante para las empresas ser competitivas y estar enfocados en el análisis de operaciones y en el manejo eficiente de los recursos, de este modo las organizaciones utilizan estrategias para aumentar sus ventas y lograr la suficiente liquidez con el objetivo de ser rentables, para ello una de las opciones es otorgar plazos en el pago de las obligaciones de los clientes, lo que representa para la empresa tener que ejercer un control en las cuentas por cobrar.

IGT Colombia es líder en el manejo de tecnología en la industria de juegos de azar, entretenimiento y servicios transaccionales que cumplen con los más altos estándares de seguridad de la información, alcanzando un nivel sobresaliente y exclusivo dentro de la industria, lo que ha generado un alto grado de diferenciación y una ventaja competitiva en el entorno, sin embargo, esta trayectoria ha ocasionado que los indicadores financieros en liquidez y rotación de cartera no estén acordes a las políticas de la empresa originando aprovisionamientos que generan pérdidas para la compañía.

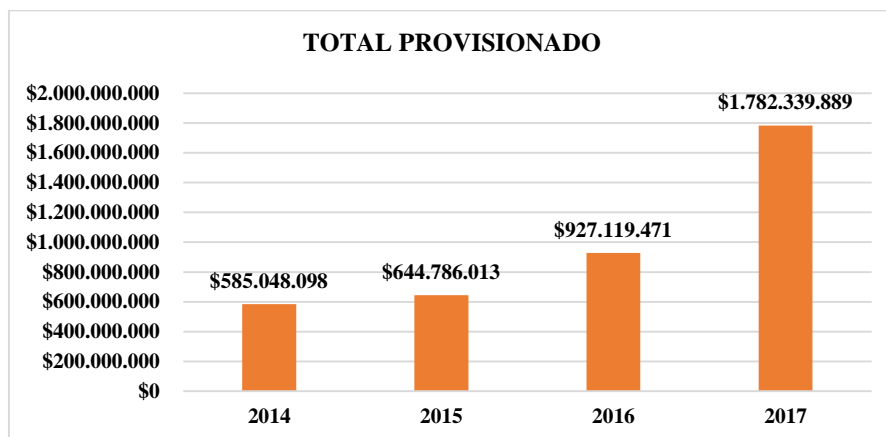
Basado en los indicadores del departamento de cartera se ha evidenciado un aumento constante en la cartera morosa mayor a 60 días desde el año 2014, de un 15% a 45% para el año 2017, debido a lo anterior la empresa ha estado buscando posibles falencias y ha realizado análisis previos y encontró que posiblemente se incurrió en un error procedimental desde el 2015, año en que se empezó un plan de prospección para expandir la red de puntos de venta. Al departamento de ventas se les incentiva mediante remuneración de comisiones para instalar más puntos de venta, lo que ocasiona que los representantes de venta coloquen más puntos sin análisis previo a las documentaciones entregadas por el usuario, adicional estos documentos carecen de respaldos o garantías que amparen la obligación en caso de que el cliente caiga en mora, se percibe que esto es a causa de la falta de tiempo que el asesor le dedica al estudio o análisis del cliente. Otra inconsistencia encontrada en el afán de prospectar más puntos de venta es que a los clientes no se les realizó estudios financieros para establecer la solvencia, liquidez y rentabilidad de los puntos de la venta y garantizar el respaldo económico en el momento que empiece la comercialización con IGT.

Sumado a lo anterior IGT no tiene establecidos unos controles en materia de asignación de cupos y políticas de pago de los clientes, que garanticen la correcta administración de las cuentas por cobrar como principal fuente de fondos de la empresa y que permitan administrar la cartera de una manera eficiente para obtener una liquidez, aumento de capital de trabajo y disminución del riesgo de la operación.

A continuación, se muestra la evolución de la provisión de la empresa para dimensionar mediante las cifras el aumento de las provisiones.

Evolución de las provisiones de cartera

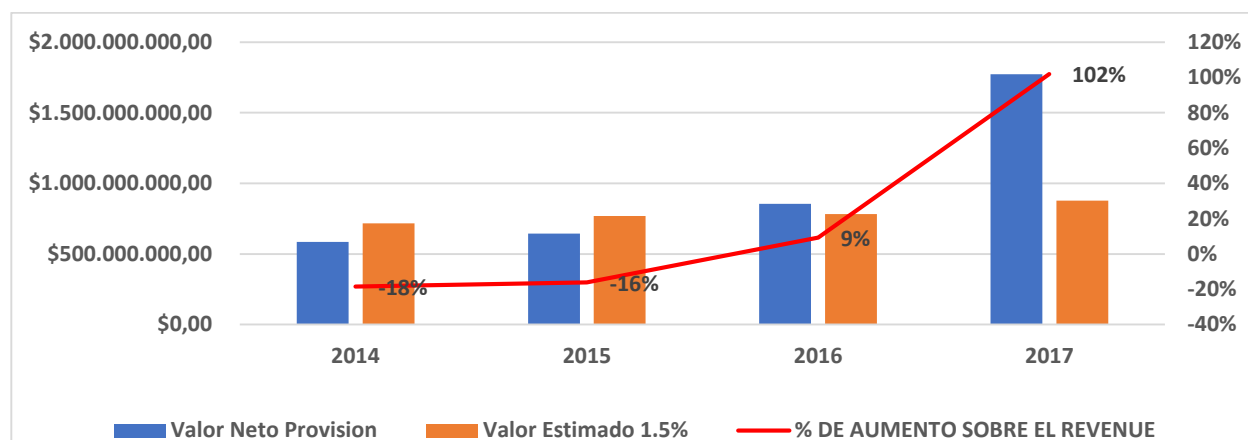
Gráfica 1. Provisión cartera acumulada 2014-2017



Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

Como se puede evidenciar en la presente grafica desde 2014 la cartera vencida correspondía al 15% es decir de 585 millones de pesos del total del capital de los años analizados el cual está por un valor de \$3,939 millones de pesos, valor que para el año 2015 con respect al año anterior tuvo incremento del 10% y a partir del año 2016 aumentó el valor al 44% con un total de provisión de \$927 millones de pesos, esta cifra refleja los efectos de plan de expansión de la red de distribución y el error en que incurrió la empresa al no realizar estudios financieros para establecer la solvencia, liquidez y rentabilidad de los punto de la venta y para el año 2017 con respecto al año 2016 la cartera continuó a la alza alcanzando un 92% equivalente a \$1,782 millones de pesos.

Gráfica 2. Indicador de la provision sobre el revenue 2014-2017



Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

En la grafica anterior se puede evidenciar que para el año 2014 y 2015 la provision estuvo por debajo del del 1.5% del indicador corporativo siendo -17% para los dos años, para el año 2016 el indicador quedó en 9% por encima del 1.5% del valor estimado, y la provision va en aumento ya que para el año 2017 superó el limite del indicador en un 102% lo que ha logrado encender alarmas al interior de la empresa por el aumento indiscriminado de la cartera.

A partir de lo expuesto anteriormente, se pretende dar respuesta a la siguiente inquietud:
¿Como contribuir a mejorar los procesos y las políticas para mejorar el indicador de cartera de la compañía?

Justificación

Debido a las necesidades que plantea el crecimiento de la empresa IGT Colombia es relevante iniciar procesos financieros adjuntos a los establecidos que respalden la liquidez de la empresa. Uno de esos pasos es la evaluación de los procesos y políticas de los clientes, importante no solo para la eficiente operación de la empresa, sino como factor relevante del desempeño del indicador de la cartera que al tener una fluctuación significativa en detrimento ha impactado la liquidez y rentabilidad de la empresa.

Con el desarrollo de este proyecto se espera realizar una propuesta de análisis, control y evaluación de las políticas que es de vital importancia para la empresa IGT Colombia, pues su implementación permitirá administrar la cartera de una manera más efectiva y oportuna a través de procedimientos adecuados e innovadores que permitirá mantener los márgenes pertinentes de vencimiento y la gestión de cobro a los clientes se realizaría de forma planificada, contribuyendo así a la disminución del riesgo de la incobrabilidad y una recuperación del capital invertido.

Con el fin de abordar la problemática de la empresa se hace necesario indagar sobre nuevas políticas y procedimientos de cartera, que con la elaboración de este proyecto se pretende entregar como una propuesta a la empresa IGT Colombia.

Objetivo general

Elaborar una propuesta para mejorar los procesos y las políticas para la empresa IGT Colombia LTDA que permita optimizar el indicador de cartera y su gestión financiera.

Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico de la situación financiera de la empresa IGT comprendido entre el periodo 2014-2017
2. Determinar y evaluar los índices de liquidez, endeudamiento y recuperación de cartera que están incidiendo en el riesgo financiero de la empresa IGT Colombia, para los años 2014-2017
3. Entregar la propuesta de las políticas para mejorar los procesos y las políticas para la empresa IGT Colombia.

Marco teórico

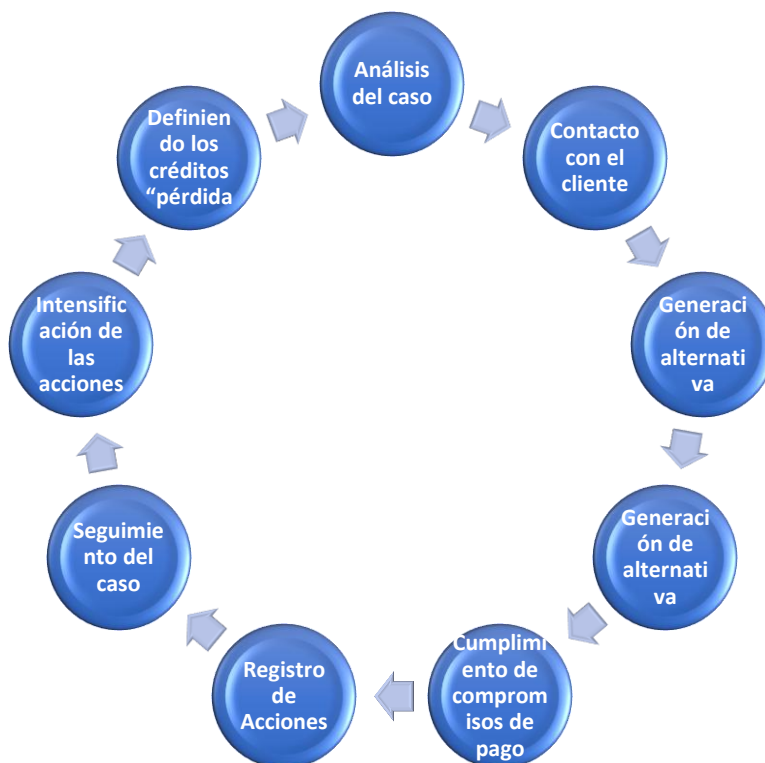
Para el desarrollo de una correcta administración de la función de cobro en una empresa, es necesario contar con una estrategia clara y bien definida que permita hacer frente a las posibles causas del retraso de las obligaciones, pero también a tomar acciones concretas cuando se presentan a fin de que estas no se repitan. De acuerdo a Wittlinger, Et al. (2008) afirma que “gestión de cobranza es el conjunto de acciones coordinadas y aplicadas adecuada y oportunamente a los clientes para lograr la recuperación de los créditos, de manera que los activos exigibles de la institución se conviertan en activos líquidos de la manera más rápida y eficiente posible, manteniendo en el proceso la buena disposición de los clientes para futuras negociaciones” (p. 3)

Esta definición se enfoca en el desarrollo de actividades, para mantener activa la relación comercial con el cliente, encaminando a que las obligaciones crediticias estén al día y pueda aprovechar las ventajas del entorno del negocio. Similar a la definición de Morales & Morales (2014) que coinciden en la administración y control de la cartera de los clientes garantiza una adecuada y oportuna captación de los recursos.

Realizar los análisis respectivos de la cobranza se convierten un factor primordial para la empresa, como lo afirma Wittlinger et al., (2008) “la cobranza es un importante servicio que permite el mantenimiento de los clientes al igual que abre la posibilidad de “volver a prestar” es un proceso estratégico y clave para generar el hábito y una cultura de pago en los clientes. La cobranza puede ser vista también como un área de negocios cuyo objetivo es generar rentabilidad convirtiendo pérdidas en ingresos”. (p.01)

De acuerdo a (Wittlinger et al., 2008) describe algunas acciones de la gestión de cobranza:

Gráfica 3. Acciones de la gestión de cobranza.



Fuente: Wittlinger, B., Carranza, L., & Tiodita, M. (2008). Best Practices in Collections Strategies.

Para la gran mayoría de los mercados competitivos que ofrecen créditos a sus clientes, para maximizar sus utilidades la cobranza se convierte en un procedimiento dinámico, que requiere de un importante análisis, seguimiento y control de las acciones para poder recuperar el monto de las cuentas por cobrar, y brindar a la empresa mayor liquidez.

Teniendo en cuenta lo anterior se vuelve imperante para las empresas estar enfocados en el manejo eficientes de los recursos, contar con bases sobre las que se edifica un sistema efectivo, tales como políticas de crédito para alcanzar unos niveles de desempeño apropiados, debido a que no solo es el plan a través del cual se integran las relaciones con los clientes, sino que le permite obtener información sobre quiénes son, cuánto pueden comprar y pagar, como lo plantea Morales & Morales (2014) en su libro Crédito y cobranza, políticas de cobro, son los procedimientos que sigue la empresa para cobrar los créditos que ha otorgado a sus clientes. De acuerdo con el objetivo que se establezca en la empresa, referente a la cobranza de los créditos otorgados a los clientes, será el marco de referencia para establecer las políticas de cobranza.

Respecto a qué tipo de política de cobro adoptarán las empresas, existen muchos factores que tienen una influencia en la determinación del tipo de política más conveniente para su situación en particular. Entre esos se encuentran: el capital, la competencia, el tipo de mercancías y la clase de los clientes.

Elementos que deben contemplar las políticas de cobro

Condiciones de venta: Cuando la empresa hace sus ventas a crédito, se establecen las condiciones de venta en cuanto al crédito otorgado, que comprende: plazo, los porcentajes de descuento, fechas de pago, lugares, donde efectuar los abonos a los créditos, tasas de interés y en cuanto a la entrega de las mercancías, características, garantías, usos, limitaciones, cuidados.

- **Plazos de cobro:** Para decidir en qué momento se inicia un proceso de cobranza con un cliente es necesario determinar cuándo y cómo se hará el primer esfuerzo de cobro, es decir, cuánto tiempo después de la fecha de vencimiento del crédito las cuentas morosas deben proceder a recuperarse. El intervalo de tiempo dependerá de lo que la empresa establezca, el cual puede ser una semana, 15 días o, en algunos casos, un periodo mayor.

Diversos tipos de políticas de crédito

- **Políticas restrictivas:** Caracterizadas por la concesión de créditos en periodos sumamente cortos, las normas de crédito son estrictas y por ello se usa una política de cobranza agresiva. Esta política contribuye a reducir al mínimo las pérdidas en cuentas de cobro dudoso y la inversión movilización de fondos en las cuentas.
- **Políticas liberales:** En sentido contrario a las políticas restrictivas, las políticas liberales tienden a ser magnas, se otorgan créditos considerando las políticas que usan en las empresas de la competencia, no presionan enérgicamente en el proceso de cobro y son menos exigentes en condiciones y establecimientos de periodos para el pago de las cuentas.
 - **Políticas racionales:** Estas políticas se caracterizan por conceder los créditos a plazos razonables según las características de los clientes y los gastos de cobranza; se aplican considerando los cobros a efectuarse y que proporcionen un margen de beneficio razonable.

Este proceso de actividades para gestionar la cartera e implementación de políticas de cobro planteado por los autores puede complementarse con modelos de alertas tempranas aplicados en la banca corporativa, como el método de evaluación denominado CAMEL (Capital, Asset, Management, Earning and Liquidity) que consiste en medir y analizar cinco parámetros fundamentales: capital, activos, manejo corporativo, ingresos y liquidez. (Gómez-González & Hinojosa, 2010). Esta evaluación es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo, en el otorgamiento de créditos de mediano y largo plazos y pueden proporcionar el nivel y la estructura de una operación de crédito.

En los últimos años las teorías sobre administración del riesgo se han considerado como un proceso interactivo, basado en el conocimiento, la evaluación y manejo de los riesgos y sus impactos, cuyo propósito fundamental sea el de mejorar la toma de decisiones en las organizaciones. Es así como teniendo como base los estudios sobre metodologías de riesgo de Soler Ramos et al., (1999) los modelos estocásticos de evaluación del riesgo desarrollados por Berkowitz, J. (1999) se plantean como un proceso aplicable a cualquier tipo de situación, en donde se obtenga un resultado que pueda ser deseado o inesperado y a su vez sea significativo o impacte en la organización.

Siendo así se define la administración de riesgo como un proceso dinámico que permite monitorear los recursos, las operaciones y las estrategias en cada nivel y cada área de la organización de manera integral e identifica todos aquellos hechos que pueden interferir en la consecución de sus metas y objetivos y manejar el riesgo de manera consistente.

Metodología

La investigación busca identificar las deficiencias actuales de las políticas de cobro, para esto se ve la necesidad de trabajar en un método de investigación analítica y descriptiva. En este caso el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales. Jiménez P, (1998). Con el fin de lograr un desarrollo eficiente del trabajo de investigación, la metodología utilizada comprende la revisión bibliográfica de esta manera obtener los resultados que permitan mejorar el proceso de gestión financiera y minimizar el riesgo de la cartera. Ospina, (2011)

El análisis e interpretación metodológico para desarrollar el trabajo incluye técnicas de recolección y análisis cuantitativo toda vez que se obtendrá información mediante el análisis de los estados financieros efectuados por el contador de la compañía del periodo comprendido en los años 2014 - 2017 aplicando los diferentes valores económico-financieros. Para realizar el análisis de los estados financieros se utilizan índices o ratios, métodos de análisis horizontal y vertical y técnicas.

Contexto organizacional

IGT Colombia LTDA es una empresa constituida hace 13 años, cuenta con una red de distribución masiva de servicios electrónicos que tiene como objeto social la operación y explotación de redes y sistemas para el procesamiento y transmisión de transacciones veloces.

Actualmente la compañía comercializa diferentes servicios en las líneas de negocio de Juegos, Pines y recargas, recaudo de servicios comerciales, giros y retiros, corresponsalía bancaria, genera más de 800.000 transacciones al día, Cuenta con un canal distribución compuesto por 13.561 puntos de venta cubriendo cerca del 85% de la población colombiana.

Tipología de Clientes: Cadenas, Centros especializados, Kioscos y TAT (tienda a tienda), aliados estratégicos.

Proceso actual de clientes nuevos y procesos de cartera y gestión de cobro

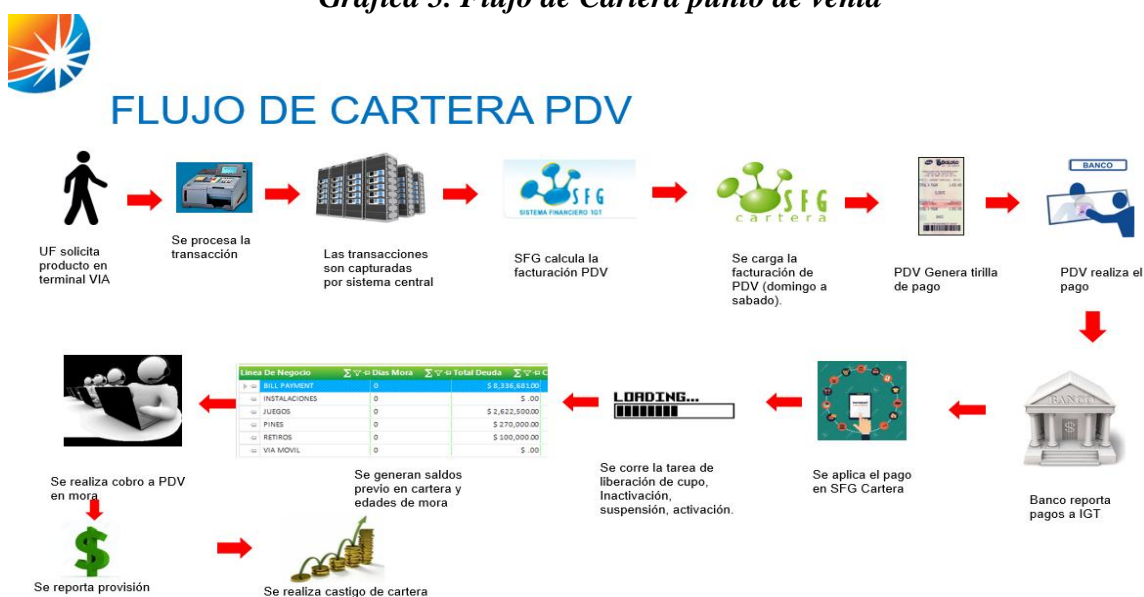
Gráfica 4. Flujo de Clientes puntos de venta nuevos.



Fuente: Elaboración Propia IGT Colombia Ltda.

Como se puede apreciar en la gráfica anterior se evidencia los pasos del flujo de Clientes puntos de venta nuevos, el proceso anterior no se tiene definido el tiempo de este proceso y en algunas ocasiones puede demorarse entre 1 y 3 meses la instalación de la terminal en el punto de venta, lo que incurre en incumplimientos por parte de la empresa ocasionando que el cliente desista de la negociación.

Gráfica 5. Flujo de Cartera punto de venta

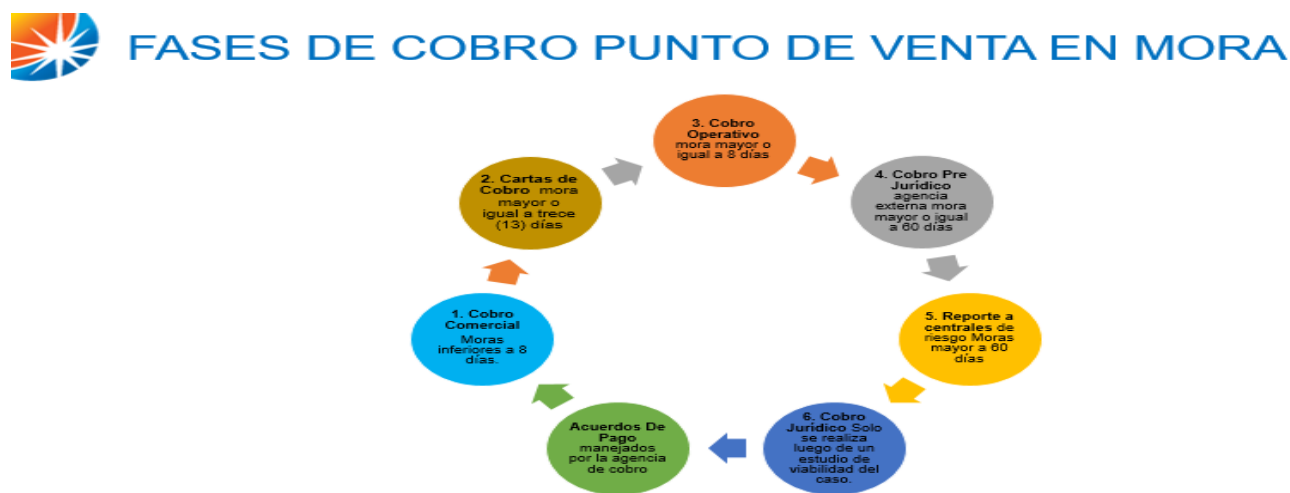


Fuente: Elaboración Propia IGT Colombia Ltda.

En la siguiente gráfica se observa el flujo del proceso de cartera desde el momento que el usuario final utiliza los servicios IGT, pasando por las diferentes etapas hasta generarse el pago o la cartera en mora de los puntos de venta.

En la grafica anterior se describe el proceso del area de gestion de cobro desde el primer dia de mora hasta el momento que entra en etapa prejudridica, En el proceso prejudridico se le cobra a los puntos de venta un costo por honorarios prejudridicos que se liquida de acuerdo a la edad de mora en que esten los puntos de venta.

Gráfica 6. Fases de cobro punto de venta en mora



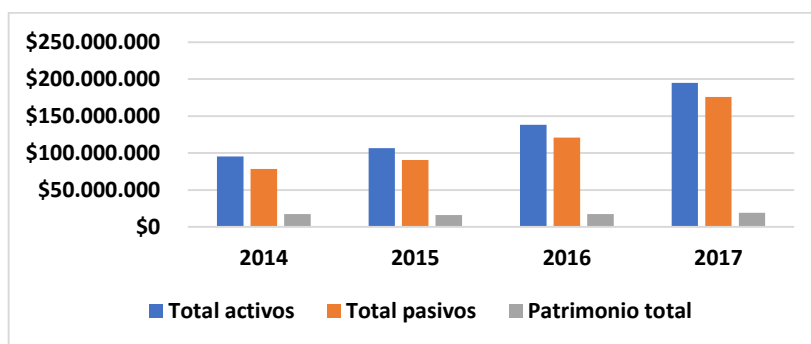
Fuente: Elaboración Propia IGT Colombia Ltda.

RESULTADOS

Diagnóstico Financiero

Como se puede observar en el Anexo 01. Información Financiera de la Empresa IGT, la compañía ha ido incrementando el nivel de sus activos en el periodo 2014-2017, reflejado en los activos no corrientes tales como equipo, otros e inventario y cuentas por cobrar.

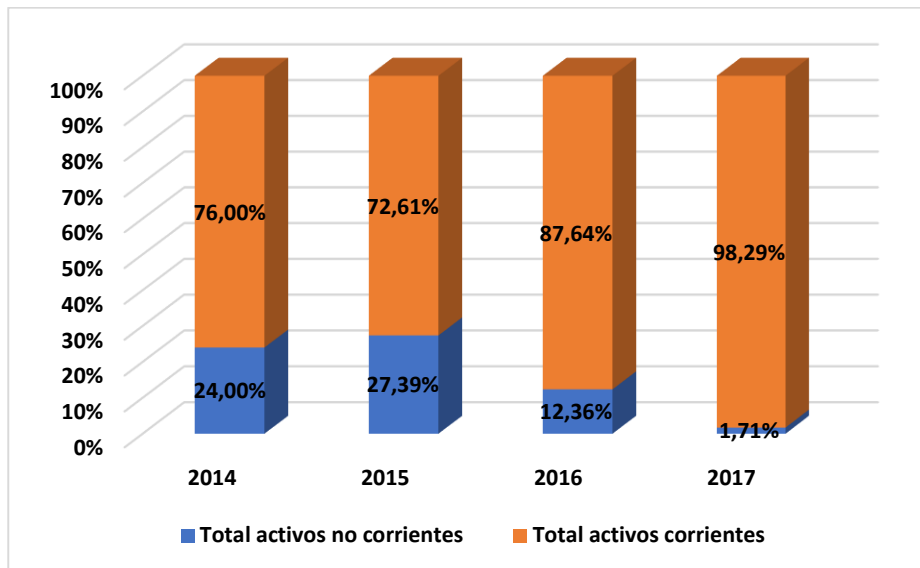
Gráfica 7. Estados de Situación Financiera IGT Colombia



Fuente: Elaboración Propia IGT Colombia Ltda.

La financiación del activo entre los años 2014-2017 está dada en más de un 86% por el pasivo, el cual se encuentra representado por otros pasivos no financieros. Se observa que la compañía solo se financia con un 14% del patrimonio, concepto que durante los años analizados ha disminuido gradualmente por el pago de dividendos.

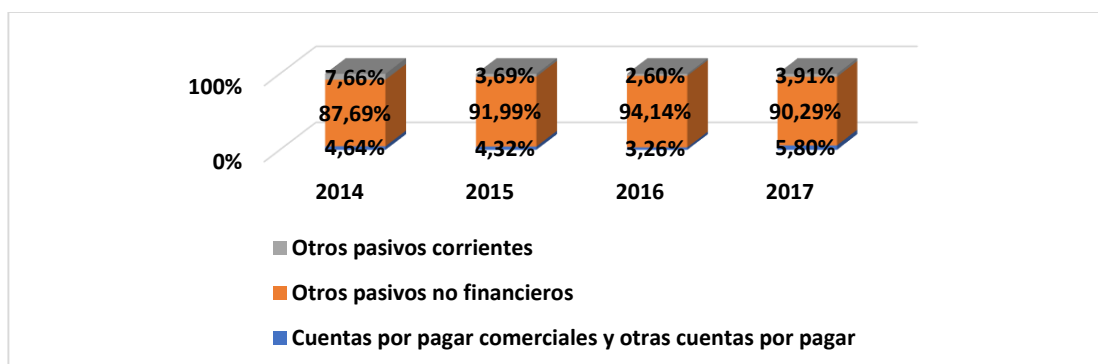
Gráfica 8. Composición del Activo



Fuente: Elaboración Propia IGT Colombia Ltda

Como se refleja en la gráfica, el activo corriente representa en promedio un 83.64% sobre el activo total, el cual se ha ido incrementado año tras año debido a que la compañía ha elevado su gestión comercial con la finalidad de buscar nuevos clientes en el sector privado. Los activos fijos representan en promedio un 16.36% sobre el activo total, los cuales han ido disminuyendo gradualmente a través de los años. Uno de los rubros más representativos es cuentas por cobrar, por este concepto la compañía tuvo un aumento significativo del 63% del año 2014 al 2017 como consecuencia de la expansión de la red donde el 52% lo representan los puntos de venta, el 36% vinculados o aliados económicos y otros conceptos el 12%.

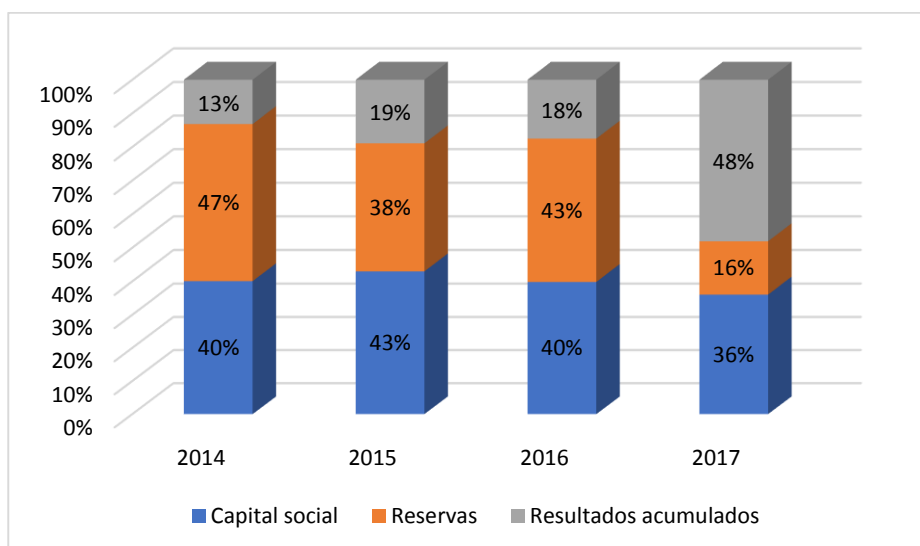
Grafica 9. Composición del pasivo



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de IGT Colombia Ltda

Como se observa en la gráfica el pasivo, el 91% se encuentra compuesto principalmente por otros pasivos no financieros presentados en ingresos recibidos para terceros - servicios comerciales, pines y recargas y los recaudos de facturas de los aliados estratégicos. El 5% lo representa, cuentas por pagar comerciales y partes relacionadas entre y otras cuentas por pagar. El restante 4% corresponde a otras cuentas por pagar.

Grafica 10. Composición del Patrimonio



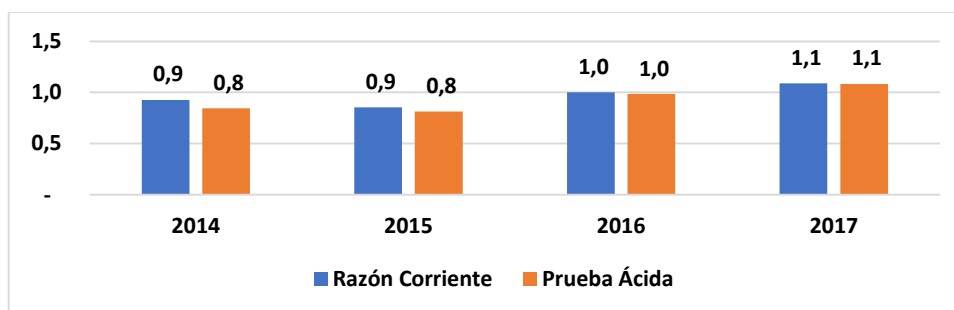
Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de IGT Colombia Ltda

El capital social al cierre de los 3 últimos años no muestra cambios y el patrimonio de la compañía ha presentado utilidad neta ocasionada principalmente por un incremento en los ingresos operacionales, así como una reducción en los gastos asociados a las herramientas de gestión en procesos de ventas.

Análisis de indicadores financieros

Indicadores de Liquidez

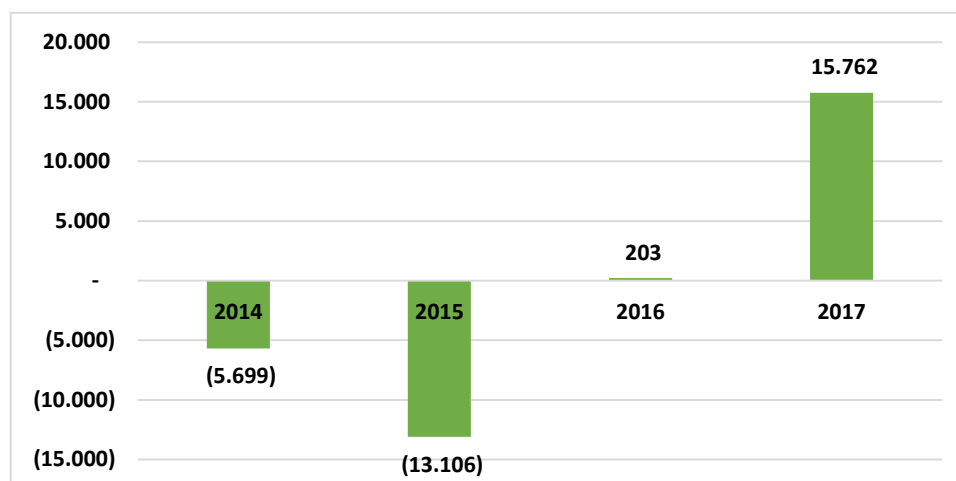
Gráfica 11. Razón corriente



Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de IGT Colombia Ltda.

- Razón corriente:** Este indicador refleja que por cada peso que la empresa debe a corto plazo, cuenta en promedio con 1.1 pesos para respaldar sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Como se puede observar en el 2014 y 2015 la razón es menor que en los otros años, lo que implica una menor solvencia y capacidad de pago de la empresa con relación a sus obligaciones de corto plazo. Sin embargo, para el 2016-2017 el resultado está por encima de 1 aun así no garantiza que los activos en un momento dado puedan generar un flujo de efectivo constante que le asegure a la compañía el cumplimiento oportuno de sus obligaciones. Por lo anterior, es necesario que los activos corrientes se puedan realizar efectivamente y tengan una alta rotación.
- Prueba Ácida:** Este indicador nos muestra que por cada \$1 que se debe a corto plazo, se cuenta para su cancelación con el resultado en \$ en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios. En el año 2014-2105 es de 0.8, en el 2016-2017 de 1.1 y 1.0 equivalentemente. este indicador le generó una mayor solidez y capacidad de pago a la empresa.

Grafica 12. Capital neto de trabajo

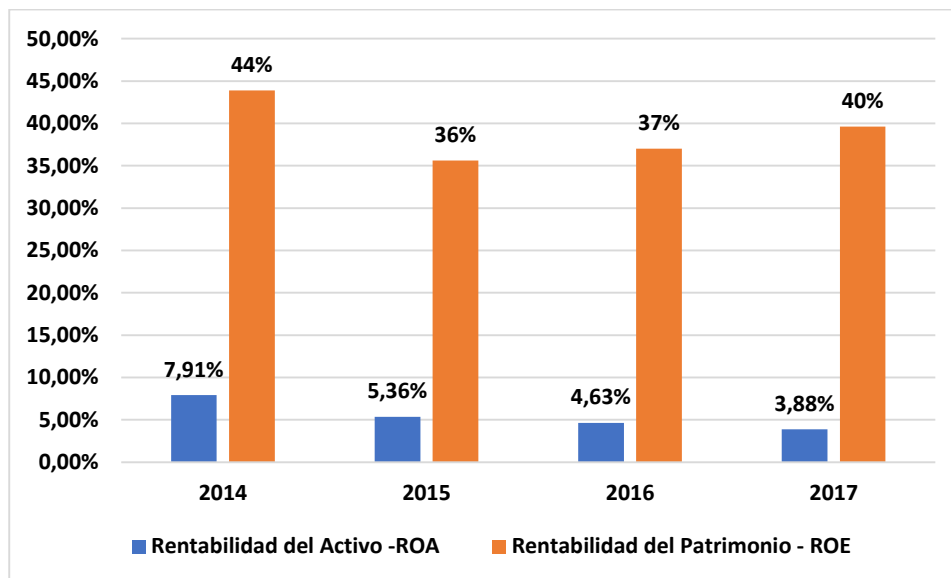


Fuente: Elaboración Propia con base en los Estados Financieros de IGT Colombia Ltda, Información en miles de pesos

Este indicador muestra el valor que le quedaría a la empresa después de haber pagado sus pasivos de corto plazo. En la gráfica se observa que para el 2014 y 2015 se presenta un déficit de capital de trabajo ya que las exigencias de los pasivos corrientes no alcanzaron a ser cubiertas por los activos corrientes o por el flujo de caja, para los años 2016 y 2017 conservó una relación eficiente en la razón corriente contribuyendo a su vez el capital neto de trabajo.

Indicadores de Rentabilidad

Grafica 13. Indicadores ROA y ROE

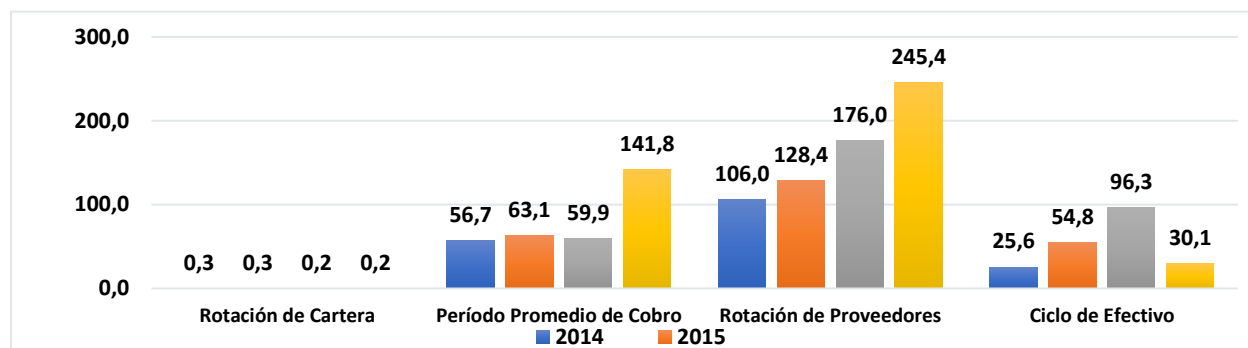


Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

- Rentabilidad del Activo:** Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o con patrimonio, los promedios de los años analizados generaron un 5.45%, para los dos últimos años ha disminuido la eficiencia en la generación de utilidades con los activos.
- Rentabilidad del Patrimonio:** Este índice da una idea relativa a la rentabilidad que los accionistas reciben por cada peso invertido y la respuesta de la reinversión de utilidad del ejercicio en el negocio. Se puede observar que hubo un incremento en los últimos 3 años, donde la utilidad neta tuvo el mismo comportamiento, principalmente por el aumento de los ingresos operacionales generados por la expansión de la red de puntos de venta y nuevos contratos con aliados estratégicos que se ha dado desde el 2015.

Indicadores de Actividad

Gráfica 14. Indicadores de Actividad



Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

- Rotación de Cartera y periodo promedio de cobro:** Este indicador determina que en promedio las cuentas por cobrar rotan 0.24 veces por año, es decir, la compañía tarda en promedio 80.38 días para recuperar la cartera, lo que a su vez repercute en la eficiencia con que se aprovechan los recursos de la empresa, el índice en número de días traduce lo que demora la empresa en recuperar el cobro de los servicios entregados a los “deudores”. Mide, en otras palabras, la proporción de las ventas netas que correspondieron a ventas a crédito. Para el año 2017 el indicador de promedio de cobro aumento a 141,77 lo que indica que la gestión de la cartera no ha sido muy favorable, sin embargo, esto representa un costo de oportunidad alto que afecta la liquidez, si lo que quiere la compañía es lograr aumento en ventas.
- Rotación de Proveedores:** Adicional el indicador de rotación de proveedores indica que el hecho de tener recursos acumulados en cartera implica que la empresa para poder operar o pagar su proveedora debe recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, razón por la cual la gestión de la cartera debe ser coherente con la gestión de las cuentas por cobrar, o la política de clientes debe ser más favorable o cuanto menos igual que la política de proveedores.

- **Ciclo de efectivo:** Este indicador refleja que la empresa en promedio debe financiar su operación con recursos costosos diferentes al crédito dado por los proveedores cada 51.72 días. Como se puede observar en la tabla anterior durante el 2017 esta razón se encuentra en 30.13 días, lo que implica que durante este tiempo la empresa tuvo que financiar la operación del negocio con recursos externos mientras recuperaba el efectivo producto de su facturación.

Estrategias para el plan de mejoramiento (Anexo 3. plan de mejoramiento detallado)

Los resultados obtenidos luego del análisis financiero y la aplicación de los indicadores, en especial los indicadores de actividad, refleja que la empresa no está siendo eficiente en su gestión de cartera, debido a que las políticas de cobro no se están llevando en forma adecuada, ocasionando dificultades de liquidez para la empresa y a su vez este resultado se está viendo reflejado en la disminución de la rentabilidad. Por lo anterior se plantea las siguientes estrategias de mejora:

- En el proceso de flujo de clientes puntos de venta nuevos valorar al cliente mediante un formato de evaluación, el cual mide la capacidad y disponibilidad de venta del punto.
- Revisión de referencias personales y comerciales de los puntos de venta por parte del área de riesgo.
- Definición parámetros de evaluación y medición financiera de las cadenas, se debe determinar la capacidad de pago del cliente, utilizando los Estados financieros, el Balance General y el Estado de Resultados, este análisis busca minimizar el riesgo crediticio y establecer si la cadena cumplirá con los términos establecidos de pago según las condiciones pactadas.

- Garantías generales: Adicional al pagaré que se firma con el contrato, se debe solicitar para todos los clientes nuevos que tenga una antigüedad comercial menor a 2 años, un codeudor.
- Asignación de cupos: Se deben asignar cupos de acuerdo al scoring del área comercial y el área de riesgo, el nivel del cupo debe estar de acuerdo a la capacidad de pago generada en la evaluación financiera. Y el nivel de cupos se debe revisar mensualmente.
- Mejoras en las políticas de pago IGT: Se implementan tres nuevas políticas, Pago Intermedio o tres veces a la semana, pago diario para todas las líneas de negocio y pago prepago.
- Nuevas políticas de control: Suspensión y bloqueos de ventas por falta de pago, al primer día de mora o reincidencia en cartera.
- Con el fin de fortalecer el departamento de cartera se plantea una reestructuración de los procesos del área, para obtener un mejor desempeño, en los cuales se establece nuevos tiempos y estrategias de gestión de cobro.
- Esquema de alertas tempranas para acelerar la gestión de cobro: Señales que permitan a IGT anticipar que el cliente enfrentará dificultades para la cancelación oportuna de sus obligaciones. Tal previsión obliga adelantar una labor de cobro más intensa y acelerar el proceso de recuperación.

Conclusiones y Recomendaciones

Como producto de este trabajo de investigación y de acuerdo a análisis de los estados financieros se puede concluir que la cartera de la empresa está en una situación de crisis debido al alto aprovisionamiento que ha tenido en los últimos dos años pasando por encima del indicador corporativo en un 102% para el año 2017, viéndose en la necesidad de buscar un plan de acción que mitigue las pérdidas en las que ha incurrido la empresa al manejar los procesos de cartera y gestión de cobro desde una perspectiva basada en acontecimientos pasados.

Según el diagnóstico realizado los indicadores de rotación de Cartera y periodo promedio de cobro se determinó que la empresa ha ido aumentando desfavorablemente los días en que retorna la cartera a crédito siendo 142 días, lo que indica una problemática en la gestión de la cartera, que a su vez repercute en los pagos a proveedores, sin embargo, esto representa un costo de oportunidad alto que afecta la liquidez, si lo que quiere la compañía es lograr aumento en ventas.

En el proceso prospección clientes, visto este como uno de los pilares fundamentales de empresa, se presenta como una alternativa factible de crecimiento en las ventas de la empresa, pero deben tener claros los objetivos de la misma para que la relación de los puntos de venta sea siempre a largo plazo, de ahí la importancia de validar, controlar y ejecutar los procedimientos y políticas entregados con este proyecto.

Es importante que la empresa, las partes que interviene e incluso todos los directivos reconozcan la necesidad de aplicar conocimientos técnicos y especializados en un entorno cada vez más competitivo en el cual se encuentra. Es su deber, por tanto, que utilice herramientas administrativo financieras que le permitan permanecer en el mercado en el tiempo y cumpla con los requisitos y visualice las necesidades que la demanda les exige.

Por ultimo con la aplicación de los procedimientos y políticas entregados, permitirá a IGT tomar mejores decisiones en cuanto al cliente y restringir cupos de acuerdo a su perfil para lograr mejores resultados en la cartera y tiempo de recuperación de las obligaciones.

Anexo 1. Estados Financieros IGT Colombia Ltda.

IGT COLOMBIA LTDA ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA

	Al 31 de diciembre de		Al 31 de diciembre de	
	2014	2015	2016	2017
			(En miles de pes	(En miles de pesos)
Activos				
Activos no corrientes				
Equipo, neto	\$3,109,746	\$2,574,305	\$2,103,839	\$ 2,024,566
Activo intangibles, neto	1,656,800	1,242,600	828,400	414,200
Activos por impuesto diferido	1,862,983	344,041	517,649	894,765
Préstamos a vinculados	16,260,548	24,966,844	13,636,244	1
Total activos no corrientes	22,890,077	29,127,790	17,086,132	3,333,531
Activos corrientes				
Inventarios	6,366,523	3,762,310	2,058,120	1,170,160
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	57,166,437	57,534,141	91,476,832	156,525,421
Activo por impuesto corriente		0	0	4,024,203
Efectivo	8,958,137	15,934,010	27,611,110	29,889,044
Total activos corrientes	72,491,097	77,230,461	121,146,062	191,608,828
Total activos	\$95,381,174	\$106,358,251	\$138,232,194	\$ 194,942,359
				\$ 0
Patrimonio y pasivos				
Patrimonio				
Capital social	\$6,884,500	\$6,884,500	\$6,884,500	\$ 6,884,500
Reservas	8,038,006	6,104,903	7,372,283	3,032,080
Resultados acumulados	2,268,289	3,032,080	3,032,080	9,178,888
Patrimonio total	17,190,795	16,021,483	17,288,863	19,095,468
Pasivos corrientes:				
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	3,631,216	3,906,206	3,946,979	10,191,976
Otros pasivos no financieros	68,566,725	83,100,827	113,854,440	158,779,711
Ingresos diferidos	143,232	99,004	101,074	73,187
Impuesto diferido	1,552,510	729,208	156,529	0
Impuesto a las ganancias a pagar	4,196,332	2,406,487	2,779,937	0
Pasivos por impuestos corrientes	0	95,036	104,372	6,717,363
Pasivos por beneficios a empleados	100,364	0	0	84,654
Total pasivos corrientes	78,190,379	90,336,768	120,943,331	175,846,891
Total pasivos	78,190,379	90,336,768	120,943,331	175,846,891
Total patrimonio y pasivos	\$95,381,174	\$106,358,251	\$138,232,194	\$ 194,942,359

IGT COLOMBIA LTDA ESTADOS DE RESULTADOS Años terminados

	al 31 de diciembre de			
	2014	2015	2016	2017
	(En miles de pesos, excepto la utilidad neta por cuota)			
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 23,040,283	\$ 22,293,150	\$ 23,704,613	\$ 25,880,316
Costo de venta de bienes y servicios prestados	(3,476,329)	(3,817,905)	-4,968,491	-5,067,877
Utilidad bruta	19,563,954	18,475,245	18,736,122	20,812,439
Gastos de administración	(5,696,062)	(5,373,637)	-4,765,717	-5,034,779
Gastos de comercialización	(3,202,208)	(4,282,376)	-5,013,155	-4,588,990
Otros ingresos operativos	(8,405)	(105,342)	556,698	434,066
Otros gastos operativos	1,895,730	193,192	-	-
Utilidad operacional	12,553,009	8,907,082	9,513,948	11,622,736
Costos financieros	(850,961)	(1,298,081)	-2,110,549	-2,754,808
Ingresos financieros	2,134,951	3,287,724	3,641,374	4,313,491
Utilidad antes del impuesto sobre la renta	13,836,999	10,896,725	11,044,773	13,181,419
Gasto por impuesto sobre la renta	(6,292,663)	(5,191,918)	-4,643,070	-5,613,281
Utilidad neta del año	\$ 7,544,336	\$ 5,704,807	\$ 6,401,703	\$ 7,568,138

Anexo 2. Política actual de cartera

Política de cartera actual

Plazos de pago

IGT tiene establecido una facturación semanal hacia los PDV de Domingo a Sábado y otorga plazo de pago que varían dependiendo de las negociaciones comerciales:

- Plazos de Pago para TAT:
- Pago semanal: Segundo día hábil contado a partir del corte de la facturación.
- Pago diario: el pdv en la línea de negocio de Bill Payment debe realizar anticipos diarios de lunes a viernes correspondiente al volumen recaudado de los días anteriores. El segundo día hábil contado a partir del corte de la facturación aplica para las otras líneas de negocio y el remanente de Bill Payment.

Plazos de pago para cadenas o kioscos

El plazo estándar para pago es de 6 días hábiles contados a partir del corte de la facturación. Por tratarse de negociaciones especiales pueden existir excepciones a este plazo el cual debe estar debidamente aprobado por la Gerencia de Ventas, Gerencia de Finanzas, Gerencia General. Con el fin de controlar los saldos de cartera, se establecen los parámetros de suspensión de ventas por falta de pago y por montos mínimos de cartera, la suspensión es controlado por el sistema interno llamado SFG Cartera.

Pasivo estimado y castigos de cartera

Para la línea de negocios se registra como pasivo estimado la cartera que se encuentra vencida mayor o igual a 60 días a cada corte de mes.

Contingencia Cartera – Servicios Comerciales

IGT adicional a maneja una reserva como contingencias de cartera, establecida en el 1.5% del ingreso corporativo de Servicios comerciales y Pines una vez descontado el pasivo estimado real de cartera.

Anexo 3. Plan de mejoramiento detallado

Plan de mejoramiento

Mejoras al proceso de flujo de clientes puntos de venta nuevos

En el proceso de flujo de clientes puntos de venta nuevos, se establece un formato de valoración de punto de venta, el objetivo de esta herramienta es tener un resultado justo desde el punto de vista comercial, donde se mide desde la perspectiva del representante de ventas la capacidad y disposición del punto de venta.

Formato Evaluación y prospección punto de venta

Evaluación de Capacidades del Punto de Venta		0	1
1	El negocio cierra a medio día entre Lunes y Viernes?	Si	no
2	El negocio abre los fines de semana?	No	si
3	Cuántas personas trabajan en este lugar al mismo tiempo?	1	2 o mas
4	Ofrece usted servicios a domicilio	No	Si
5	El negocio es atendido directamente por el dueño?	No	si
6	Ofrece usted el servicio de recarga celular y/o pago de SC ?	si	No
7	Antigüedad del negocio inscrito en Cámara de Comercio?	< de 2 años	> de 2 años
8	Qué nivel de inventario maneja el negocio?	Bajo	Alto
9	Hay espacio para colocar una terminal ?	No	Si
10	Cuenta con espacio interno y externo para ubicar material POP?	No	Si
11	Se encuentra en Calle Principal	No	alto
12	Flujo peatonal / vehicular	Bajo	Alto
13	Distancia en cuadras a la zona Comercial más cercano	2 ó más	0 ó 1
Sumatoria de Puntaje			
Si el resultado es de 10 a 13 escriba el número 1 y si es de 0 a 9 escriba el número 2			

Preguntas de observación

Sumatoria de la pregunta 1 a 13 (el resultado debe ser de 0 a 13.)

Medición final (corte) 1 ó 2

Evaluación de Disposiciones del Punto de Venta		0	1
1	Siempre busca ofrecer nuevos productos y servicios para sus clientes?	No	Si
2	Le informa a sus clientes sobre servicios y productos nuevos?	No	Si
3	Estaría dispuesto a trabajar con una nueva servicio en su negocio?	No	Si
4	Estaría dispuesto a actualizar información para que sus clientes estén mejor informados?	No	Si
5	Estaría dispuesto a invertir para promocionar su negocio o nuevos productos?	No	Si
6	Estaría dispuesto a colocar material POP para promocionar un nuevo producto	No	Si
7	Estaría dispuesto a colocar una terminal en el punto caliente de su negocio?	No	Si
8	Estaría dispuesto a Hacer depósitos todos los días?	No	Si
9	Estaría dispuesto a que le instalen alambres de transmisión en su negocio?	No	Si
Sumatoria de Puntaje			
Si el resultado es de 8 a 9 escriba el número 1 y si es de 0 a 7 escriba el número 2			

Sumatoria de la pregunta 1 a 9 (el resultado debe ser de 0 a 9.)

Medición final (corte) 1 ó 2

Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

En la gráfica anterior se puede ver el formato de evaluación del punto de venta donde se establece un puntaje

- Capacidades si el puntaje es = 0 > a 10: 1, si es menor es 2.
- Disposición si el puntaje es = 0 > a 8: 1, si es menor es 2.

Revisión de referencias personales y comerciales

Como parte primordial en la valoración de riesgo, el área de Servicios Operativos debe validar que las referencias personales y comerciales consignadas por el representante legal y por el codeudor en el anexo 1 del contrato, sean verídicas se debe realizar un registro de ratificación de referencias en cuanto, nombres, números de teléfonos, números de celular direcciones comerciales iguales a las de la cámara de comercio. Esta ratificación se realizará en la plataforma SAG (Sistema de Agentes Gtech). Cada año se desplegará una campaña de actualización de datos, esto con el objeto de disminuir la cantidad de clientes ilocalizados.

Definición parámetros de evaluación y medición financiera de las cadenas:

Calculo de capacidad de pago para cadenas:

Se debe determinar la capacidad de pago del cliente, utilizando los Estados financieros, el Balance General y el Estado de Resultados, este análisis busca minimizar el riesgo crediticio y establecer si la cadena cumplirá con los términos establecidos de pago según las condiciones pactadas.

Se evalúa mediante el modelo de evaluación financiera los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y actividad: lo anterior con el fin determinar si el termino de pago establecido en el contrato tiene razonabilidad con los indicadores y desempeño del cliente potencial.

El segundo instrumento no cuantificable es la voluntad de pago: no se puede medir por lo que es necesario validar las referencias comerciales y establecer puntaje para ponderar con el análisis de liquidez y endeudamiento

Formato Evaluación Financiera



FORMATO EVALUACIÓN FINANCIERA ALIADOS ESTRATEGICOS

Razón social	ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE PENSIONES COLPENSIONES
Sector económico	FONDOS DE PENSIONES
Actividad	FONDOS DE PENSIONES
Fecha de la evaluación	19-Jan-18

Estados Financieros (en millones de pesos)

Estados Financieros (en millones de pesos)		Fecha de corte estados financieros: 31 Diciembre 2017	
Total activo corriente		Total pasivo corriente	
Disponibles	196,318	Pasivo financiero c.p.	
Deudores	300	Proveedores	2,451
Otros activos corrientes		Otros pasivos ctes	24,878
Total activo fijo y Mediano y L.P.	196,818	Pasivo mediano y L.p	27,329
Activo fijo	2,781	Obligaciones financieras	-
Diferidos		Otros pasivos	208,702
Otros activos y valorizaciones	36,750	Total pasivo	236,031
Total Activo	235,149	Total patrimonio	(882)
		Total Pasivo y Patrimonio	235,149
		Indicadores	
Total ingresos operacionales	481,578	Liquidez	715%
Total costo de ventas y gastos generales	526,586	Rotación cartera (días)	1,20
Utilidad Operacional	(45,008)	Rotación inventarios (días)	-
Gastos financieros		Endeudamiento total	100%
Utilidad neta	(45,008)	Rentabilidad utilidad neta/patrimonio	5103%
EBITDA		Margen EBITDA	0%

Tabla para indicadores de evaluación financiera

	Rango %	Puntos	Comentarios
Endeudamiento total	0-40%	3	
	41-60	2	
	61-70	1	
	>70%	0	
Cobertura intereses	>15	2	
	10 - 15	1	
	<10	0	
Rotación de cartera	<=60 días	2	
	60-90 días	1	
	>90 días	0	
Rotación inventarios	<=60 días	1	1
	>60 días	0	
Liquidez	>=25%	1	1
	<25%	0	
Rentabilidad Utilidad/Patrimonio	>=15%	1	1
	<15%	0	
EBITDA	>=15%	1	0
	<15%	0	

Interpretación puntaje	Total	7	entario Finanzas:
De 0 a 4 puntos	D	Malo	Regular Al ser una empresa del Estado, es posible realizar contrataciones con
De 5 a 7 puntos	C	Regular	
Mayor de 7 puntos hasta 9 puntos	B	Bueno	
Mayor de 9 puntos hasta 10 puntos	A	Excelente	

Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

En la grafica anterior se evidencia el modelo de de evaluación financiera donde se establece un score de Excelente, bueno, regular y malo.

- Si el puntaje esta de 0 a 4 la calificacion es malo.
- Si el puntaje esta de 5 a 7 la calificacion es regular.
- Si el puntaje esta de 7 a 9 la calificacion es bueno.
- Y mayor a 9 es excelente.

Solo se aprueban los clientes que tengan calificaciones entre excelente y bueno.

Garantías generales

Adicional al pagaré que se firma con el contrato, se debe solicitar para todos los clientes nuevos que tenga una antigüedad comercial menor a 2 años, un codeudor, Para TAT se tomará como antigüedad la relacionada en la fecha de matrícula en el campo de la dirección comercial donde se va a instalar el punto de venta. Para el caso de cadenas y kioscos se toma la antigüedad del establecimiento registrado en cámara y comercio, el representante legal debe presentar un codeudor, el cual se debe registrar en el anexo uno de cada tipo de contrato.

Asignación de cupos

Con base en los puntajes obtenidos por punto de venta en los criterios descritos anteriormente, el scoring de crédito arroja un puntaje total que permite tomar la decisión de la asignación del cupo Los límites máximos aprobados por corporación son:

Tabla 5. Tabla definición de cupos

TIPO DE CANAL	USD	COP	Nivel
KIOSCOS	75.000	\$ 220,050,000	15
CADENAS	5.000 a 75.000	\$14,670,000 a \$ 220,050,000	1 a 15
TAT	500 a 5.000	\$733,500 a \$14,670,000	1 a 4

Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

Aumentos de cupos para BillPayment (BP) y ETUS.

Canal TAT.

Esta modificación la hace el área de Riesgo y Cumplimiento y se tiene en cuenta los siguientes criterios:

- Que el punto de venta haya alcanzado una utilización de cupo igual o mayor al 80% en los últimos 3 meses.
- Que el punto de venta no esté en nivel máximo de cupos.
- Que el representante legal del PDV solo tenga un (1) punto de venta.
- Que el punto de venta no haya presentado inactivaciones ni suspensiones.
- Que no haya más de una terminal en el mismo PV.
- Que no haya una solicitud de disminución o de no aumento de cupo por parte del jefe de distrito.

Periodicidad de Revisión

La revisión de cupos se debe hacer cada mes; sin embargo, para atender solicitudes de aliados o casos puntuales, se puede hacer una validación por parte del área de Riesgo y Cumplimiento para aumentos de cupos cada vez que se requiera.

Canal de cadenas

Para el canal de cadenas, los aumentos de cupo se hacen solo por requerimiento de ventas teniendo en cuenta lo siguiente:

- Que la cadena haya tenido cumplimiento en pagos.
- La modalidad de pago de la cadena.
- Que los puntos de venta hayan alcanzado una utilización igual o mayor al 80% en los últimos 3 meses.
- Que los puntos de venta no hayan presentado inactivaciones ni suspensiones.

- Que el cupo se encuentre dentro de los niveles autorizados de acuerdo con la política de administración.

Disminución de cupos para BP y ETUS

La disminución de cupos para BP y ETUS se puede dar por las siguientes circunstancias:

- PDV suspendidos y que solicitan reactivación, según la política de cartera puede presentar disminución de cupos.
- Por solicitud de ventas, para lo cual administración de ventas deberá solicitar a servicios operativos la disminución de cupos; estos cambios se deben ejecutar cuando se genere la solicitud por parte de ventas.

Manejo de excepciones de cupos

Se refiere a la necesidad de asignar un cupo por fuera de los límites autorizados por corporación .

Para hacer una excepción en el manejo de cupos se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que sea un requerimiento de la Gerencia de ventas.
- Que se elabore un formato de excepción donde se especifique los siguientes aspectos:
- Línea de negocio a modificar.
- Canal a modificar.
- Fecha de la aplicación a la excepción.
- Hora de la aplicación a la excepción.
- Relación de puntos de venta y cupos propuestos.
- Criterios tenidos en cuenta para la modificación.

El formato debe ser firmado por los siguientes funcionarios:

- Gerente General.
- Gerente de Finanzas.
- Gerente de Ventas.
- Supervisor de Riesgo.

Si la solicitud de excepción es por fuera de los límites aprobados por corporación se debe hacer un análisis por las áreas de Riesgo y finanzas para luego ser escaladas a corporación.

Mejoras en las políticas de pago IGT

Adicional a las políticas pago diario y semanal, se establecen los siguientes parámetros:

Plazos de Pago para TAT y cadenas:

Adicional a las políticas de pago semanal y diario se implementan estas tres nuevas políticas, Pago Intermedio o tres veces a la semana, pago diario para todas las líneas de negocio y pago prepago:

- ***Pago tres veces a la semana:*** El PDV en la línea de negocio de Bill Payment debe realizar tres anticipos durante la semana correspondiente al volumen recaudado de los días anteriores. Excepción en el número de pagos si existen festivos. El segundo día hábil contado a partir del corte de la facturación aplica para las otras líneas de negocio y el remanente de Bill Payment.
- ***Pago diario para todas las líneas de negocio:*** el PDV deberá realizar el pago diario las tres líneas de negocio, de las ventas realizadas el día anterior.
- ***Modalidad de Prepago:*** Esta política se diseña con el fin de que los punto de venta que no alcancen al score solicitado por el área de riesgo, puede prepagar o anticipar lo que va a vender, es este caso IGT no tiene riesgo de pérdida en cartera, el PDV puede pre-pagar las líneas de negocio de Bill Payment y/o ETUs El porcentaje de distribución será de 80% para BP y 20% para etus.

Nuevas políticas de control

Suspensión

Con el fin de controlar los saldos de cartera, se establecen los siguientes parámetros de *suspensión de ventas por falta de pago*:

El monto mínimo de suspensión sumadas todas las líneas de negocio es de \$15.000 por NIT y cuando la cadena sea cerrada. (Un mismo Nit puede tener varios PDV). Este monto es controlado por el SFG Cartera así como la suspensión.

La suspensión se aplica a todos los PDV que de acuerdo con su política de pago tengan día de mora mayor o igual a 1 y no tengan excepción de suspensión. Esta suspensión es efectuada automáticamente por el SFG Cartera.

En las cadenas abiertas, se suspenden únicamente los PDV que tengan deuda. Esta suspensión es efectuada automáticamente por el SFG Cartera.

Excepciones de Suspensión

Existen PDV que por características especiales o negociaciones comerciales, tienen excepción para suspenderse siempre y cuando este previamente autorizado. Debe ser aprobado por los Gerentes de Ventas, Gerente Financiero y la Gerencia General.

Inactivación PDV

Deshabilitar el producto BP o Pines en una terminal o cadena de manera temporal por cupo o incumplimiento en el pago diario.

- Monto mínimo de Inactivación \$2.000.
- Se inactiva únicamente la línea de negocio en la que se presente la deuda.
- Se inactiva la LDN correspondiente para todos los PDV que tengan en la política de pago asignada, abonos diarios obligatorios a ventas.
- La suspensión prima sobre la inactivación.

Bloqueos

Existe dos tipos de Bloqueos que se pueden aplicar en el SFG cartera.

Bloqueos Automáticos

- **Por mora:** SFG cartera bloquea automáticamente todos aquellos PDV que tengan 15 días de suspensión o Solo el supervisor de riesgo puede quitar el bloqueo de suspensión de una o todas las LDN, teniendo como soporte un formato de activación con la respectiva firma.
- **Por suspensiones consecutivas:** SFG cartera bloquea automáticamente todos aquellos PDV que en los últimos 30 días se hayan suspendido 4 veces. Solo el supervisor de riesgo puede quitar el bloqueo de suspensión de una o todas las LDN, teniendo como soporte un formato de activación y carta de compromiso de pagos con la respectiva firma del representante legal.
- **Bloqueos Manuales:** Se podrán realizar bloqueos manuales a PDV para suspender o inactivar una LDN. Esta situación se presentará cuando:

PDV con excepción previa de suspensión, que continua moroso.

Se requiere suspensión o inactivación por temas ajenos a los saldos de cartera solicitados por otras áreas de la compañía.

Activación

Se pueden realizar activaciones a los PDV en los siguientes casos:

Activaciones Automáticas: Cuando un PDV pague la deuda total y aún no haya alcanzado los 15 días de suspensión, el SFG automáticamente activa el PDV.

Cuando un PDV se encuentre inactivo y aún no ha sido suspendido, el SFG automáticamente activa el PDV en la Línea de Negocio respectiva cuando identifica el pago.

Activaciones Manuales:

- Cuando un PDV haya cancelado la deuda total y tenía más de 15 días de suspendido o aquellos PDV que en los últimos 30 días se hayan suspendido 4 veces y el Supervisor de Riesgo decide las condiciones en las que se puede continuar con la relación comercial con el PDV.
- Cuando un PDV fue bloqueado por decisiones ajenas a cartera y se recibe la instrucción de las otras áreas de activarlo.
- Cuando un PDV se encuentre suspendido por una inconsistencia previamente validada con la Fiducia.
- Cuando un PDV fue bloqueado y se encuentra al día.

Mejoras en los procesos departamento de cartera

Con el fin de fortalecer el departamento de cartera se plantea una reestructuración de los procesos del área, para obtener un mejor desempeño, en los cuales se establece nuevos tiempos y estrategias de gestión de cobro

El proceso interno de cartera empieza un día después de que el punto de venta no cancele el su obligación, al primer día mora, se le envía un mensaje de texto al celular indicando el no pago de la obligación e invitarlo a cancelar lo antes posible, el paso dos aparece 8 días después si la mora perdura, para este momento IGT envía carta aviso de cobro, notificando posible reporte a centrales de riesgo en caso de perdurar la deuda y cobro por honorarios prejurídicos, adicional se entrega a la agencia de cobro externa para que se encargue continuar con la gestión de cobro, esta entrega se realiza de manera semanal mediante envío de correo electrónico con el reporte de los puntos de venta, datos de contacto, edad de mora y valor en cartera discriminado por líneas de negocio, la agencia debe llamar telefónicamente, para el día 15 aparece el tercer paso, el cual consiste en una carta prejurídica, la cual tiene un guion amigable para ponerse al día con la obligación, pasados los 25 días, aparece el cuarto paso, el cual establece una nueva llamada insistiendo se cancele la obligación lo antes posible y advirtiendo los riesgos y costos adicionales que genera un proceso prejurídico para el usuario, por otro lado dependiendo del tipo de caso se ofrece un acuerdo para la deuda en la cual, el cliente puede pactar cuotas y tiempos, con el fin de que el cliente tenga más comodidad para cancelar la obligación.

Datacrédito

En el sexto paso, a los 60 días en mora, se envía una carta un día después indicando que ya fue reportado a las centrales de riesgo y se continúa el proceso de gestión de cobro en donde entre más tiempo dure el pago de la obligación mayor será el costo por honorarios prejurídicos.

Esquema de alertas tempranas para acelerar la gestión de cobro

Alertas tempranas para acelerar la gestión de cobro IGT Colombia

Alerta	Acción
Incumplimiento en el pago de la obligación.	Todos los días se enviar al personal de ventas la cartera corriente, este reporte traerá discriminada la cartera por regionales, línea de negocio, días de mora, días de mora proyectado al fin de mes, valor en mora por línea de negocio
Recordatorios preventivos de pago de obligación	Mensajes en la terminal recordando el pago de la obligación
Cambio en la calificación asignada por la Central de Riesgo.	Determinar las posibles causas y establecer comunicación con el cliente.
Cliente con acuerdo de pago que incurra en mora.	Iniciar proceso de cobranza según políticas establecidas.
Cliente de difícil localización.	*Realizar rastreo del cliente a través de las referencias comerciales suministradas en el anexo 1 del contrato, tanto de deudor como codeudor. *Bajar las referencias del aplicativo de Datacrédito "NOVEDAT"
Cambio en hábitos de pago en las entidades financieras.	Revisar alertas Datacrédito e Intensificar el proceso de cobranza por cambio de hábito de pago según reporte de la Central de Riesgo.
Información extraoficial acerca de las condiciones económicas, financieras y políticas de la empresa.	Indagar por medios diferentes sobre la información generada extraoficialmente relacionada con el cliente, que puede afectar la organización.

Anexo 4. Análisis DOFA



ANALISIS DOFA

Fortalezas

- Respaldo patrimonial y corporativo de casa matriz
- Alto posicionamiento de la marca vía –baloto, canal de compras y pagos con horarios flexibles, incluyendo domingos y festivos.
- Amplia cobertura 85% del territorio nacional
- Líder global en tecnología y servicios en la industria de juegos. Tiene el 65% del mercado mundial de loterías, operando en más de 50 países el top de los grandes juegos
- Líderes en satisfacción al usuario de juegos de azar, entretenimiento y servicios comerciales en Colombia, gracias a alianzas estratégicas con empresas, instituciones y proveedores reconocidos.
- Certificación ISO 27001 y Certificación en controles de Seguridad de la Asociación Mundial de Loterías, las cuales garantizan que los servicios transaccionales cumplen con los más altos estándares de seguridad de la información para servicios comerciales y juegos; alcanzando un nivel sobresaliente y exclusivo dentro de la industria.
- Certificación ISO 9001, que demuestra control y mejora continua en nuestros procesos, para lograr la satisfacción de nuestros clientes, generando un alto grado de diferenciación y una ventaja competitiva en el entorno actual.
- IGT, ha generado cerca de 20.000 empleos directos e indirectos a través de 10.800 terminales en el territorio colombiano.

DEBILIDADES

- Mayor comisiones a los aliados estratégicos, sin evaluación de un modelo de comisionamiento rentable para la compañía
- Carencias de garantías crediticias.
- Falta de cláusulas legales en los contratos para cobros moratorios por retrasos en los pagos
- Deficiencia en la revisión de referencias y actualización de las bases de datos de los clientes.
- de otorgamiento, seguimiento y cobranza que limiten una potencial desmejora de la calidad de cartera
- Deficiencias en los programas de creación de clientes nuevos y el Sistema de facturación y control de cartera, para tener todo consolidado en un sistema integral.
- Carencia en la realización de diagnóstico financiero a nuevos clientes, para disminuir el riesgo de no pago en cartera.
- Deficiencia en el proceso de asignación de cupos y políticas de pago a los clientes.



ANALISIS DOFA

Oportunidades

- Fortalecer las sinergias operativas y tecnológicas con aliados estratégicos para aumentar la eficiencia operativa consolidada.
- Mantener unas adecuadas prácticas de otorgamiento, seguimiento y cobranza que limiten una potencial desmejora de la calidad de cartera
- Mejorar el programa de creación de clientes nuevos y el Sistema de facturación y control de cartera, para tener un Sistema integral.

Amenazas

- Deterioro de la calidad de cartera a nivel sectorial ante una posible desaceleración de la economía colombiana.
- Mayor competencia por el ingreso de nuevos productos.
- Mayor agresividad de la competencia .

Fuente: Elaboración Propia de IGT Colombia Ltda.

Referencias bibliográficas

- Gómez-González, J. E., & Hinojosa, I. P. O. (2010). Un modelo de alerta temprana para el sistema financiero Colombiano. *Ensayos Sobre Política Económica*, 62(1), 123–147.
- Jimenez P, R. (1998). *Metodología de la investigación*. La Habana.
- Morales, A., & Morales, J. A. (2014). *Credito y Cobranza (Primera ed)*. Mexico: GRUPO Editorial patria, S.A. DE C.V.
- Ospina, A. (2011). Caracterización del riesgo financiero en las PYMES-Estudio de caso ciudad de Manizales, 1–74.
- Romero, R. (2005). Medidas de Riesgo Financiero. *Economía & Administración*, 57–63.
[https://doi.org/10.1016/S0378-4266\(02\)00262-5](https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00262-5)
- Soler Ramos, J. A., Staking, K. B., Ayuso Calle, A., Beato, P., Botín O’Shea, E., Escrig Meliá, M., & Palero Carrasco, B. (1999). *Gestión de Riesgos Financieros*. Washington, D.C. 20577: Banco Interamericano de Desarrollo, 1999.
- Wittlinger, B., Carranza, L., & Tiodita, M. (2008). Best Practices in Collections Strategies. *Collections*, (26), 7.