

# Modificación en las herramientas de gestión ante la falta de un ente Reafianzador

Colombia, 2017

**GARANTIAS Y SERVICIOS S.G.R., S.A. DE C.V.**



# JORNADAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2004-2019



- ❖ La Sociedad de Garantías ha realizado a lo largo de su historia, tres jornadas de Planeación Estratégica. La primera antes de la Constitución de la Sociedad en el 2004; la segunda cinco años después en el 2009; y en la cual nos enfocamos principalmente en establecer el perfil de los Socios honrados y en base a ello plantear las estrategias de crecimiento para el siguiente quinquenio. La tercera jornada se realizó en Julio del 2014, pretendía visualizar los principales riesgos no solo referente al riesgo de crédito sino a uno sumamente trascendental: El reafianzamiento...
- ❖ En Diciembre del 2014, finalizó el plazo que la Ley del Sistema de Garantías Recíprocas, había otorgado para que el Fideicomiso para el Desarrollo del Sistema de Garantías Recíprocas creara una Sociedad de Reafianzamiento que reafianzara las operaciones de G&S. A partir del año 2015, G&S ha enfrentado el 100% los riesgos avalados. En Diciembre del año 2016, nos planteamos un cambio de estrategia en lo referente a las metas para el año 2017.....

# Las Metas



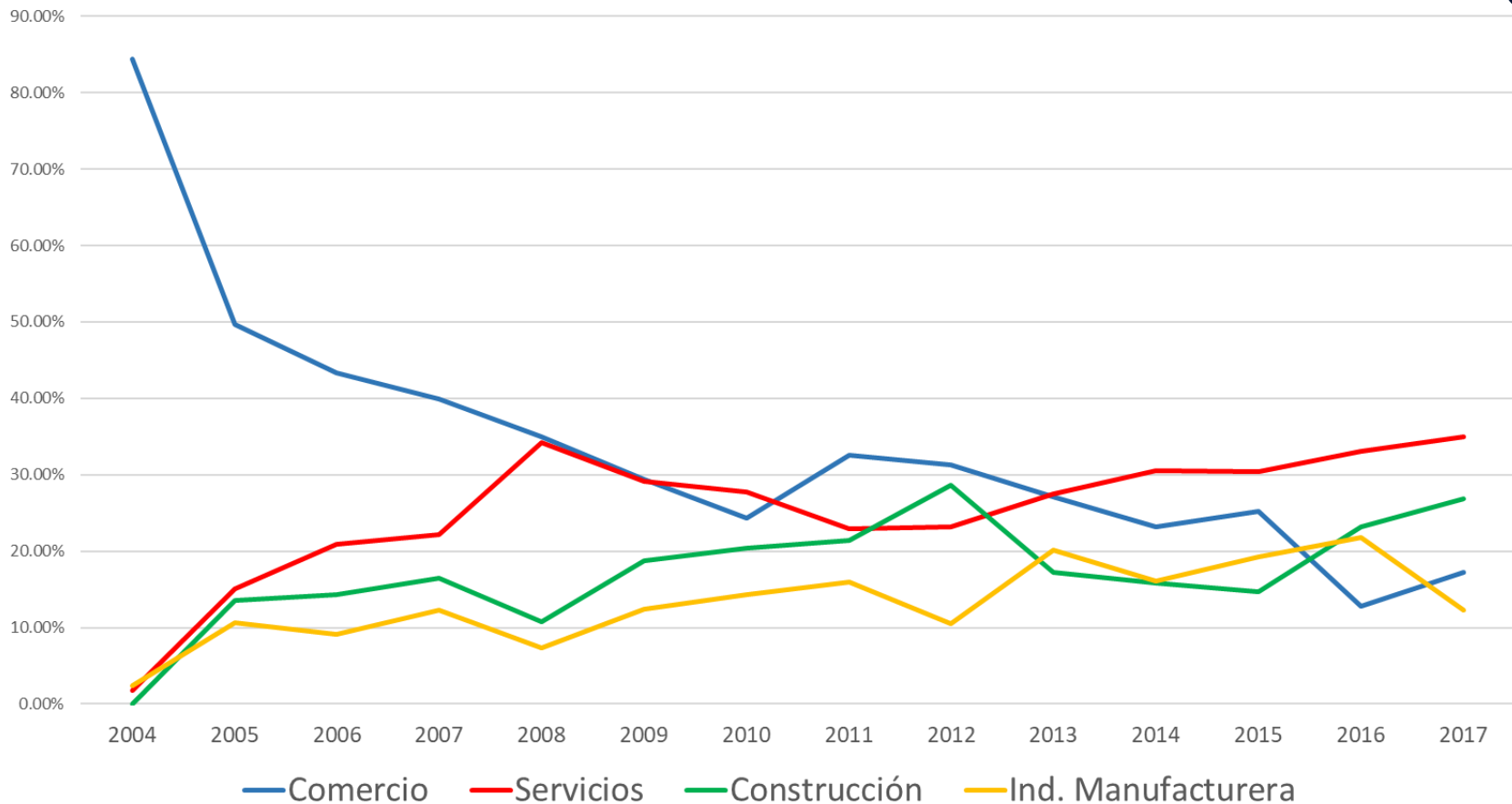
- ❖ **Alcanzar una colocación de Avals para el año 2019 de \$25,000,000.00.** Se estableció que los períodos electorales afectaban negativamente la actividad económica; y debido a eso establecimos que en los años electorales creceríamos un 3% anual (2015,2018,2019); y en los no electorales creceríamos un 7% en el monto total de avales contratados en cada uno de esos años (2016 y 2017). Sin embargo, en el año 2015 que correspondió a elecciones de Gobiernos Municipales y Diputados, pudimos comprobar que esos períodos electorales incrementan las licitaciones y por lo tanto la necesidad de fianzas de parte de contratistas que realizan pequeñas obras de infraestructura en las municipalidades. No así las elecciones presidenciales, las cuales disminuyen la actividad económica por la incertidumbre que provocan.
- ❖ **Diversificar los riesgos.** Esta meta se lograría a través de cuatro estrategias: Diversificación de producto (mas garantías Técnicas que Financieras), Diversificación por monto de aval (Avals por montos mas pequeños), Diversificación geográfica (zonas oriental y occidental del país), Diversificación por actividad económica (priorizar otras actividades económicas sobre el sector comercio).
- ❖ Estas metas trataban en lo referente a crecimiento y riesgo crediticio; sin embargo no abordaban el tema del Reafianzamiento pues se esperaba que a finales del 2014 se realizaran las gestiones ante la Asamblea Legislativa para la modificación de la Ley.

# Las Metas



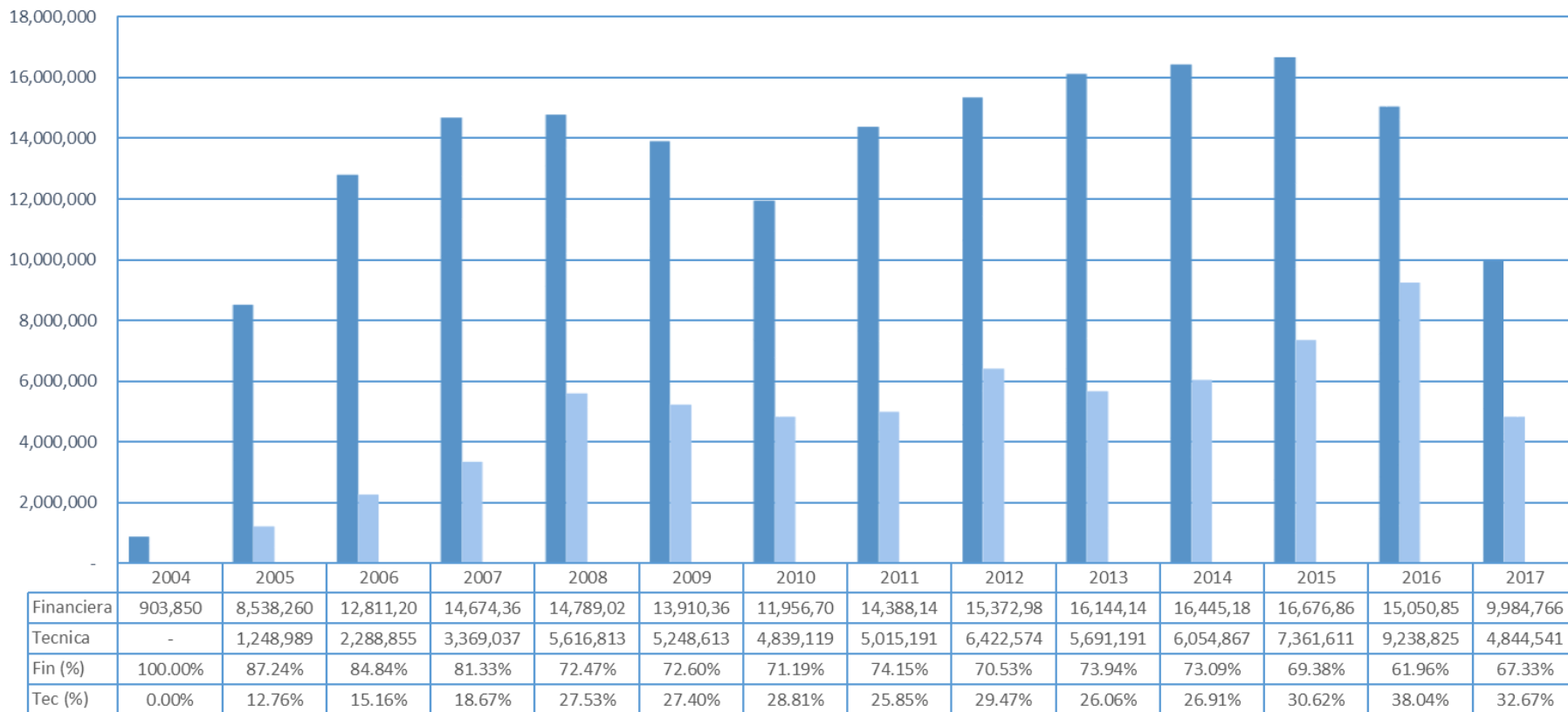
- ❖ El tema del Reafianzamiento y la creación de una Reafianzadora no estaba en las manos de G&S, implicaba un apoyo de otras Instituciones que no teníamos. Había que buscar una figura que incrementara los Ingresos y que permitiera hacer frente a las Honras sin afectar a nuestro Socios Partícipes.
- ❖ A finales del 2016 y ante el hecho de que no se recobraría el reafianzamiento, se realiza un cambio en la concepción de cómo debemos de enfrentar las honras de la Sociedad;
- ❖ A partir de Enero del 2017, las metas del área comercial de la Sociedad están enfocadas a los Ingresos por comisiones por los avales otorgados. Estas Comisiones son las que cubren los gastos operativos de la Sociedad. Se establece un plan de incentivos basado en las Comisiones cobradas y ya no en los montos de Avales otorgados. Así también se establecen estrategias de operaciones de Arbitraje con nuestro portafolio de Inversiones. Los Ingresos por Intereses de estas Inversiones así como las ganancias de capital que se obtienen en estas operaciones serían los encargados de cubrir las honras.

# Colocación por Sector Económico

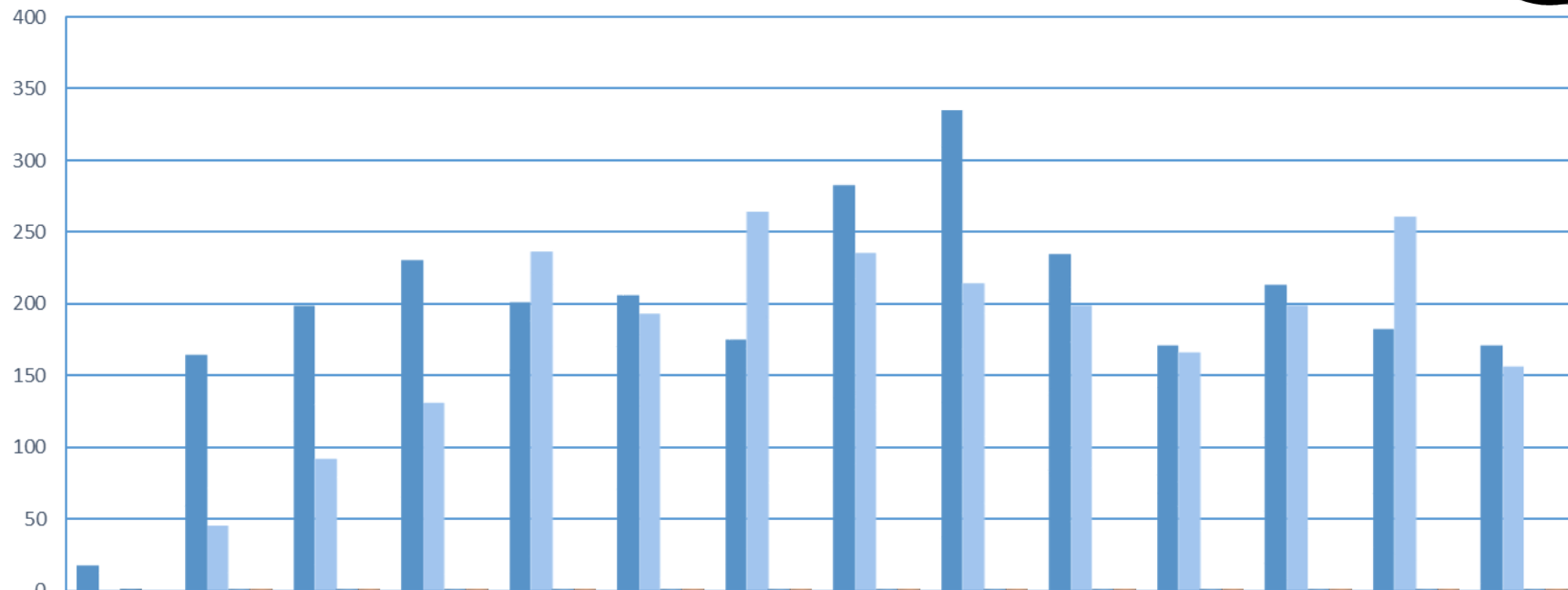




## Avales Financieros/Comerciales vs Avales Técnicos (Monto)

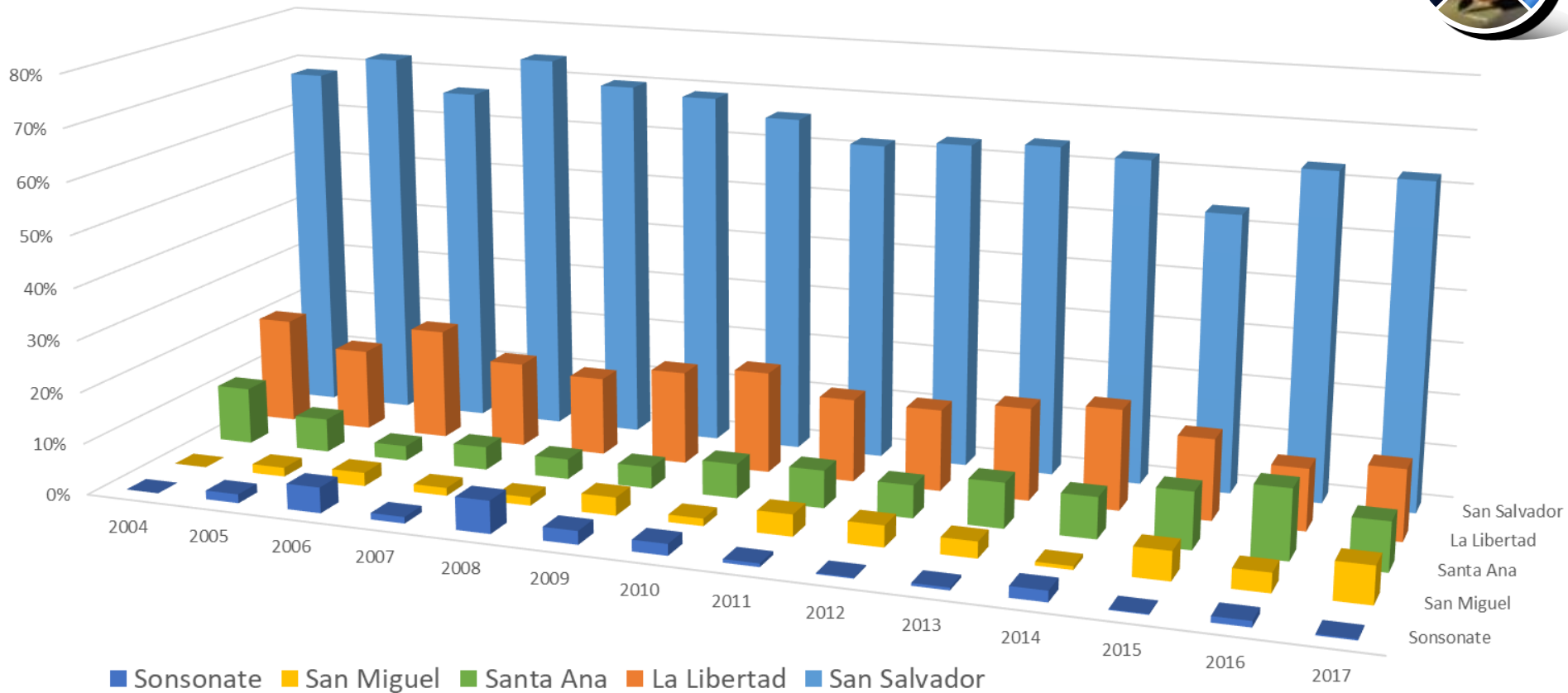


# Avales Financieros/Comerciales vs Avales Técnicos (número)



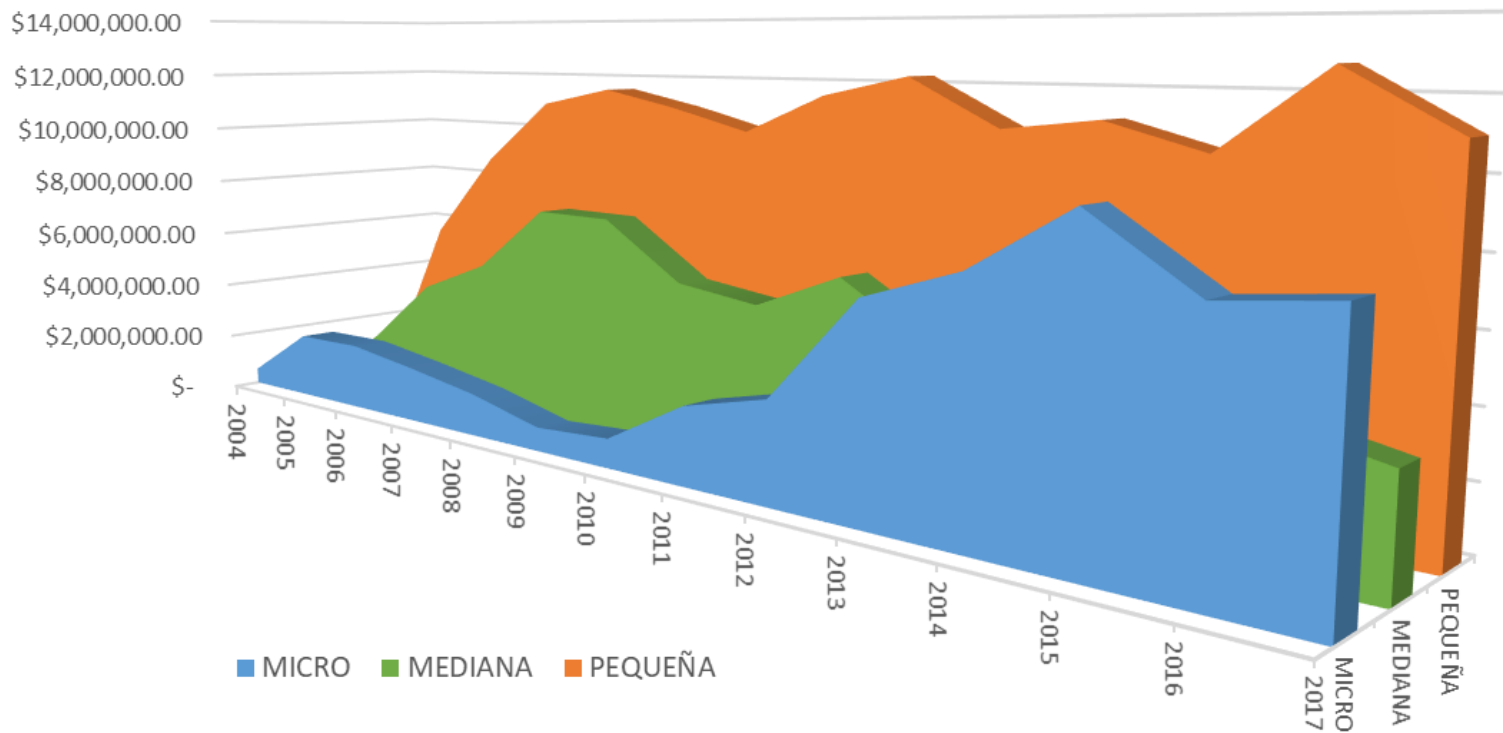
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Financiera	18	164	198	230	201	206	175	282	334	234	171	213	182	171
Tecnica	0	45	92	131	236	193	263	235	214	198	166	198	260	156
Fin (%)	100.00%	78.47%	68.28%	63.71%	46.00%	51.63%	39.95%	54.55%	60.95%	54.17%	50.74%	51.82%	41.18%	52.29%
Tec (%)	0.00%	21.53%	31.72%	36.29%	54.00%	48.37%	60.05%	45.45%	39.05%	45.83%	49.26%	48.18%	58.82%	47.71%

# Colocación de Avales por zona geográfica





# Colocación de Avaluos por tamaño de empresa



# Aval Promedio



	<b>Monto Formalizado</b>	<b>Número Formalizado</b>	<b>Promedio</b>
<b>2004</b>	\$ 903,850.00	18	\$ 50,213.89
<b>2005</b>	\$ 9,787,249.56	209	\$ 46,828.95
<b>2006</b>	\$ 15,100,061.52	290	\$ 52,069.18
<b>2007</b>	\$ 18,043,405.71	361	\$ 49,981.73
<b>2008</b>	\$ 20,405,834.04	437	\$ 46,695.27
<b>2009</b>	\$ 19,158,981.32	399	\$ 48,017.50
<b>2010</b>	\$ 16,795,823.18	438	\$ 38,346.63
<b>2011</b>	\$ 19,403,338.66	517	\$ 37,530.64
<b>2012</b>	\$ 21,795,561.40	548	\$ 39,772.92
<b>2013</b>	\$ 21,835,335.00	432	\$ 50,544.76
<b>2014</b>	\$ 22,500,048.30	337	\$ 66,765.72
<b>2015</b>	\$ 24,038,474.87	411	\$ 58,487.77
<b>2016</b>	\$ 24,289,674.98	442	\$ 54,954.02
<b>2017</b>	\$ 22,243,960.25	491	\$ 45,349.56

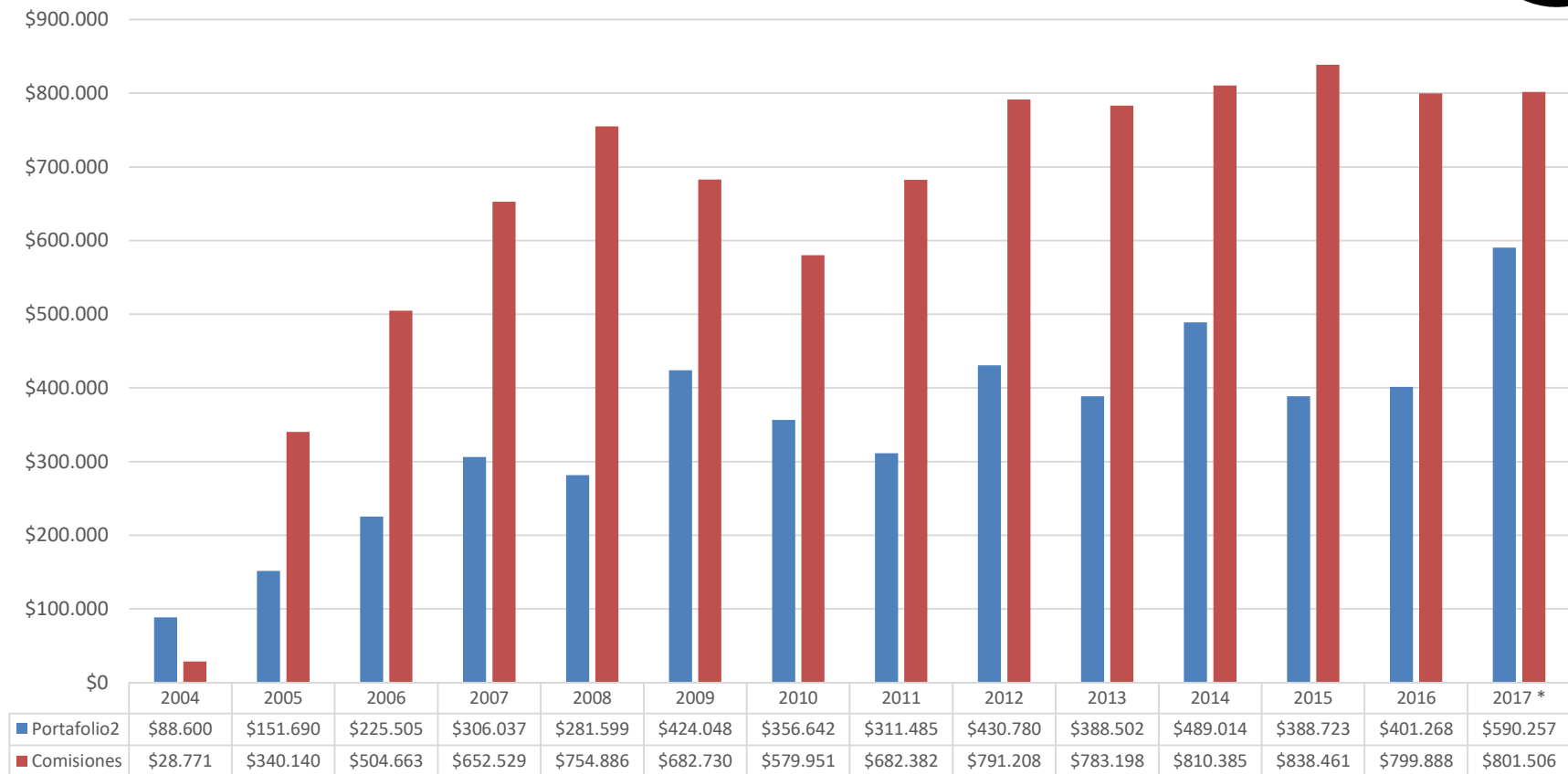
# Comisiones por Avales e Ingresos sobre Inversiones



Año	Monto Operaciones	Comisiones Generadas	Portafolio de Inversiones	Ingresos Generados
2004	\$ 903,850.00	\$ 28,771	\$ 3,480,517	\$ 88,600
2005	\$ 9,787,249.56	\$ 340,140	\$ 3,817,881	\$ 151,690
2006	\$ 15,100,061.52	\$ 504,663	\$ 3,971,951	\$ 225,505
2007	\$ 18,043,405.71	\$ 652,529	\$ 4,600,620	\$ 262,660
2008	\$ 20,405,834.04	\$ 754,886	\$ 5,160,346	\$ 281,599
2009	\$ 19,158,981.00	\$ 682,730	\$ 5,253,835	\$ 321,023
2010	\$ 16,795,823.00	\$ 579,951	\$ 5,403,743	\$ 287,267
2011	\$ 19,403,339.00	\$ 682,382	\$ 5,901,825	\$ 311,485
2012	\$ 21,795,561.00	\$ 791,208	\$ 6,177,991	\$ 324,295
2013	\$ 21,835,335.00	\$ 783,198	\$ 6,550,455	\$ 345,305
2014	\$ 22,500,048.00	\$ 810,385	\$ 6,820,955	\$ 376,567
2015	\$ 24,038,475.00	\$ 838,461	\$ 6,933,443	\$ 388,723
2016	\$ 24,289,674.98	\$ 799,888	\$ 6,816,044	\$ 376,613
2017	\$ 22,243,960.25	\$ 801,506	\$ 7,091,780	\$ 590,257
<b>Total</b>	<b>\$ 256,301,598</b>	<b>\$ 9,050,699</b>	<b>\$ 77,981,387</b>	<b>\$ 4,331,588</b>
<b>Promedios</b>	<b>\$ 18,307,257.00</b>	<b>\$ 646,478</b>	<b>\$ 5,570,099</b>	<b>\$ 309,399</b>

Año 2017 se encuentra proyectado a partir de Agosto

# Ingresos de Portafolio de Inversiones vrs Comisiones por Avaales



**Gracias!**



**GARANTIAS Y SERVICIOS S.G.R., S.A. DE C.V.**