



Existen diversos métodos para calcular un límite de crédito, en este caso nos enfocaremos al esquema de ponderación, ya que este ha mostrado ser sumamente efectivo pues no se basa únicamente en aspectos financieros sino que su evaluación puede integrar todos aquellos elementos que para cada empresa o mercado son importantes pues es sumamente flexible y adaptable para otorgantes y solicitantes de crédito.

Anteriormente se pensaba que el cálculo de límite de crédito solo obedecía a factores eminentemente financieros y completamente indescifrables para el área comercial y que su responsabilidad en el mejor de los casos dependía del área de crédito o de la dirección de la empresa (Eso en el supuesto de que se establecieran dichos límites).

## Hoy la administración moderna de crédito, demanda que dichos límites sean

- En equipo con el área de ventas
- Considerando al cliente
- Con información constantemente actualizada
- Dinámicos (Que se adapten a las necesidades del cliente)

El método de ponderación implica varios pasos, pero sin duda el primero es establecer adecuadamente un modelo que de a cada uno de los elementos a evaluar un peso específico y un puntaje sobre base cien.

Podemos trabajar para ello sobre las **5 C del crédito** (**Carácter, Capacidad, Condiciones, Capital y Colateral**) que son los 5 factores a evaluar para otorgar un crédito y dar a cada uno de esos 5 elementos un valor, dicho valor puede determinarse en base a su política de crédito, a su perfil de mercado, a las características de sus clientes, etc.

### Ejemplo:

CARÁCTER	30 PUNTOS
CAPACIDAD	30 PUNTOS
CONDICIONES	5 PUNTOS
COLATERAL	5 PUNTOS
CAPITAL	30 PUNTOS
<b>TOTAL DE ELEMENTOS</b>	<b>100 PUNTOS</b>

Ahora tendremos que definir como es que llegamos a alcanzar la máxima calificación en cada rubro asignando a su vez un valor a los sub-elementos que integran a cada uno.

Es importante que al definir los sub-elementos, estos sean a su vez verificables y evaluables como parte del proceso de investigación de crédito.



**IMPORTANTE** – Es fundamental contar con una fuente de información confiable para el proceso de investigación.

### Ejemplo 1:

#### ELEMENTO - CARÁCTER – 30 PUNTOS

##### Sub-elementos

Referencias Comerciales	5 puntos
Demandas Judiciales	5 puntos
Buró de crédito	20 puntos
<b>Total de sub-elementos</b>	<b>30 puntos</b>

### Ejemplo 2:

#### ELEMENTO – CAPITAL – 30 PUNTOS

##### Sub-elementos

Índice de Liquidez	10 puntos
Prueba del Ácido	5 puntos
Capital de Trabajo	10 puntos
Índice de Solvencia	5 puntos
<b>Total de sub-elementos</b>	<b>30 puntos</b>

Finalmente será necesario a su vez especificar como se obtiene la puntuación para cada sub-elemento.

### Ejemplo 1.

#### ELEMENTO - CARÁCTER – 30 PUNTOS

##### Sub-elemento - Referencias Comerciales - Valor 5 puntos

Si 3 Referencias Buenas	5 puntos
Una referencia mala o regular	3 puntos
Dos referencias malas o regulares	0 puntos

##### Sub-elemento - Demandas Judiciales – Valor 5 puntos

Sin Demandas Judiciales	5 puntos
Demandas canceladas o antiguas	3 puntos
Demandas vigentes o recientes	0 puntos
Más de tres demandas o quiebra	NO SUJETO DE CRÉDITO

Hasta aquí contamos ya con todos los elementos para elaborar nuestro modelo para ponderación.

Es importante destacar que este modelo de ponderación se debe adaptar a cada segmento de cartera o perfil, así mismo, se puede personalizar incluso por cliente.

Una vez concluido el modelo a utilizar, será necesario aplicarlo sobre un “**LIMITE DE CRÉDITO A REVISIÓN (LCR)**”, dicho límite para ser calculado podemos considerar dos opciones.

## a) El cliente es nuevo y no se tiene historial previo



En este caso para determinar el LCR debemos trabajar en equipo con el área de ventas para conocer lo siguiente.

- Crédito solicitado por el cliente
- Capacidad de compra real
- Planes de expansión y desarrollo
- Monto que le compra a la competencia y que podríamos venderle nosotros
- Análisis del Capital de Trabajo
- Capacidad Financiera de Endeudamiento.

Con base en esta información obtendremos un número que será el **Límite de Crédito a Revisión**, veamos un ejemplo

### Ejemplo:

La empresa "X" está solicitando una línea de crédito por \$ 100,000.00

En base a la entrevista con el vendedor se ha determinado que si bien el cliente quisiera un crédito por esta cantidad, a la competencia le compra un promedio de \$ 50,000.00 mensuales.

Entre los planes del cliente está la próxima apertura de una sucursal en el centro de la ciudad donde espera desplazar mensualmente \$ 20,000.00 de mercancía.

El capital de trabajo que tiene la empresa es de \$ 230,000.00 con una capacidad de endeudamiento de hasta el 50 % de este capital.

Con base en esto, se determina un **LCR** por \$ 70,000.00

## b) El cliente tiene un historial de compra con nosotros y requiere actualización del Límite de Crédito



En este caso, se consideran todos los elementos del punto “a” y se introduce además el promedio de compras hecho con nosotros en el último año, dicho promedio se obtiene eliminando los picos estacionales (El mas alto y el mas bajo) y sacando el promedio regular anual, semestral, trimestral y el promedio de dichos promedios, a esto se le agrega el porcentaje de incremento de precio previsto y con estos elementos se determina el **LCR**.

Es importante considerar que este es el límite de crédito normal y deberá incrementarse en temporada.

### Ejemplo:

La empresa “Y” tiene 3 años trabajando con nosotros, en la venta de artículos escolares y de oficina, su límite de crédito no está definido y su plazo es 30 días.

Su comportamiento de compras del último año es el siguiente:

Mes	Monto
Enero	100,000.00
Febrero	87,000.00
Marzo	95,000.00
Abril	60,000.00
<b>Mayo</b>	<b>260,000.00</b>
Junio	150,000.00

Mes	Monto
<b>Julio</b>	<b>30,000.00</b>
Agosto	80,000.00
Septiembre	70,000.00
Octubre	90,000.00
Noviembre	100,000.00
Diciembre	90,000.00

Se eliminan los picos de Mayo y Julio.

Se obtiene el promedio de los 10 meses restantes, el cual queda en \$ 92,200.00

Se repite el proceso con los últimos 6 meses (Se elimina Julio), quedando en \$ 86,000.00 y con los 3 últimos meses de compras \$ 93,300.00

Finalmente obtenemos un Promedio de estos 3 - \$ 90,500.00

Más el incremento anual esperado 10 % nos queda \$ 99,550.00 de compras a 30 días

En base a la entrevista con el vendedor se ha determinado que el cliente está considerando dejar de comprar a nuestra competencia cuadernos por un monto de \$ 20,000.00 promedio mensuales mismos que podría adquirir con nosotros.

Entre los planes del cliente está el ofrecer paquetes con descuento y promociones semanales especiales por lo que espera un posible incremento de sus ventas en un 10 %.

El capital de trabajo que tiene la empresa es de \$ 620,000.00 con una capacidad de endeudamiento de hasta el 20 % de este capital.

Con base en esto, se determina un **LCR** por \$ 130,000.00 a 30 días fuera de temporada.

## Aplicando la Fórmula

Una vez determinado lo anterior, el principio es simple, partiendo de dicho límite de crédito se procederá a la investigación del cliente, una vez reunida la información esta se analizará por medio de la ponderación antes elaborada, de esta forma, el cliente obtendrá un puntaje y este se aplicará al LCR por medio de la siguiente Formula.

$$(RP / 100) * LCR = L.C.A.$$

Donde:

**RP**= Resultado de la Ponderación **LCR**= Límite de Crédito a Revisión **LCA**= Límite de Crédito Autorizado

## Ejemplo:

Empresa X

**RP**= 90 Puntos

**LCR**= 70,000.00

$(90/100) * 70,000.00 =$  **\$ 63,000.00**

Esa es la línea de crédito, para este cliente, en este momento acotado al riesgo individual.

Este resultado se hace sobre la base de 30 días, si el plazo es 90 días, el límite se duplica, si estamos hablando crédito a 15 días, se divide.

Al normar la política habrá que establecer la línea a partir de la cual un resultado es aprobatorio o no, el determinar donde se ubicará esta línea dependerá de el tipo de política que adoptemos pues mientras que para una política liberal obtener 60 puntos equivaldrá a otorgar el 60 % del LCR, probablemente en una política conservadora esto equivaldrá a no dar un crédito pues quizá se adopto la norma de solo aprobar créditos a empresas que califiquen con mas de 80 puntos.

Como podemos ver, la parte fundamental de esta metodología está en la correcta ponderación, por esto es que es necesario dedicar tiempo y atención a esta parte a fin de que el modelo sea efectivo.

Por regla general los dos elementos que son de mayor importancia en el análisis son los de Solvencia, es decir, **Solvencia Financiera y Moral**, sin embargo el porcentaje de ingerencia que se le determine a cada uno va a depender de las características del mercado, por ejemplo, en el ramo refaccionario automotriz no se puede privilegiar el análisis financiero pues la mayoría de los negocios de este sector son personas físicas que operan sin contabilidad formal, por esta misma razón será conveniente acercarse a algún Grupo de Ejecutivos de Crédito del mismo sector donde se pueda intercambiar información relacionada con este tipo de estrategias.



MCE. LUIS EDUARDO PÉREZ MATA

Es conferencista y consultor internacional especialista en crédito y cobranza, Socio fundador de ICM dedicado a prestar servicios de capacitación y consultoría en estas áreas, para mas información consulte [www.icmcredit.com](http://www.icmcredit.com).

Capacitador reconocido por la ACA International de quien ha recibido la certificación MCE, Master Credit Executive.

[luis\\_eduardopm@icmcredit.com](mailto:luis_eduardopm@icmcredit.com)