



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RIESGO CREDITICIO PARA
REDUCIR EL NIVEL DE MOROSIDAD EN EL SEGMENTO
BANCA PYME DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ –
AGENCIA PUNO: 2015 – 2018”**

INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

PRESENTADO POR:

Bach. EDDER JHAIR ITURRIAGA CARRERA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

PUNO – PERÚ

2019



DEDICATORIA

“A mi apreciada Familia Carrera.

*A mis dos mamás Flor de María Carrera y
Rosa Albertina Arias.*

*Mis tesoros: mi esposa Hely Quispe y mis
hijos Itzel y Jharel Iturriaga, que son mi
motivación, esfuerzo y alegría para
realizarme profesionalmente, los amo.”*

Edder Jhair.



AGRADECIMIENTOS

- Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto que tuve y tendré, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es la vida y lo justa que puede llegar a ser.
- Al Director del presente informe, que fue como un segundo padre aconsejándome para poder culminar el presente informe.
- A los Docentes de la Facultad de Ingeniería Económica de la Universidad Nacional del Altiplano, quienes me inculcaron valores, sinergia, retroalimentación de conocimientos y donde me sirvieron en el ámbito laboral y donde me sentiré orgulloso de ser de la FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA.

Edder Jhair.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE ACRÓNIMOS

RESUMEN 12

ABSTRACT..... 13

INTRODUCCIÓN 14

CAPITULO I

REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1. LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES

REALIZADAS 16

1.1.1. Descripción de las funciones realizadas: 16

1.1.2. Asistente de negocios PYME 17

1.1.3. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa-volante 18

1.1.4. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa 18

1.1.5. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa- cargo de dirección 20

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN MOTIVO DE ESTUDIO..... 23

1.2.1. Característica de la institución-Banco de Crédito del Perú “BCP”: 23

1.2.2. Sede central..... 26

1.2.3. Modificación de logos y su evolución hasta la fecha 27

1.2.4. Ubicación 27

1.2.5. Visión, misión y valores 28



1.2.6. Estructura orgánica del Banco de Crédito “BCP” división comercial (división de canales de atención)	30
1.2.7. Estructura orgánica del Banco de Crédito “Bcp” agencia Puno	31
1.2.8. Gerente de agencia.....	32
1.2.9. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa - cargo de dirección	34
1.2.10. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa – clásico, oro.....	37
1.2.11. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa-volante	38
1.2.12. Funcionario banca exclusiva.....	39
1.2.13. Asesor de ventas “AdVyS”	40
1.2.14. Supervisor de procesos operativos.....	41
1.2.15. Promotor de servicios “PDS”	44
1.2.16. Auxiliar de recuento.....	44
1.2.17. Banca negocios, cobranzas, área legal externa, help desk, área legal	45
1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES	46
1.4. OBJETIVOS FUNCIONALES	46

CAPÍTULO II

EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL INFORME PROFESIONAL

2.1 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA DEL INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	47
2.1.1. Política Monetaria.....	51
2.1.2. Evolución del crédito	54
2.1.3. Créditos a empresas	56
2.2 EL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO	60
2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	62
2.3.1. Planteamiento del problema general.....	62



2.3.2. Planteamiento de los problemas específicos.....	62
2.4 OBJETIVOS DEL INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL.....	63
2.4.1. Objetivo general.....	63
2.4.2. Objetivos específicos	63
2.5. ANTECEDENTES, MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DEL INFORME.	
.....	63
2.5.1 Antecedentes	63
2.5.2. Marco teórico	67
2.5.3. Marco conceptual.....	82
2.6. MÉTODOS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ..	90
2.6.1. Método deductivo – inductivo	90
2.6.2. Técnicas y materiales para la recolección de datos	90
2.6.3. Tratamiento de los datos	91
2.6.4. Análisis de información y resultados.....	91
2.6.5. Análisis de la calidad de cartera del banco de crédito del Perú.....	97
2.6.6. Evolución de la estructura de crédito según categoría del riesgo del deudor BCP cartera de la agencia Puno 2015-2018.....	107
2.6.7. Análisis de la gestión de riesgo crediticio en el Banco de Crédito del Perú.....	109
2.6.8. Procesos para un buen otorgamiento de crédito	112
2.6.9. Estrategias para el control del nivel de riesgo crediticio	122
2.6.10. Estrategia de alerta premora	123
2.7. SOLUCIONES TEÓRICAS Y APORTES PLANTEADOS	130
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	134



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS.....	139

Área: Economía de la empresa y mercados

Tema: Morosidad bancaria.

Fecha de sustentación: 23 de diciembre de 2021.



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación del Deudor Según las Centrales de Riesgo.....	72
Tabla 2. Sistema Financiero: Numero de empresas.....	92
Tabla 3. Sistema Financiero Activos (millones S/)	92
Tabla 4. Estructura De Las Colocaciones Del Sistema Financiero	93
Tabla 5. Tipos de créditos en el sector financiero (En miles de soles).....	95
Tabla 6. Tasa De Morosidad por Departamento (promedio) Según Tipo De Entidad Financiera (Porcentaje).....	96
Tabla 7. Captaciones del Sector Financiero (2015-2018) Millones de Nuevos Soles....	96
Tabla 8. Estructura De Créditos Directos e Indirectos y Categoría De Riesgo Del Deudor PYME 2015-2018.....	107
Tabla 9. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2015 (%)	108
Tabla 10. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2018 (%)	108
Tabla 11. Mora De Cliente La Ruletita entre 2014 Y 2015 (S/).....	123



LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Orgánica del Banco de Crédito del Perú.....	30
Figura 2. Estructura Orgánica del Banco de Crédito del Perú “BCP” Agencia Puno	31
Figura 3. Evolución del PBI y Demanda Interna 2009 – 2018.....	51
Figura 4. Evolución Del Tipo De Cambio / Diciembre 2006 a Diciembre 2018	53
Figura 5. Evolución de la cartera de Créditos / Dic. 2015 a Dic. 2018	55
Figura 6. Incidencia en el Crecimiento de los Créditos a empresas por Tipo de Créditos / Dic. 2015 a Dic. 2018	56
Figura 7. Incidencia en el crecimiento de los Créditos a Empresas por Sector Económico.....	57
Figura 8. Morosidad Diciembre 2015 a Diciembre 2018	57
Figura 9. Participación de Mercado (Banca Minorista).....	59
Figura 10. Evolución del índice de la cartera atrasada por segmento de Negocios.....	60
Figura 11. Estructura de los Créditos Directos	70
Figura 12. Tolerancia de Riesgo	81
Figura 13. Participación De Las Entidades Del Sistema Financiero 2018 (Porcentajes)	94
Figura 14. Composición de Activos	98
Figura 15. Composición de la Cartera de Colocaciones.....	98
Figura 16. Composición de Cartera Banca Minorista.....	99
Figura 17. Composición de Cartera Banca Minorista.....	100
Figura 18. Composición de Cartera Banca Minorista.....	100
Figura 19. Composición de Cartera Banca Minorista.....	101
Figura 20. Participación de Mercado Banca Minorista (Diciembre2018).....	102
Figura 21. Índice de Cartera atrasada	102
Figura 22. Índice de Cartera atrasada por Segmento	103



Figura 23. Evolución del Gasto Neto de Provisiones y Costo del Riesgo.....	105
Figura 24. Evolución de la Estructura de Crédito según Categoría de Riesgo del Deudor (En porcentaje)	106
Figura 25. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2015 (%).....	108
Figura 26. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2018 (%).....	109
Figura 27. Pilares para Otorgar un Crédito.....	112
Figura 28. Etapas De Otorgamiento De Crédito General	113
Figura 29. Etapas de Otorgamiento de Crédito Cuantitativo.....	117
Figura 30. Flujo del Proceso de Premora.....	125



LISTA DE ACRÓNIMOS

ASBANC	: Asociación de Bancos del Perú
ATM	: Automated Teller Machine
BCP	: Banco de Crédito del Perú
BPE	: Banca Pequeña Empresa
BEX	: Banca Exclusiva
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CDN	: Continuidad de Negocios
CMAC	: Caja Municipal de Ahorro y Crédito
CRAC	: Caja Rural de Ahorro y Crédito
COFIDE	: Corporación Financiera de Desarrollo
CONACEV	: Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores
EDPYME	: Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa
IMF	: Instituciones Microfinancieras
MYPE	: Micro y Pequeña Empresa
PBI	: Producto Bruto Interno
PYME	: Pequeña y Mediana Empresa
RUC	: Régimen Único de Contribuyente
SMV	: Superintendencia de Mercado y Valores
SAFP	: Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones
SUNAT	: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
SBS	: Superintendencia de Banca y Seguros
TEA	: Tasa Efectiva Anual



RESUMEN

El informe de experiencia profesional titulado “Análisis de la gestión de riesgo crediticio para reducir el nivel de morosidad en el segmento de la pequeña y mediana empresa del Banco de Crédito del Perú BCP, Oficina Puno 2015 - 2018”. Tiene como objetivo analizar la gestión de riesgo crediticio para reducir el nivel de morosidad en el segmento de la pequeña y mediana empresa del Banco de Crédito del Perú. Los métodos que se utiliza son: deductivo e inductivo. La gestión de riesgo crediticio del BCP se enfoca en la utilización de un *scoring* para la admisión y evaluación de los créditos, asignando una determinada probabilidad de que la operación resulte en pérdidas para el Banco. Con el objetivo de consolidar una cultura de riesgos consistente con las mejores prácticas de la industria, el BCP dispuso programas y capacitaciones continuas de formación sobre gestión de riesgos para los colaboradores involucrados en la toma de riesgos. La gestión de Riesgo Crediticio lo están relacionando con los procesos y herramientas utilizadas para la aprobación de créditos, con estos nuevos procesos el BCP espera mejorar sus resultados. El Banco de Crédito del Perú cuenta con un sistema de ratings dentro del proceso de gestión de riesgo crediticio de los clientes, además realiza un proceso de otorgamiento de crédito compuesto por tres pilares: Otorgamiento, seguimiento y recuperación. El BCP realiza una forma de controlar el nivel de riesgo crediticio, que es a través de una alerta premora.

Palabras clave: Gestión de cartera, morosidad, riesgo crediticio.



ABSTRACT

The professional experience report entitled "Analysis of credit risk management to reduce the level of default in the small and medium-sized business segment of Banco de Crédito del Peru BCP, agency Puno 2015 - 2018". Its objective is to analyze credit risk management to reduce the level of default in the small and medium-sized business segment of Banco de Crédito del Perú. The methods used are: deductive and inductive. BCP's credit risk management focuses on the use of a score for the admission and evaluation of loans, assigning a certain probability that the operation will result in losses for the Bank. With the objective of consolidating a risk culture consistent with the best practices of the industry, the BCP provided continuous training programs and training on risk management for employees involved in risk taking. Credit risk management is related to the processes and tools used to approve loans, with these new processes the BCP expects to improve its results. The Banco de Crédito del Peru has a rating system within the credit risk management process of the clients. In addition, it carries out a credit granting process consisting of three pillars: Granting, monitoring and recovery. The BCP performs a way to control the level of credit risk, which is through a premora alert.

Key words: Portfolio management, default, credit risk.



INTRODUCCIÓN

Según (Camargo, 2004) el riesgo crediticio surge por la probabilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago inoportuno de las obligaciones pactadas, es decir la probabilidad de que el dinero prestado no sea devuelto en el tiempo y la forma pactadas.

En la evaluación del riesgo crediticio se realiza el análisis del crédito (cuantitativo y cualitativo), se desarrolla el proceso crediticio a fin de disminuir el riesgo de la cartera de crédito. Este proceso es determinante en la toma de decisiones respecto al riesgo que asumirá el Banco de Crédito del Perú BCP, siendo el funcionario de negocio el responsable de realizar la evaluación.

El objetivo del informe de experiencia profesional es analizar la gestión de riesgo crediticio para reducir el nivel de morosidad en el segmento Pyme del Banco de Crédito del Perú, Oficina Puno, durante el periodo 2015 al 2018. Para alcanzar el objetivo, en el primer capítulo se presenta el reporte de la actividad profesional, cargo, funciones y descripción del Banco de Crédito del Perú BCP motivo de estudio. En el segundo capítulo se desarrolla la descripción problemática del tema de trabajo.

Luego se presentan los objetivos que han sido propuestos en el informe. Se muestra los antecedentes referentes a la gestión de riesgo crediticio, y el marco conceptual. Seguidamente se muestra los métodos para la operacionalización de los objetivos, en donde se presenta los métodos deductivo e inductivo, se determina la muestra, las técnicas de recolección de datos, el tratamiento de los datos o información obtenida.



Se muestra el análisis de información y los resultados del informe, en donde se analiza la gestión de riesgo de los créditos registrado durante el periodo 2015 al 2018. Finalmente, se presentan las soluciones teóricas, conclusiones y recomendaciones del informe.



CAPITULO I

REPORTE DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL

1.1 LISTADO DE CARGOS Y BREVE DESCRIPCIÓN DE LABORES REALIZADAS

Institución Financiera: Banco de Crédito del Perú (BCP) – Puno

- *Promotor de Servicios (“PDS”)* desde el 01 de Marzo del 2007 a Febrero del 2011.
- *Asistente de Negocios Pyme* desde el 08 Marzo del 2011 a Agosto del 2012.
- *Ejecutivo de Negocios Banca Pequeña Empresa Volante* desde 10 Setiembre del 2012 a Diciembre del 2012.
- *Ejecutivo de Negocios Banca Pequeña Empresa con Cartera* desde el 02 Enero 2013 a Diciembre 2015.
- *Ejecutivo Banca Pyme I – Sub Gerente* desde el 01 Enero del 2016 al 31 de Julio 2018.

1.1.1. Descripción de las funciones realizadas:

Promotor de servicios “PDS”

Contribuir a la retención de clientes a través de un elevado nivel de productividad en el ámbito transaccional y de calidad en el servicio:

- Interactúe con los clientes de acuerdo con la pauta establecida por el BCP (dar la Bienvenida y saludo a nuestros clientes, interactuar con el cliente transcurso de la transacción y me despido cordialmente y profesional al final de la transacción)
- Se mantuvo un alto nivel de calidad en el servicio a fin de incrementar la fidelidad de nuestros clientes con el Banco.
- Identifique las necesidades de los clientes en el momento de su atención en ventanilla, derivación a los canales respectivos del BCP.



- Mantener un elevado nivel de productividad, de acuerdo a los estándares determinados, con la finalidad de reducir el tiempo de espera y transacción del cliente en ventanilla
- Venta de seguros (Retorno, Vida, Accidentes, Múltiples, entre otros)
- Gestión de Tipos de Cambios.

1.1.2. Asistente de negocios PYME

a) Asistir a los Ejecutivo de Negocios Banca Pequeña Empresa y atención a sus clientes de cartera, en este puesto se asistió a cuatro Ejecutivos en la Ciudad de Juliaca – Agencia Juliaca, se detalla las labores realizadas:

- Digitación de solicitudes de créditos.
- Gestión en comunicación a clientes de Cartera sobre Campañas Estacionales entre otros.
- Gestión de Mora vía llamada telefónica.
- Tramite Cartas Fianzas
- Verificación de Saldos Activos y Pasivos de cada cartera.
- Atención al público sobre nuestros productos de Negocios Pyme.

b) Asistir a Gerente de Agencia, se detalla las labores realizadas:

- Envío de informes: Mora, Colocación de Créditos, Control Documentario de los cuatro Ejecutivos de Negocios Banca Pequeña Empresa.
- Fiscalización de documentos presentados por los clientes que requieren prestamos, para luego derivarlo a un Ejecutivo según a Timing de cada semana.

c) Gestión operativa sobre cambios en los productos del BCP según autonomías



1.1.3. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa-volante

En este puesto su objetivo es reemplazar a Ejecutivos que se encuentran de vacaciones por un tiempo determinado o por otro cualquier contingente, en este caso los reemplazos lo realizaban en cualquier agencia de la región Sur 2 (Cuzco, Juliaca, Puno, Moquegua, Tacna, Ilo, Pedragal, Sicuani), se detalla las labores a realizar:

- a) Ejecuta las acciones comerciales; esto se realiza primeramente comprendiendo todos los productos BCP, servicios y beneficios. Posterior se analizará la situación del negocio donde se utilizará herramientas disponibles y levantando información (visita de campo y tomando información para realizar flujo de caja).
- Se realizará visitas o contactos, telefónicos o vía mail de acuerdo con el plan de trabajo establecido como “Llego a mi meta semanal, mensual y trimestral”.
 - Se brindará asesoría personalizada de acuerdo con la necesidad identificada del cliente.
 - Se actualizará la situación financiera y comercial del cliente, este último para poder ofrecerle inmediatamente un producto Activo o Pasivo de acuerdo con la necesidad del cliente, para no perder oportunidad de colocación y puedan otorgarle financiamiento otras entidades.
- b) Se generará propuesta de créditos.
- c) Se administrará y realizará seguimiento de la cartera del Ejecutivo de Negocios BPE a quien se está reemplazando.

1.1.4. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa

Los ejecutivos de Negocios BPE son el principal punto de contacto entre el BCP y los clientes PyME, su principal objetivo con cartera asignada es buscar incrementar la rentabilidad de su cartera de clientes, mantener una adecuada gestión de riesgo y garantizar la excelente experiencia de los clientes.



- a) Planifica la gestión comercial y de riesgo de los clientes. En este punto se analizará información relevante de sus clientes utilizando herramientas disponibles. Se planificará los contactos proactivos que llevará a cabo durante el mes, se determinará plan de acción y el tipo de contacto a establecer con cada cliente. Por último, se reunirá con mi jefatura inmediata para validar sus planes de acción.
- b) Ejecuta las acciones comerciales; esto se realiza primeramente comprendiendo todos los productos BCP, servicios y beneficios. Posterior se analizará la situación del negocio donde se utilizará herramientas disponibles y levantando información (visita de campo y tomando información para realizar flujo de caja).
- Se realizará visitas o contactos, telefónicos o vía mail de acuerdo con el plan de trabajo establecido como “Llego a mi meta semanal, mensual y trimestral”.
 - Se brindará asesoría personalizada de acuerdo con la necesidad identificada del cliente.
 - Se actualizará la situación financiera y comercial del cliente, este último para poder ofrecerle inmediatamente un producto Activo ó Pasivo de acuerdo a la necesidad del cliente, para no perder oportunidad de colocación y puedan otorgarle financiamiento otras entidades.
- c) Genera propuesta de créditos y Gestiona los saldos de su cartera. En este punto es en base a las necesidades de los clientes.
- Se comprende claramente las pautas para el proceso de aprobación de créditos (Política Pyme, Pauta de créditos y manual Operativo del sistema de Créditos). Por último, se realiza seguimiento a las operaciones que se encuentran en evaluación, manejando las expectativas de los clientes.



d) Gestión de Riesgo y Cobranza de mi cartera de clientes, en este punto se realizará evaluaciones de riesgo del cliente y se generará bloqueos preventivos en caso de identificar una situación de riesgo. Se hará seguimiento diario a la cartera en mora identificando alertas tempranas. Se realizará contactos telefónicos y visitas a clientes en mora en los plazos establecidos. Por último, se coordinará con el área de cobranzas para realizar acciones a tomar para ordenar y dar alternativas de solución a sus clientes según la situación o estado del cliente y de acuerdo con los plazos definidos en la metodología de “Gestión Efectiva”. Todo este procedimiento generará que se mantenga la calidad de la cartera.

e) Administra y hace seguimiento de su cartera; en este punto se tiene que cumplir con los procesos crediticios, procesos operativos y políticas vigentes. Se revisará el estado de las garantías en trámite, sobregiros y seguros buscando mantener la cobertura ante cualquier eventualidad.

Enviar oportunamente los expedientes de los clientes a Archivo Central. Por último, se realizará solución a las solicitudes de sus clientes y se mantiene informado de los reclamos de su cartera.

1.1.5. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa- cargo de dirección

Se detalla que este cargo se tiene la misma característica en funciones del Ejecutivo de Negocios Banca Pequeña Empresa, adicionando que se reemplaza al Gerente de Agencia, este reemplazo se da cuando se encuentra de vacaciones, motivos de salud, comités fuera de oficina u otros contingentes. Se detalla funciones a realizar:

a) Diagnostico la situación de la Agencia y ejecuto las acciones con mi equipo a cargo para lograr resultados.



- Reviso los indicadores: Comerciales, de mora, operativos, de satisfacción al cliente y de gestión de acuerdo a metodología de “Gestión Efectiva”
 - Identifico y analizo las variaciones críticas y tendencia de los indicadores.
 - Valido que las acciones concuerden con el objetivo de la planificación de cartera y/o los pactos compromisos necesarios para su cumplimiento.
 - Realizo seguimiento y valido la evolución del cumplimiento de los resultados.
- b) Realizo seguimiento de acuerdo con metodología de “Gestión Efectiva”**
- Realizo reunión diaria, semanal y mensual, revisando resultados y detalles del proceso comercial del día anterior, fiscalizando documentación del cierre de la Agencia y definiendo objetivos para el día en curso. Para lograr estos resultados se tendrá que planificar y prepara puntos a observar; en los acompañamientos / visitas, utilizando diagnósticos y los pactos compromisos mensuales que se ingresan en un planificador. Se verificará como interactúa el colaborador de acuerdo con los protocolos de venta, si se tiene por reforzar se le indicara al colaborador en una reunión general o personal para buscar mejoras en su trabajo.
 - Realizo seguimiento a la ejecución de los pactos compromisos del colaborador.
 - Realizo reuniones trimestrales: observo, doy retroalimentación y evalúo el desempeño de mis colaboradores guardando relación con los resultados individuales.
- c) Involucro a mi equipo en el logro de resultados.**
- Informo al equipo y absuelvo sus dudas sobre: cambios de pauta, reglamento de campaña, planilla de desempeño, roles, modelos de gestión, herramientas de experiencia del cliente, comunicados de la “División Comercial”, oportunidades de desarrollo, etc.



- Capacito al equipo, los oriento y entreno ne3 conocimientos y habilidades específicas, realizando esfuerzos continuos sobre los productos, aplicación de la política crediticia, procesos, satisfacción de clientes.
 - Realizo reuniones de escucha para conocer a los colaboradores de mi equipo, identifico su situación actual y expectativa dentro de la institución.
 - El resultado que se quiere tener es que se tenga un equipo consolidado, informado, motivado y preparado para que puedan cumplir sus Roles y Responsabilidades, sus metas comerciales, operativos y pautas de la Experiencia BCP hacia el cliente.
 - Desarrollar un clima laboral apropiado según a cada área y como Agencia Puno, sin discriminación a la Jerarquía de puestos que se mantiene en la Institución.
- d) Me preocupo por el correcto funcionamiento de la Agencia y se gestiona el riesgo operativo.
- Monitoreo y realizo seguimiento a los supervisores de Operaciones y a Promotores Principales para que cumplan con los procedimientos vigentes a fin de minimizar el riesgo operativo.
 - Coordino para que la Agencia esté debidamente acondicionada: Canales alternativos funcionando, mobiliario ordenado, fachada, pauta de uniforme, solicitudes vigentes, etc.
 - Participo y hago seguimiento a la ejecución de los planes de continuidad de Negocios (CDN).
 - Se realiza verificación de documentos sensibles por parte de los señores Promotores de servicio.
 - Se atiende reclamos o contingentes que tenga un cliente y así poder solucionar en brevedad los casos que se tenga según a la gravedad.



- e) Gestiono el riesgo de los canales comerciales de mi Agencia.
- Oriento y brindo soporte al equipo para plantear y solicitar operaciones / propuestas complejas, no convencionales, solicitar excepciones, etc., tanto de la parte comercial como la parte operativa; validando que cuenten con el sustento según pauta crediticia.
 - Hago seguimiento al envío de las solicitudes con la documentación completa ya sea de FFNN PYME, FUNCIONARIO BEX, PLATAFORMA Y OPERACIONES, esta documentación son pasivas y Activos, donde se verificará los reportes de documentación pendientes para que sean regularizados y se cumpla en control documentario el 100%.
 - Hago semiento a la gestión de cobranza, gestión de mora y el orden de la cartera: Constitución de garantías, tasaciones vigentes, cuentas sobregiradas, etc.
 - Realizo seguimiento de capacitaciones, cursos y exámenes de las mismas con nota aprobatoria de 14 como mínimo por cada área y/o segmento de la Agencia (PYME, BEX, PLATAFORMA, GUIAS DE AGENCIA Y OPERACIONES).

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN MOTIVO DE ESTUDIO

1.2.1. Característica de la institución-Banco de Crédito del Perú “BCP”:

Llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú.

Detallaré una breve reseña histórica de lo sucedido por parte de la modificación de la denominación social, por la del Banco de Crédito del Perú:

El 24 de febrero de 1889 se aprobaron los estatutos que dieron origen al Banco Italiano, fundado por comerciantes italianos y teniendo como primer presidente a don



José Alberto Larco, en cuyo honor la Avenida José Larco en el distrito de Miraflores lleva su nombre. La mitad de las acciones fueron suscritas por los socios fundadores con capital nacional y generado por los comerciantes italianos radicados en el Perú. Posteriormente, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro.

El Banco Italiano de Lima estaba ubicado en un pequeño local alquilado en el número 42 de la calle Mantas, que había pertenecido al antiguo Banco de Lima, y con apenas cinco personas en la planilla, abrió sus puertas. Pasadas dos décadas, el Banco Italiano poseía ya sucursales en Callao, Chincha, Arequipa y Mollendo. Había constituido la Compañía de Seguros Italia y contribuido a la formación de la Compañía Nacional Salinera y la Caja de Depósitos y Consignaciones.

Durante los años veinte, el banco experimentó su máximo esplendor, se modernizó la administración y se contrataron funcionarios en Italia; el más importante entre ellos era Gino Salocchi, que en 1927 sustituyó a Luis Morelli como Gerente General, un Italo-peruano cuyos antepasados habían llegado al Perú a mediados del siglo anterior. En 1928, el banco abrió su nueva sede en el centro de Lima (Jirón Lampa), en un edificio que fue inaugurado el 21 de abril de 1929, coincidiendo con el cuadragésimo aniversario de la fundación del banco, así como con la fecha en que se celebraba en Italia la fundación de la Roma Imperial.

Al estallar la guerra entre Italia y Egipto en setiembre de 1935, se puso en marcha una campaña de ataques y desprestigio contra el Banco Italiano. Ante tan mezquinos ataques, el Director del Banco, Rollin Thorne Sologuren, de nacionalidad británica, reclamó la atención del Directorio para dejar en claro las cosas: *"de una vez por todas, se dejará claramente establecida la verdad de las cosas, o sea que el Banco Italiano es una*



institución legalmente peruana, sujeta a las leyes del país, siendo la Banca Comercial Italiana de Milano accionista del banco, lo que no justifica la campaña."

Sin embargo, la insidiosa campaña no afectó el prestigio del banco, y más bien sirvió para comprobar el arraigo que tenía entre el público, así como entre las autoridades del país. Esto, eventualmente, llevó al cambio de nombre de Banco Italiano a Banco de Crédito del Perú.

En 1941, la familia Romero, propietaria de varias haciendas, adquiere el banco y el 1 de febrero de 1942 se acordó sustituir la antigua denominación social por la de Banco de Crédito del Perú. Así, el Banco Italiano de Lima, el banco más antiguo todavía existente en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de la entonces pequeña banca.

En el ámbito empresarial, el Banco Italiano cooperó con las empresas que necesitaban su ayuda, fomentando así el desarrollo agrícola, minero, industrial, comercial y empresarial en beneficio de todo el país.

Así, el Banco Italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de nuestra institución. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instalamos sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que nos convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de nuestras actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó entre 1989 y 1990 un edificio de 30,000 m², aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar nuestros servicios, establecimos la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima (la primera en Latinoamérica en adoptar este sistema, por lo cual la información de cada cliente se pudiera tener entiendo real en cada una de las agencias



que teníamos); asimismo, creamos la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instalamos una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, adquirimos el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia (<http://www.bancodecredito.com.bo/>). Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, creamos Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente establecimos Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los '90, nuestra oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvimos: un Banco antiguo con espíritu siempre moderno. En la actualidad, la institución cuenta con 459 agencias, 2,311 cajeros automáticos (ATM), 5,573 agentes BCP y 27,252 empleados; y bancos corresponsales en todo el mundo.

1.2.2. Sede central

La sede central sirve como oficina principal y centro de operaciones para el banco. El edificio tiene más de 49.000 metros cuadrados en cinco niveles, las amplias plantas maximizan flexibilidad, incrementan su adaptabilidad futura y reduce su dependencia de ascensores. Debido al gran tamaño de los pisos, cada departamento está diseñado con elementos que les proveen de identidad propia. Todos los niveles están visualmente conectados en el vestíbulo principal con un atrio en un bloque de vidrio elíptico que atraviesa toda la estructura. Se encuentra en la molina. Los usos públicos están separados de las áreas de uso laboral como un volumen constructivo que se eleva 9 metros desde el

suelo mediante columnas, las instalaciones incluyen una cafetería, salas de teleconferencias, un auditorio de 350 asientos y un imponente centro de servicios dedicado a sus colaboradores, denominado Plaza BCP.

1.2.3. Modificación de logos y su evolución hasta la fecha



1.2.4. Ubicación

El Banco de Crédito BCP está Ubicado en la Calle Centenario N° 156 Urb. Las Laderas de Melgarejo en el Distrito de la Molina, Lima; siendo la sede central y como dirección Fiscal ante la SUNAT.

La dirección donde se realizó mi actividad laboral fue en la Agencia Juliaca de la ciudad de Juliaca con la dirección del Jr. Mariano Nuñez N°136 – 138, también se laboró en la Agencia San Román de la ciudad de Juliaca con dirección en el Jr. Sucre 912 esquina con Jr. Túpac Amaru N°1176 – 1182 y en la ciudad de Puno en la Agencia Puno con dirección en el Jr. Lima 510. Con horario de atención al público de 9:00 am – 18:00 pm.



1.2.5. Visión, misión y valores

El Banco de Crédito BCP realizó cambios a su denominación frente a lo que es su VISION, MISIÓN Y VALORES, esta modificación se realizó en el 2017, su MISIÓN pasó a llamarse PROPOSITO, su VISIÓN pasó a llamarse ASPIRACIÓN y finalmente sus VALORES lo llamaron PRINCIPIOS. Estos cambios de denominación se basaron a la certeza de su significado siendo más directos, más sinceros y específicos con sus palabras hacia sus clientes y enseñar como empresa hacer claros y directos.

1.2.5.1. Propósito

Estar siempre contigo, alentando y transformando tus sueños y planes en realidad y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.

1.2.5.2. Aspiración

- Ser la empresa peruana que brinda la mejor experiencia a los clientes. Simple, cercana y oportuna.
- Ser la comunidad laboral de preferencia en el Perú, que inspira, potencia y dinamiza a los mejores profesionales.
- Ser referentes regionales en gestión empresarial potenciando nuestro liderazgo histórico y transformador de la industria financiera en el Perú.

1.2.5.3. Principios

El BCP mantiene seis principios donde se detalla:

Cliente Céntrico

Nuestros clientes están en el centro de todas nuestras decisiones. Por eso cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. Buscamos entregarles siempre una experiencia única basada en un servicio más simple, ágil y cercano.



Potenciamos tu mejor tú

Nuestro crecimiento personal y profesionales no tienen límites. El límite lo pones tú. Mientras más grandes seamos como personas, más grande será el BCP. Sacamos lo mejor de cada uno cuando nos retamos, reconocemos, aprendemos y compartimos entre todos, sin importar el puesto que tengamos.

Sumamos para multiplicar

Nuestras metas y desafíos están conectados. Ganamos todos o perdemos todos. Somos un único equipo. Nos organizamos para agilizar nuestro trabajo. Colaborando con generosidad y sumando nuestros talentos, multiplicamos nuestro valor.

Mínimo, damos lo máximo

El compromiso con la excelencia es parte de nuestro día a día. Dejamos todo en la cancha, en cada cosa que hacemos y no estamos dispuestos a ceder ni un centímetro. Nos apasionan los desafíos y enfrentamos cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado.

Emprendemos y aprendemos

Somos un banco innovador y no le tenemos miedo al cambio. Damos la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. Convertimos cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

Seguros y derechos

Las oportunidades pueden traer riesgos. Por eso todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaremos. Nuestro comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. Nunca hacemos algo que no podamos contarles a nuestros hijos.

1.2.6. Estructura orgánica del Banco de Crédito “BCP” división comercial

(división de canales de atención)

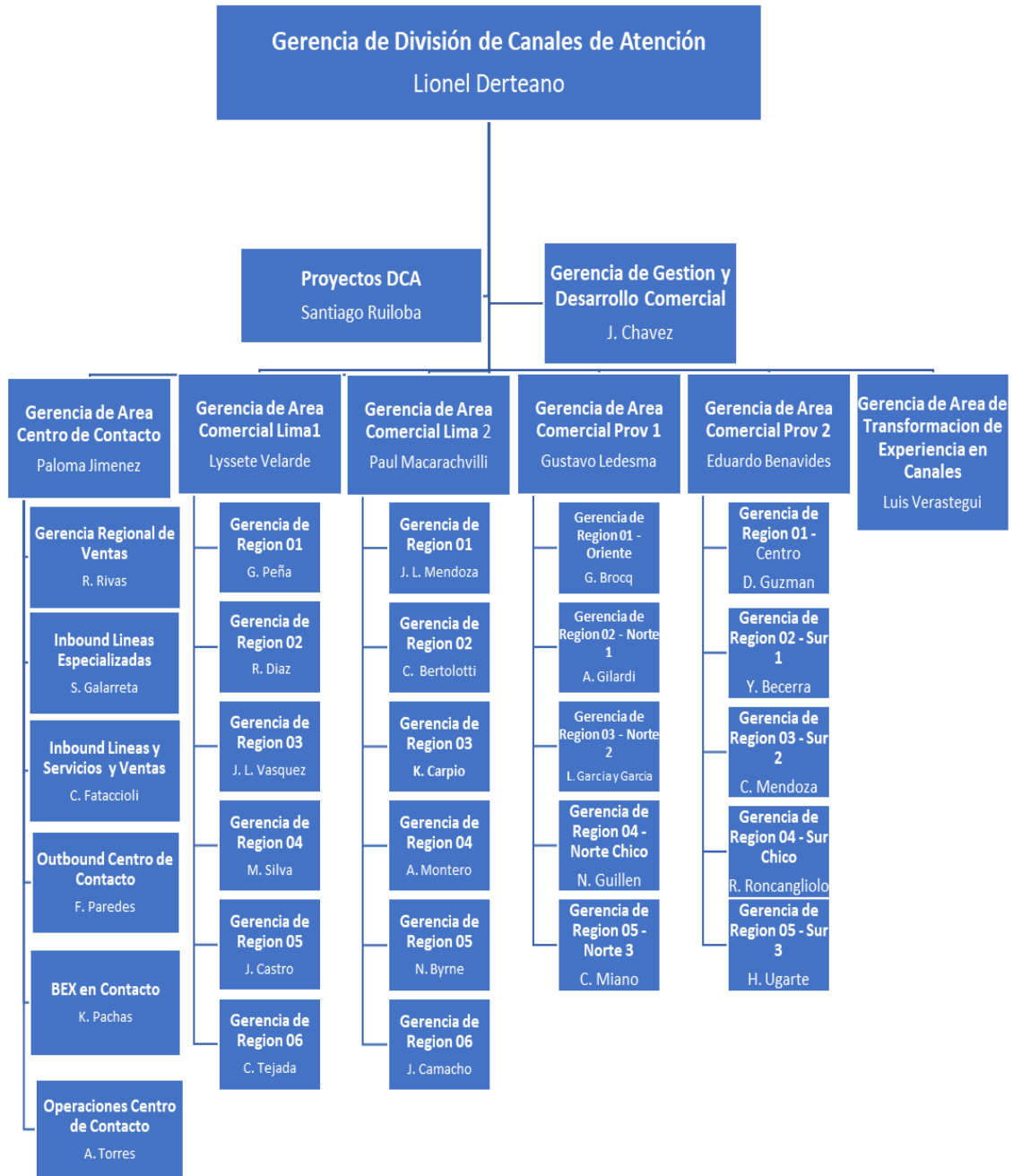


Figura 1. Estructura Orgánica del Banco de Crédito del Perú
FUENTE: Roles y Responsabilidades, Banco de Crédito del Perú – 2018

1.2.7. Estructura orgánica del Banco de Crédito “Bcp” agencia Puno

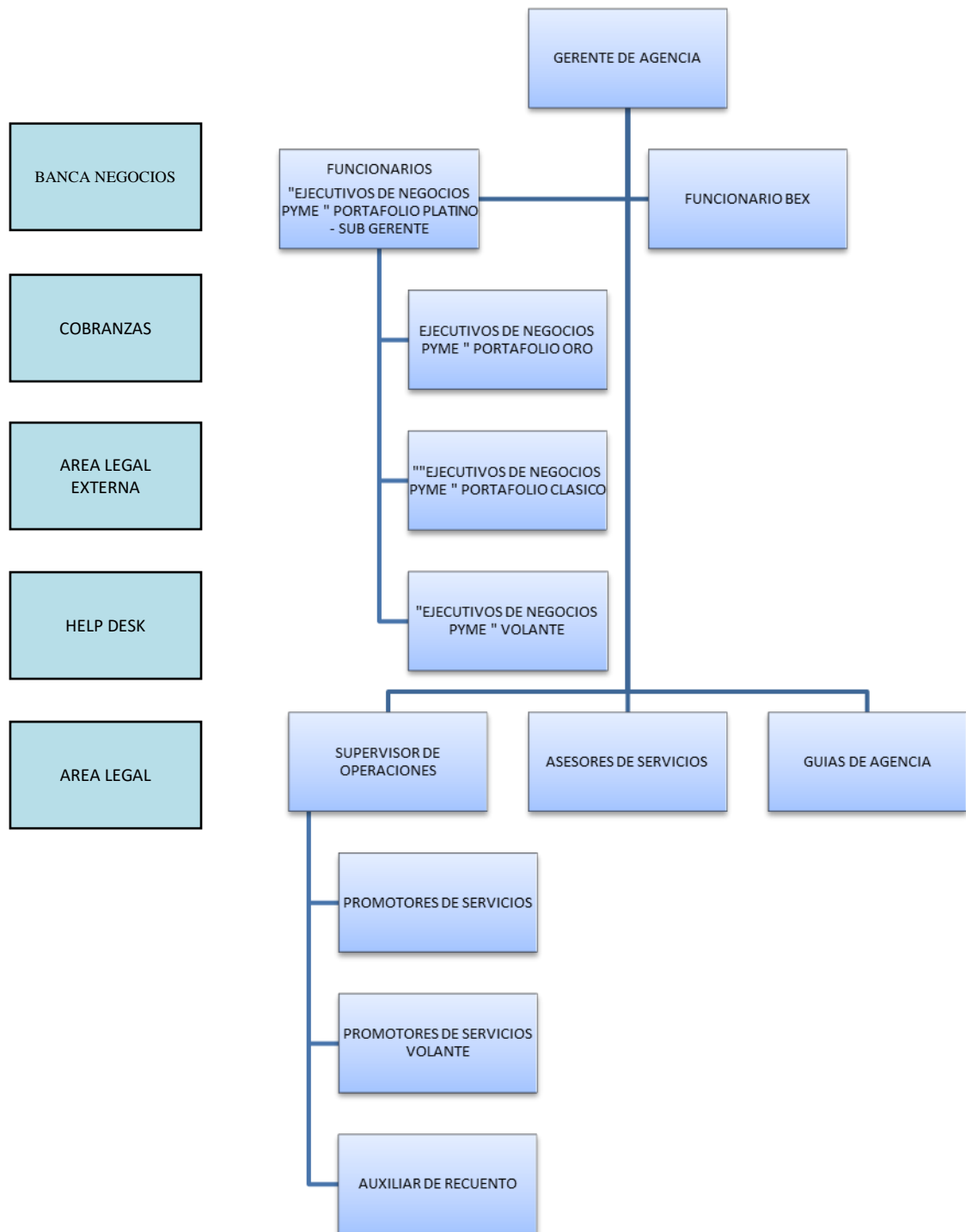


Figura 2. Estructura Orgánica del Banco de Crédito del Perú “BCP” Agencia Puno
FUENTE: Elaboración Propia



1.2.8. Gerente de agencia

Dirige al equipo de colaboradores asignados para el logro de los resultados, a través de la retroalimentación y entrenamiento en el desarrollo de sus habilidades, gestionando el riesgo y generando negocios rentables. Asegura el funcionamiento de los canales de la Agencia para brindar una excelente experiencia con el cliente.

Funciones:

- Ejercer la representación legal e institucional dentro de su jurisdicción y de acuerdo a los poderes otorgados por Banco de Crédito del Perú.
- Definir las estrategias de trabajo que garanticen que la agencia alcance Posicionamiento institucional y un porcentaje significativo del mercado en el ámbito de su jurisdicción, de acuerdo a la gestión realizada en productos de créditos y de captaciones.
- Diagnosticar la situación de mi Agencia y ejecutar las acciones con mi equipo para lograr los resultados.
- Realiza el seguimiento de acuerdo a la metodología de Gestión Efectiva. Este último realizando reuniones diarias, semanales, mensuales, todo basado en su comportamiento, trabajo – avance.
Se verificará su pacto compromiso según a las reuniones dadas al colaborador y se finalizará dando acompañamientos, apoyo y retroalimentación.
- Involucra a su equipo en el logro de resultados. Se logra informando al equipo y resolviendo dudas sobre cambios de la pauta, reglamentos de campaña, planillas de desempeño, roles, comunicados entre otros. Se realizan capacitaciones, reuniones sobre avance general de la agencia y se realiza el reconocimiento del desempeño realizado por el equipo de trabajo de cada área.



- Se preocupa por el correcto funcionamiento de la Agencia y gestión del riesgo operativo. Se realizará monitoreo y seguimiento al Jefe de Procesos operativos (en caso tenga el puesto en Agencia), Supervisor de proceso operativos, Promotor Principal, para que cumpla con los procedimientos vigentes a fin de minimizar el riesgo operativo. Se reemplaza durante la ausencia del Supervisor o Promotor Principal.
- Se realizar el seguimiento al correcto envío de la documentación operativa y de las otras áreas a manejar.
- Se realiza cuadros sorpresivos a la Bóveda, ATM y los medios de custodia que se encuentre en la Agencia.
- Participa y realiza seguimiento a la ejecución de los planes de Continuidad de Negocios (CDN)
- Coordina que la Agencia esté debidamente acondicionada: Canales alternativos funcionando, mobiliario ordenado, fachada, pauta de uniforme, solicitudes vigentes, etc.
- Gestiona el riesgo de los canales comerciales de la Agencia. Se realiza la orientación, soporte al equipo para plantear y solicitar operaciones / propuestas complejas, no convencionales, solicitar excepciones, etc. Tanto como la parte comercial como de la parte operativa, validando que cuenten con el sustento según la pauta BCP.
- Refuerzo la correcta aplicación de la pauta crediticia.
- Se realiza el seguimiento a la gestión de cobranza, gestión mora y orden de la cartera: Constitución de garantías, tasaciones vigentes, cuentas sobre giradas entre otros.



1.2.9. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa - cargo de dirección

Se detalla que este cargo se tiene la misma característica en funciones del Ejecutivo de Negocios Banca Pequeña Empresa, adicionando que se reemplaza al Gerente de Agencia, este reemplazo se da cuando se encuentra de vacaciones, motivos de salud, comités fuera de oficina u otros contingentes.

Funciones:

- Diagnostico la situación de la Agencia y ejecuto las acciones con mi equipo a cargo para lograr resultados.
 - Reviso los indicadores: Comerciales, de mora, operativos, de satisfacción al cliente y de gestión de acuerdo a metodología de “Gestión Efectiva”
 - Identifico y analizo las variaciones críticas y tendencia de los indicadores.
 - Valido que las acciones concuerden con el objetivo de la planificación de cartera y/o los pactos compromisos necesarios para su cumplimiento.
 - Realizo seguimiento y valido la evolución del cumplimiento de los resultados.
- Realizo seguimiento de acuerdo a la metodología de “Gestión Efectiva”
 - Realizo reunión diaria, semanal y mensual, revisando resultados y detalles del proceso comercial del día anterior, fiscalizando documentación del cierre de la Agencia y definiendo objetivos para el día en curso. Para lograr estos resultados se tendrá que planificar y prepara puntos a observar; en los acompañamientos / visitas, utilizando diagnósticos y los pactos compromisos mensuales que se ingresan en un planificador. Se verificará como interactúa el colaborador de acuerdo a los protocolos de venta, si se tiene por reforzar se le indicara al colaborador en una reunión general o personal para buscar mejoras en su trabajo.
 - Realizo seguimiento a la ejecución de los pactos compromisos del colaborador.



- Realizo reuniones trimestrales: observo, doy retroalimentación y evalúo el desempeño de mis colaboradores guardando relación con los resultados individuales.
- Involucro a mi equipo en el logro de resultados.
 - Informo al equipo y absuelvo sus dudas sobre: cambios de pauta, reglamento de campaña, planilla de desempeño, roles, modelos de gestión, herramientas de experiencia del cliente, comunicados de la “División Comercial”, oportunidades de desarrollo, etc.
 - Capacito al equipo, los oriento y entreno en conocimientos y habilidades específicas, realizando esfuerzos continuos sobre los productos, aplicación de la política crediticia, procesos, satisfacción de clientes.
 - Realizo reuniones de escucha para conocer a los colaboradores de mi equipo, identifico su situación actual y expectativa dentro de la institución.
 - El resultado que se quiere tener es que se tenga un equipo consolidado, informado, motivado y preparado para que puedan cumplir sus Roles y Responsabilidades, sus metas comerciales, operativos y pautas de la Experiencia BCP hacia el cliente.
 - Desarrollar un clima laboral apropiado según a cada área y como Agencia Puno, sin discriminación a la Jerarquía de puestos que se mantiene en la Institución.
- Me preocupo por el correcto funcionamiento de la Agencia y se gestiona el riesgo operativo.
 - Monitoreo y realizo seguimiento a los supervisores de Operaciones y a Promotores Principales para que cumplan con los procedimientos vigentes a fin de minimizar el riesgo operativo.



- Coordino para que la Agencia esté debidamente acondicionada: Canales alternativos funcionando, mobiliario ordenado, fachada, pauta de uniforme, solicitudes vigentes, etc.
- Participo y hago seguimiento a la ejecución de los planes de continuidad de Negocios (CDN).
- Se realiza verificación de documentos sensibles por parte de los señores Promotores de servicio.
- Se atiende reclamos o contingentes que tenga un cliente y así poder solucionar en brevedad los casos que se tenga según a la gravedad.
- Gestiono el riesgo de los canales comerciales de mi Agencia.
- Oriento y brindo soporte al equipo para plantear y solicitar operaciones / propuestas complejas, no convencionales, solicitar excepciones, etc, tanto de la parte comercial como la parte operativa; validando que cuenten con el sustento según pauta crediticia.
- Hago seguimiento al envío de las solicitudes con la documentación completa ya sea de FFNN PYME, FUNCIONARIO BEX, PLATAFORMA Y OPERACIONES, esta documentación son pasivas y Activos, donde se verificará los reportes de documentación pendientes para que sean regularizados y se cumpla en control documentario el 100%.
- Hago seguimiento a la gestión de cobranza, gestión de mora y el orden de la cartera: Constitución de garantías, tasaciones vigentes, cuentas sobregiradas, etc.
- Se hace seguimiento de capacitaciones, cursos y exámenes de las mismas con nota aprobatoria de 14 como mínimo por cada área y/o segmento de la Agencia (PYME, BEX, PLATAFORMA, GUIAS DE AGENCIA Y OPERACIONES).



1.2.10. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa – clásico, oro

Los ejecutivos de Negocios BPE son el principal punto de contacto entre el BCP y los clientes PyME, su principal objetivo con cartera asignada es buscar incrementar la rentabilidad de su cartera de clientes, mantener una adecuada gestión de riesgo y garantizar la excelente experiencia de los clientes.

Funciones:

- Planifica la gestión comercial y de riesgo de los clientes. En este punto se analizará información relevante de sus clientes utilizando herramientas disponibles. Se planificará los contactos proactivos que llevará a cabo durante el mes, se determinará plan de acción y el tipo de contacto a establecer con cada cliente. Por último, se reunirá con mi jefatura inmediata para validar sus planes de acción.
- Ejecuta las acciones comerciales; esto se realiza primeramente comprendiendo todos los productos BCP, servicios y beneficios. Posterior se analizará la situación del negocio donde se utilizará herramientas disponibles y levantando información (visita de campo y tomando información para realizar flujo de caja).
- Se realizará visitas o contactos, telefónicos o vía mail de acuerdo al plan de trabajo establecido como “Llego a mi meta semanal, mensual y trimestral”.

Se brindará asesoría personalizada de acuerdo a la necesidad identificada del cliente.

Se actualizará la situación financiera y comercial del cliente, este último para poder ofrecerle inmediatamente un producto Activo ó Pasivo de acuerdo a la necesidad del cliente, para no perder oportunidad de colocación y puedan otorgarle financiamiento otras entidades.

- Genera propuesta de créditos y Gestiona los saldos de su cartera. En este punto es en base a las necesidades de los clientes.



Se comprende claramente las pautas para el proceso de aprobación de créditos (Política Pyme, Pauta de créditos y manual Operativo del sistema de Créditos). Por último, se realizará seguimiento a las operaciones que se encuentran en evaluación, manejando las expectativas de los clientes.

- Gestión de Riesgo y Cobranza de mi cartera de clientes, en este punto se realizará evaluaciones de riesgo del cliente y se generará bloqueo preventivo en caso de identificar una situación de riesgo. Se hará seguimiento diario a la cartera en mora identificando alertas tempranas. Se realizará contactos telefónicos y visitas a clientes en mora en los plazos establecidos. Por último, se coordinará con el área de cobranzas para realizar acciones a tomar para ordenar y dar alternativas de solución a sus clientes según la situación o estado del cliente y de acuerdo a los plazos definidos en la metodología de “Gestión Efectiva”. Todo este procedimiento generará que se mantenga la calidad de la cartera.
- Administra y hace seguimiento de su cartera; en este punto se tiene que cumplir con los procesos crediticios, procesos operativos y políticas vigentes. Se revisará el estado de las garantías en trámite, sobregiros y seguros buscando mantener la cobertura ante cualquier eventualidad.

Enviar oportunamente los expedientes de los clientes a Archivo Central. Por último, se realizará solución a las solicitudes de sus clientes y se mantiene informado de los reclamos de su cartera.

1.2.11. Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa-volante

En este puesto su objetivo es reemplazar a Ejecutivos que se encuentran de vacaciones por un tiempo determinado o por otro cualquier contingente, en este caso los reemplazos pueden ser en cualquier agencia de la región Sur 2 (Cuzco, Juliaca, Puno, Moquegua, Tacna, Ilo, Pedragal, Sicuani).



Funciones:

- Ejecuta las acciones comerciales; esto se realiza primeramente comprendiendo todos los productos BCP, servicios y beneficios. Posterior se analizará la situación del negocio donde se utilizara herramientas disponibles y levantando información (visita de campo y tomando información para realizar flujo de caja).
- Se realizará visitas o contactos, telefónicos o vía mail de acuerdo al plan de trabajo establecido como “Llego a mi meta semanal, mensual y trimestral”.
- Se brindará asesoría personalizada de acuerdo a la necesidad identificada del cliente.
- Se actualizará la situación financiera y comercial del cliente, este último para poder ofrecerle inmediatamente un producto Activo ó Pasivo de acuerdo a la necesidad del cliente, para no perder oportunidad de colocación y puedan otorgarle financiamiento otras entidades.
- Genera propuesta de créditos.
- Administra y hace seguimiento de la cartera del Ejecutivo de Negocios BPE a quien está reemplazando.

1.2.12. Funcionario banca exclusiva

Asesor financiero personal del BCP para una cartera de personas naturales con saldos activos, pasivos y rentabilidad de acuerdo a las definiciones establecidas por el segmento. Busco incrementar la rentabilidad de mi cartera y fidelizar a mis clientes a través de una gestión personalidad y la comunicación de la propuesta de valor del segmento.



Funciones:

- Conozco a los clientes de mi cartera y comprendo los productos. Se logra conociendo la situación financiera de cada cliente de la cartera. Se cuenta con conocimiento de venta cruzada para cada cliente.

Se tiene que tener expedientes completos e información actualizada de clientes potenciales.
- Planifico mensualmente los contactos con los clientes de mi cartera. Se logra determinando los tipos de clientes que se tiene en la cartera y posterior se organiza en lo planificado para poder comunicarse con el cliente vía telefónico, mail o visita directa al cliente ya sea personal, acompañado con el gerente de la Agencia.
- Realizo los contactos planificados con los clientes de mi cartera.
- Atiendo a los clientes que se acercan a la agencia.
- Realizo labores transaccionales, de mantenimiento y seguimiento.

1.2.13. Asesor de ventas “AdVyS”

Atención a los clientes que visitan a la Agencia – BCP, ofreciendo la combinación de productos y servicios de acuerdo a sus necesidades, y garantizando un elevado nivel de satisfacción con su experiencia en el BCP.

Funciones:

- Brinda servicio a los clientes que se acercan a la Agencia. Esto se logra manteniendo actualizado con respecto a los servicios y procesos del Banco, se interactúa con los clientes de conformidad con la pauta de calidad del BCP. De ser necesario, remite a los clientes a otra unidad del Banco para que se les brinde el servicio pertinente.
- Resuelve una amplia gama de asuntos relacionados con el servicio al cliente.
- Convierte cada interacción de servicio con el cliente en una oportunidad de venta.



- Actualiza la información del cliente.
- Realizo transacciones de venta. Interactúa con los clientes para determinar su situación financiera y sus potenciales necesidades financieras.
- Coloca Productos Activos, pasivos y seguros definidos para el puesto. Brindando la explicación de los productos donde tenga la comprensión e información clara por parte del cliente y se interese por el mismo y finalmente se cierra la venta y proceso de transacción.
- Se realiza el seguimiento, según sea necesario, para concretar las transacciones de nuestros clientes. Como son las solicitudes de créditos y productos para garantizar que sean aprobados. Se mantiene en contacto con los clientes para la firma de documentos y la activación de las tarjetas.
- Cuando es pertinente, se hace seguimiento a una oportunidad de venta cruzada o de incremento de línea / productos.
- Cumpló con las responsabilidades administrativas compartidas que se me asignan.
- Realiza el cuadro de valorados.
- Recopila y prepara documentos que se remitirán a las áreas pertinentes al final del día (valija).
- Cierra cuentas corrientes temporales que no tienen la información pertinente.
- Se ingresa reclamos o solicitudes de clientes, a su vez se realiza el seguimiento respectivo e información – respuesta de la misma.

1.2.14. Supervisor de procesos operativos

Garantiza un adecuado control del riesgo operativo y que la Agencia esté preparada para la atención de nuestros clientes y usuarios de una manera precisa, productiva; que resulte satisfactoria para nuestros clientes cumpliendo la normativa del banco.



Funciones:

- Garantiza la apertura de la Agencia. Distribuyendo el efectivo a los promotores de servicios.
- Carga los cajeros automáticos con efectivo y completa los formularios necesarios y se asegura que la Agencia tenga un aspecto adecuado y cumpla con las pautas de seguridad, transparencia y calidad.
- Garantiza la continuidad de las operaciones de la Agencia, esto se logra que todos los promotores de servicios tengan suministros en todo momento y que el equipo esté funcionando adecuadamente.
- Garantiza que los colaboradores se declaren y se desconecte del sistema de forma precisa.
- Valida y realiza transacciones más allá del ámbito de control del Promotor de Servicio.
- Realiza seguimiento y regulariza las notas contables pendientes.
- Asegura que la agencia esté en condiciones de funcionar en contingencia.
- Cierre de Agencia, realizando el cuadro general de la Agencia (efectivo, contable y valorados).
- Asegura la programación adecuada de los medios de custodia y alarmas.
- Controla los límites operativos en bóveda y coordina remesas.
- Lidera la actividad comercial en el canal de ventanilla. Esto se realiza asignando metas individuales a los Promotores de Servicios, controla el avance de las metas.
- Promueve la derivación a Plataforma y Negocios, siempre cumpliendo con la pauta de calidad.
- Aseguro que los Promotores de Servicios concreten los leads.



- Dirige y conduce a un equipo de Promotores de Servicios, realizando la programación de horarios, descansos, vacaciones, etc.
- Brinda asesoría y retroalimentación a los Promotores de Servicios. Garantiza un entorno de trabajo agradable y positivo.
- Asegura el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Mantengo actualizado al equipo de Promotores de Servicios en relación a los temas vinculados a su función (normas, procedimiento, productos, etc).

Guías de agencia

Brindar una excelente experiencia al cliente; siendo el primer contacto, indagando sus necesidades y dirigiéndolo a los Canales Alternativos (Cajeros Automáticos, Banca por Teléfono, Banca por Internet, Agentes BCP, Banca Celular, Plataforma Virtual y módulo de tasas y tarifas).

Funciones:

- Recibe al cliente, indaga motivo de la visita, muestra preocupación por atender la necesidad y lo derivó a los diferentes canales según corresponda.
- Deriva y educa al cliente en el uso de los canales alternativos, utilizando las pautas establecidas en el protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.
- Deriva al cliente a Ventanilla, Plataforma y Ejecutivos de Negocios, utilizando las pautas establecidas en el protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.
- Organiza imagen de la Agencia y verifica el correcto funcionamiento de los canales de atención.
- Verifica, ordena y abastezco de folletos vigentes el hall de Ventanilla y Plataforma.
- Verifica, ordena y abastezco de formularios el hall de Ventanilla.



- Verifica aforo de la Agencia durante la atención y que no se realicen acciones no permitidas dentro de ella.
- Ejecuta planes de continuidad de Negocios (CDN).
- Realiza seguimiento a sus indicadores y participa en las reuniones de Gestión Efectiva DC.

1.2.15. Promotor de servicios “PDS”

Contribuir a la retención de clientes a través de un elevado nivel de productividad en el ámbito transaccional y de calidad en el servicio.

Funciones:

- Interactuar con nuestros clientes de acuerdo a la pauta establecida por el BCP (dar la Bienvenida y saludo a nuestros clientes, interactuar con el cliente transcurso de la transacción y me despido cordialmente y profesional al final de la transacción)
- Mantener un alto nivel de calidad en el servicio a fin de incrementar la fidelidad de nuestros clientes con el Banco.
- Identificar las necesidades de los clientes en el momento de su atención en ventanilla, derivación a los canales respectivos del BCP.
- Mantener un elevado nivel de productividad, de acuerdo a los estándares determinados, con la finalidad de reducir el tiempo de espera, transacción del cliente en ventanilla, gestión tipos de cambio.
- Venta de seguros (Retorno, Vida, Accidentes, Múltiples, entre otros)

1.2.16. Auxiliar de recuento

Se encarga de apoyar la gestión y el trabajo del supervisor, siendo responsable del recuento ágil del efectivo (billetes y monedas), con el fin de controlar la calidad y los montos de dinero, a través del riguroso cumplimiento de procedimientos.

Funciones



- Realiza el recuento del efectivo entregado por los promotores de servicio (PdS).
Separa el dinero que se encuentra deteriorado y el cual no cumple con el patrón del BCR. También separa los billetes falsos.
- Realiza la depuración de monedas y billetes.
- A poya la entrega y devolución de efectivo de los PdS.
- Atiende a clientes especiales.
- Recuenta y verifica el dinero entregado por las empresas transportadoras.

1.2.17. Banca negocios, cobranzas, área legal externa, help desk, área legal

Estas áreas están destinadas al apoyo y/o respaldo en las actividades que desarrolla la Agencia, no están designadas como área de la División Comercial. De igual formase detalla una breve descripción de cada uno de ellos.

Banca Negocios: Área encargada en la atención de personas naturales y jurídicas con posición deudora BCP mayor o igual de s/. 1.2 MM, estos clientes son más formales a comparación del segmento PyME. Esta área se encarga de ofrecer productos comerciales convencionales, como créditos efectivos negocios, pagares, descuentos de letras, fianzas, avales y cartas de crédito, entre otros.

Cobranzas: Área encargada en la gestión y control de la cartera pesada de la Agencia de cada uno de los segmentos que mantiene la misma. Los Gestores gestionan, coordinan y realizan el seguimiento de la mora de la Agencia, verificando los tramos de días, calificaciones de los clientes y si mantienen facilidades de negociación. Realizan visitas a negocios, domicilio de clientes para poder coordinar el pago o recupero de la deuda atrasada.

Coordinan con los Funcionarios PyME, BEX y con el Gerente de la Agencia para verificar casos del Segmento consumo. También mantienen coordinaciones con el Área legal externa e interna, de igual forma con los señores de Negociaciones.



Área legal externa: Esta área no es directamente del BCP, es contratada para gestiones o contingente legales que tenga cada Región. Donde verifican casos demora, refinanciamientos, reclamos, cartas notariales, letras protestada, cartas fianzas ejecutadas entre otros. Gestionan y realizan revisiones de garantías mobiliarias e inmobiliarias, donde realizan estudios de títulos y apoyan a cada segmento de la Agencia.

Área legal: Área del Banco que apoya y gestiona sucesos legales que mantenga cada Agencia por situaciones que se tenga con los clientes (Personas Naturales y Personas Jurídicas). Área involucrada con todas las áreas del Banco valga la redundancia. Respalda las situaciones legales que tenga la Agencia.

Help Desk: Área encargada en la revisión, mantenimiento y solución de problemas que mantenga todo nuestro sistema operativo (hardware, software) que mantiene el Banco con la interacción de los segmentos. Esta área se comunica a resolver mediante tickets generados en el portal que mantiene nuestro Portal, o por llamada telefónica donde su trabajo lo realizan remotamente mediante el IP o código registrado del operador.

1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES

- Ser el Banco con el mejor servicio al cliente en el canal Agencia al 2018.
- Ser el Banco con el mejor servicio al cliente al 2021.
- Ser la Empresa con el mejor servicio al cliente al 2024.

1.4. OBJETIVOS FUNCIONALES

Estar siempre contigo, alentando, transformando tus sueños y planes en realidad; y con el Perú, construyendo su historia de desarrollo y superación.

“Transformar planes en realidad”:

- Con una experiencia ¡WOW!
- Con un equipo ¡WOW!
- Con una Gestión ¡WOW!



CAPÍTULO II

EXPOSICIÓN ANALÍTICA DEL INFORME

PROFESIONAL

2.1 DESCRIPCIÓN ANALÍTICA Y PROBLEMÁTICA DEL INFORME

DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

En el 2015 el PBI del Perú alcanzó un 3.3%, durante el periodo aumentó especialmente la producción minera metalífera, gracias al buen rendimiento de las minas de Antamina, Antapaccay, Cerro Verde y Toromocho. Sin embargo, la inversión privada se redujo de forma notable durante el año.

Durante 2015 se deterioró el balance fiscal: el déficit global del sector público aumentó 1,8 puntos del PBI. Esto se debió principalmente a la combinación del aumento del 8,3% del gasto corriente y la caída del 5% de los ingresos tributarios del Gobierno, que se vieron afectados por las menores ganancias de las empresas durante 2015. Además, la formación bruta de capital del Gobierno se redujo un 9,1% durante el año, principalmente por la caída del 20,9% de la inversión fija de los gobiernos locales y, en menor medida, de los gobiernos regionales, cuya combinación superó con creces el aumento de la inversión del Gobierno central.

La inflación se aceleró durante 2015 hasta cerrar el año en el 4,4% anual, lo que supuso el endurecimiento de las condiciones monetarias a partir del tercer trimestre del año. Esto tuvo efectos sobre el crecimiento del crédito, en particular a partir de comienzos de 2016.

A pesar de la mejora del crecimiento, la tasa de desempleo creció levemente durante 2015 y el primer trimestre de 2016.

En 2017, el ritmo de crecimiento de la economía peruana registró una



desaceleración al 2,5% —frente al 4,0% alcanzado en 2016— debido al enfriamiento del consumo privado, a la contracción de la tasa de crecimiento de las exportaciones y a la aceleración de la tasa de crecimiento de las importaciones. Este comportamiento se reflejó en una desaceleración generalizada en todos los sectores de la actividad económica, con contadas excepciones (como la construcción), que fue particularmente pronunciada en un sector clave como es la minería, debido a la maduración del ciclo de las nuevas explotaciones mineras de 2016 (Las Bambas y Cerro Verde).

A pesar de una mejora en la demanda externa global, que presionó al alza los precios de los productos básicos (especialmente de los metales), la desaceleración de la actividad se vio agravada por el fenómeno de El Niño costero y por el impacto de los casos de corrupción asociados a empresas constructoras brasileñas, que obstaculizaron la reactivación de la inversión pública y generaron ruido político.

Como respuesta a este escenario, en el segundo semestre del año el Gobierno activó un plan de reconstrucción y estímulo fiscal, sobre la base de inversión pública, al tiempo que el banco central desplegó una política monetaria expansiva. La desaceleración de la actividad produjo una caída en los ingresos tributarios, a la vez que el gasto del sector público no financiero aumentó ligeramente debido a mayores gastos corrientes en remuneraciones. Estos dos factores contribuyeron al aumento del déficit público, que pasó del 2,6% del PBI en 2016 al 3,1% del PBI en 2017.

La evolución favorable de los términos de intercambio logró reducir el déficit de la cuenta corriente, a pesar del aumento en el volumen de importaciones, y este pasó del 2,7% del PBI en 2016 al 1,3% del PBI en 2017. El déficit continuó siendo financiado principalmente por inversión extranjera directa y otros flujos financieros de largo plazo, y se pudieron acumular reservas. No obstante, la posición deudora neta de la economía aumentó y la deuda externa se incrementó al 24,7% del PIB (frente a un 23,6% en 2016).



Por su parte, la inflación descendió durante el año y se situó en un 1,4% en diciembre de 2017, deprimida por una brecha de producto negativa. En línea con la desaceleración de la actividad económica, el empleo de calidad se contrajo, a la vez que aumentó el desempleo y el subempleo.

En el primer trimestre del nuevo año se registró cierta recuperación de la actividad, en un contexto de transición de poder, relativamente tranquila y rápida, al nuevo presidente, y para 2018 la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) proyecta un crecimiento económico del 3,6%. Esta estimación se fundamenta en el impulso de una política fiscal expansiva con gasto en obra pública (obras de reconstrucción en el Norte del país y para los Juegos Panamericanos, renovación de la Refinería de Talara y ampliación del Metro de Lima, entre otras), que no está exenta de riesgos de subejecución, y en una reactivación de la inversión privada impulsada por el empuje de la demanda externa y la evolución al alza del precio de los productos básicos de exportación.

Se espera que continúe una política monetaria de corte expansivo que neutralice las subidas de las tasas de interés internacionales y empuje el crecimiento del crédito para alentar la inversión privada y el consumo.

En Febrero del 2019 el Ministerio de Economía y Finanzas en sus notas de prensa detalla según el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI que la economía Peruana creció en un 4.0 % en el 2018, por encima de lo esperado por el consenso del Mercado (3.9%) acumulando de esta manera 113 meses de expansión continua al cierre de 2018.

Así, se logró la meta de crecimiento prevista en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022, a pesar de un entorno internacional adverso, caracterizado por una



moderación de la actividad económica global, menores precios de materias primas y alta volatilidad en los mercados financieros.

La aceleración del crecimiento del PBI de 2,5% en 2017 a 4,0% en 2018, se basa en el fortalecimiento de la demanda interna, en particular, por el importante impulso fiscal (inversión pública) y la recuperación de la inversión privada, que han incidido de forma positiva en el empleo formal y consumo de las familias.

“Estamos avanzando en la recuperación de la tasa de crecimiento del PBI potencial, hemos registrado en el 2018 un crecimiento bastante robusto, basado en la demanda interna. La inversión pública y privada estuvo muy dinámica durante el año pasado, registrando las tasas más altas de los últimos años”, resaltó el ministro de Economía y Finanzas, Carlos Oliva.

Explicó que la inversión pública registró su primera expansión luego de cuatro años de caída consecutiva, asociado al avance importante de la inversión en los tres niveles de gobierno, resaltando las obras de los Juegos Panamericanos, Reconstrucción, y proyectos de infraestructura de transporte.

En esa misma línea, agregó que la inversión privada se consolidó como uno de los principales motores de crecimiento de la economía, registrando la tasa más alta de los últimos cuatro años, impulsado principalmente por una mayor inversión minera, debido al inicio de construcción de nuevos proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho.

Destaca además la marcada recuperación del crecimiento del PBI en el último trimestre de 2018 (4,8%) respecto al 3T 2018 (2,4%), ya que permite que la actividad económica inicie el 2019 con una dinámica favorable. En diciembre 2018, el PBI alcanzó una tasa de crecimiento de 4,7% (mes previo: 5,2%), impulsado por la expansión de los sectores primarios (8,2%, la mayor tasa desde mayo 2018), destacando el repunte de la

pesca (225,9%) y la manufactura primaria (46,8%). Además, los sectores no primarios (3,9%), han continuado creciendo a tasas favorables, en un contexto de solidez de la demanda interna.

Con este resultado de crecimiento del PBI en 2018, Perú se posiciona como una de las economías con la mayor tasa de expansión en la región. Según el consenso de mercado, al cierre de 2018, Chile habría crecido 4,0%, Colombia 2,6%, México 2,0% y Brasil 1,3%.

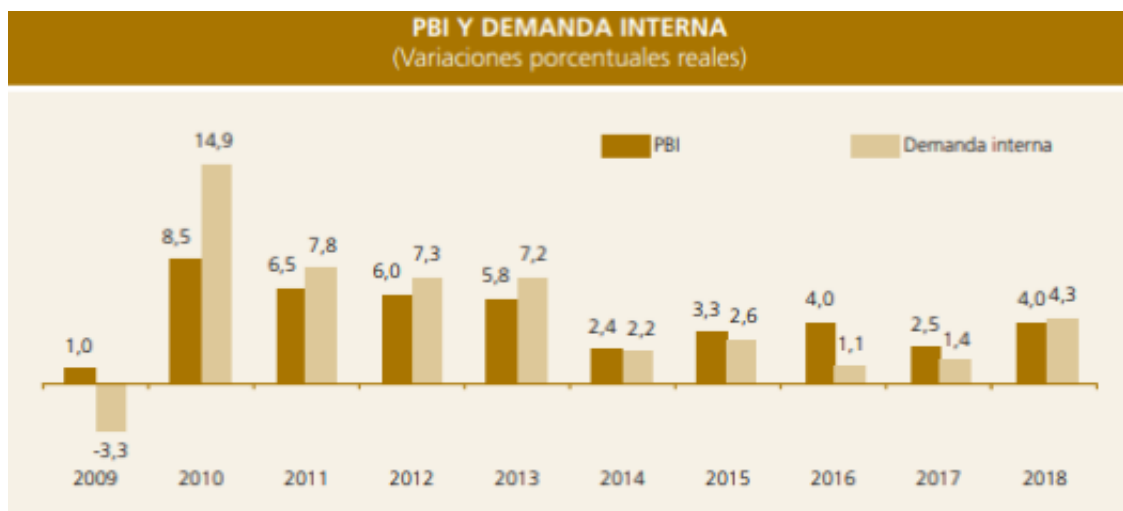


Figura 3. Evolución del PBI y Demanda Interna 2009 – 2018
FUENTE: INEI y BCRP

2.1.1. Política Monetaria

Durante 2015, el banco central revirtió su instancia de política monetaria. En enero de 2015, redujo su tasa de interés de referencia desde el 3,5% fijado en septiembre de 2014 al 3,25%. Por otro lado, continuó reduciendo los encajes en soles (para favorecer el crédito en dicha moneda) hasta junio de 2015, cuando alcanzaron el 6,5%. No obstante, a partir del tercer trimestre la política monetaria comenzó a endurecerse para hacer frente al aumento de la inflación (que se ubicaba por encima de la meta establecida por las autoridades monetarias) y para prepararse ante los posibles efectos de segunda vuelta de la depreciación del sol con respecto al dólar. Así, la tasa de política monetaria se incrementó hasta el 3,5% en septiembre de 2015, el 3,75% en diciembre.



El crédito de las sociedades de depósito al sector privado denominado en soles aumentó un 28,6% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015, en tanto que el crédito denominado en dólares cayó un 20,7% durante el período, lo que provocó que se redujera el coeficiente de dolarización del crédito. En particular, el crecimiento del crédito a empresas denominado en soles aumentó un 36%, el crédito hipotecario en soles, un 24,4% y el crédito de consumo, un 17,6%. En lo que respecta a los agregados monetarios, el crecimiento de M3 se aceleró durante todo 2015 y 2016, pasando de crecer un 5,3% anual durante el primer trimestre de 2015 a crecer un 12,6% durante el primer trimestre de 2016. Esto se deriva casi exclusivamente del aumento de los depósitos en dólares en un contexto de depreciación cambiaria e inflación por encima de la meta establecida por el banco central.

Durante el período se desaceleró el crédito en soles de todas las categorías, pero sobre todo el crédito a las empresas, que en abril de 2016 crecía un 23,9% anual frente al 36% registrado en diciembre de 2015. El crédito denominado en dólares continuó cayendo en 2016: en abril de 2016 registraba un crecimiento anual del -15,5%. Durante 2015, el tipo de cambio nominal del sol respecto al dólar se depreció un 12,2% en promedio, como resultado de la combinación de una marcada disminución del precio de los productos básicos exportados por el Perú y el menor poder de atracción de los activos de mercados emergentes en un contexto de desaceleración económica y aumento de las tasas de interés de los Estados Unidos. En paralelo a la depreciación nominal del sol frente al dólar, y a pesar de las depreciaciones nominales de las monedas de otros socios comerciales, el tipo de cambio real efectivo se depreció un 2,3% en promedio durante 2015 en comparación con 2014. Durante el primer trimestre de 2016 la cotización del sol respecto al dólar se mantuvo elevada. Las reservas internacionales netas del Perú pasaron de 62.308 millones de dólares en diciembre de 2014 a 61.485 millones de dólares en

diciembre de 2015. El banco central vendió un monto de reservas de 8.064 millones de dólares durante el año, pero esta reducción fue parcialmente compensada por el aumento de los depósitos de intermediarios financieros de 6.911 millones de dólares. Durante los primeros cuatro meses de 2016 las reservas internacionales netas continuaron disminuyendo, aunque más lentamente, y a fines de abril representaban 61.273 millones de dólares. En ese período, el banco central vendió reservas por valor de 1.304 millones de dólares, lo que fue parcialmente compensado por el aumento de los depósitos públicos en el banco central.

Tipo de Cambio
(S/ por Dólar Americano)

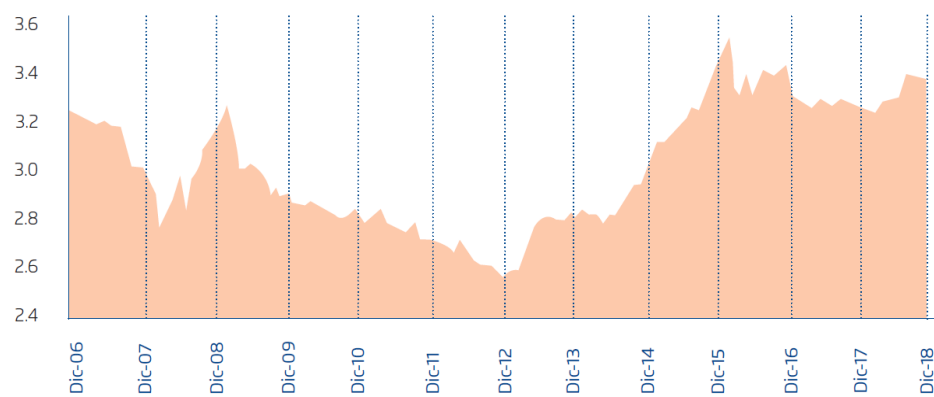


Figura 4. Evolución Del Tipo De Cambio / Diciembre 2006 a Diciembre 2018
FUENTE: BCRP

La política monetaria mantuvo una posición expansiva en 2017 dado el entorno de inflación controlada y de debilidad de la demanda interna. De esa forma, se redujo en cuatro ocasiones la tasa de referencia del 4,25% al 3,25%. Además, el banco central tomó medidas orientadas a aumentar el multiplicador monetario, de modo que rebajó la tasa de encaje en moneda nacional y la tasa de encaje marginal en dólares con el propósito de atenuar el impacto a nivel nacional de los aumentos en las tasas internacionales. Hasta junio de 2018, esta posición expansiva se mantuvo y la tasa de referencia se redujo en dos ocasiones, ubicándose en el 2,75%, como respuesta a la caída de la inflación a mínimos



y la persistencia de la brecha del producto. El banco central mantuvo una comunicación neutral sobre movimientos futuros de la tasa a la espera de los cambios ante la creciente incertidumbre que surgió en los mercados financieros y cambiarios en mayo de 2018.

En consonancia con la rebaja de la tasa de referencia de la Autoridad, las tasas activas de las empresas bancarias experimentaron un descenso generalizado que, expresado en la tasa activa promedio en moneda nacional, fue del 19,1% en el promedio de diciembre de 2016 al 18,5% en diciembre de 2017 (la evolución fue similar para las tasas en moneda extranjera: del 8,8% al 7,6%). Las rebajas se trasladaron en mayor medida a los segmentos corporativo y de grandes empresas, y en menor medida a las empresas medianas y al crédito hipotecario, e incluso presentaron una evolución adversa en el crédito al consumo. Esta tendencia continuó hasta mayo de 2018, cuando la tasa activa promedio se ubicó en torno al 17,2% (las tasas en moneda extranjera aumentaron, en cambio, a consecuencia de las subidas de las tasas internacionales).

Esta bajada de las tasas, unida a unas expectativas de mejora moderada de la economía para consumidores y empresarios, sostuvo la tasa de crecimiento del crédito al sector privado a lo largo del año, elevándola del 5,6% en 2016 al 6,6% en 2017, lo que contrarrestó la debilidad del consumo y la inversión privados. Hasta abril de 2018 continuaban las mismas tendencias de evolución del crédito y este crecía a una tasa promedio anual del 7,5%. Hasta esa fecha, y al igual que en 2017, el segmento de crédito personal, tanto para consumo como hipotecario, registró un mayor aumento que los préstamos a empresas.

2.1.2. Evolución del crédito

La cartera total de créditos otorgados por las entidades bancarias privadas finalizó el 2018 con un saldo de S/ 270,662 millones, y registró un crecimiento de 8.77% respecto al término del 2017, considerando un tipo de cambio constante para el cálculo.

Es importante destacar que el financiamiento bancario no cerraba un año con un incremento tan alto desde el 2015, cuando se reportó un aumento de 10.74%.

En ese sentido, el financiamiento bancario repuntó al cierre del 2018 en línea con la mejoría que habría registrado la economía peruana en el cuarto trimestre del 2018. Del mismo modo, la fortaleza de la demanda interna, y -particularmente- del consumo privado ha impulsado el aumento de la cartera de préstamos a las familias, llevándola a registrar tasas de crecimiento de dos dígitos durante casi toda la segunda parte del año pasado. En tanto, para el 2019 se espera que los créditos mantengan su desempeño positivo y registren una expansión de entre 9% y 10%, lo cual dependerá del dinamismo que muestre la actividad económica este año.

Asimismo, en relación a la incidencia en el incremento de las colocaciones totales, se aprecia que los préstamos a las empresas fueron los que más aportaron al aumento de los créditos en diciembre último. Así, dichos préstamos contribuyeron con 5.11 puntos porcentuales al crecimiento, mientras que los créditos a las familias aportaron los 3.66 puntos porcentuales restantes.

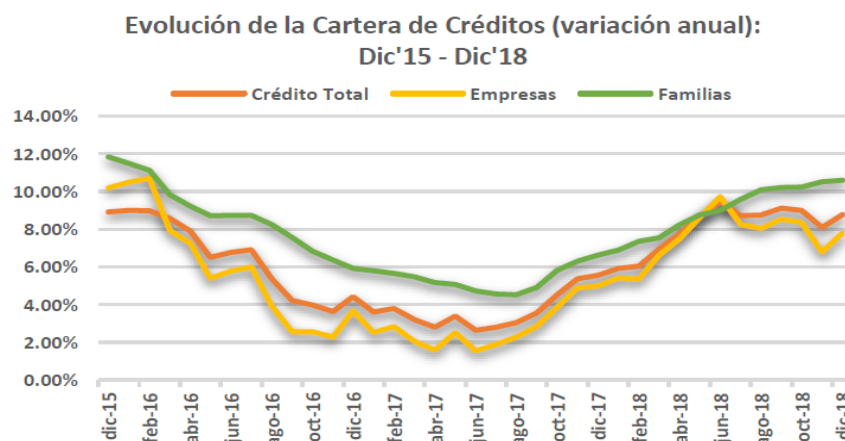


Figura 5. Evolución de la cartera de Créditos / Dic. 2015 a Dic. 2018
FUENTE: ASBANC

2.1.3. Créditos a empresas

El aumento de los préstamos empresariales registrado durante el último mes del 2018 (7.80%) fue impulsado en mayor medida por el incremento del financiamiento corporativo, el cual creció 11.76% interanual y aportó 4.58 puntos porcentuales a la expansión de los créditos a empresas. Por su parte, los préstamos a grandes empresas subieron en 7.94% y aportaron 1.97 puntos porcentuales al crecimiento empresarial; mientras que los créditos a las medianas empresas y mypes (micro y pequeñas empresas) avanzaron en 3.89% y 2.45%, respectivamente, contribuyendo cada uno con 0.97 y 0.27 puntos porcentuales, en cada caso.

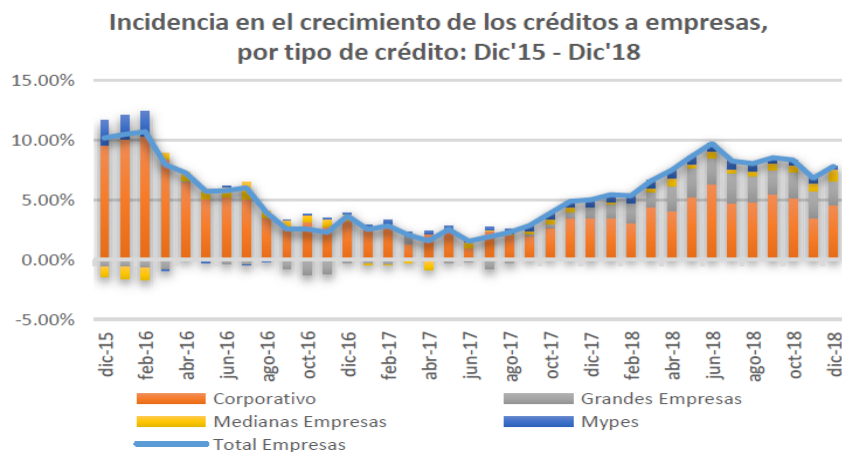


Figura 6. Incidencia en el Crecimiento de los Créditos a empresas por Tipo de Créditos / Dic. 2015 a Dic. 2018
FUENTE: ASBANC

Por su parte, al descomponer la cartera comercial por sector económico, se observa que el crédito al Comercio fue el que más contribuyó al crecimiento con 2.36 puntos porcentuales en diciembre último, gracias a la expansión de 10.26% reportada por el financiamiento a dicho sector; seguido de Industria Manufacturera con una contribución de 1.79 puntos porcentuales y un aumento anual de 8.08%; y Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler con 0.85 puntos porcentuales de aporte y un avance de 8.31%, entre los más resaltantes.

**Incidencia en el crecimiento de los créditos a empresas, por sector económico:
Dic'15 - Dic'18**

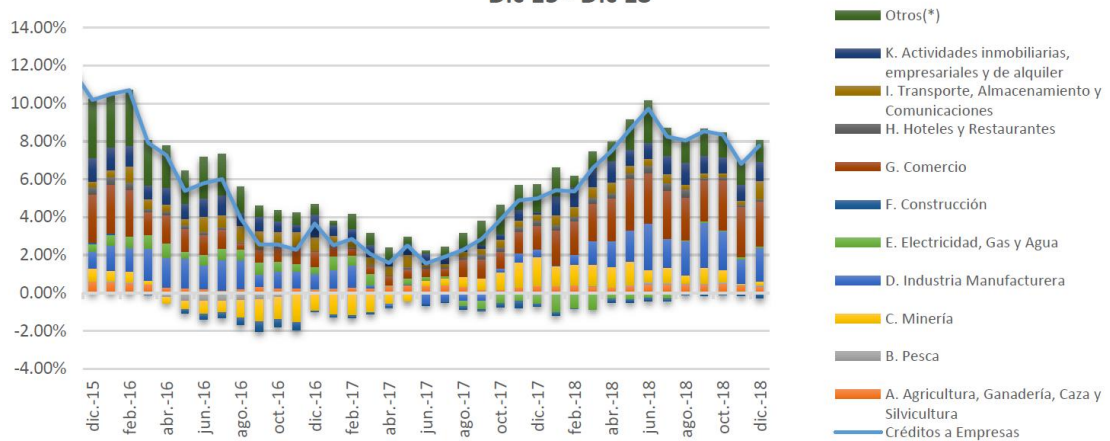


Figura 7. Incidencia en el crecimiento de los Créditos a Empresas por Sector Económico

2.1.4. Riesgo de crédito

El nivel de morosidad de los créditos concedidos por los bancos privados reportó en diciembre de 2018 una caída de 0.09 puntos porcentuales y se ubicó en 2.95%. De esta manera, dicho indicador terminó el año en su menor nivel desde el 2016, cuando la morosidad se ubicó en 2.80%.

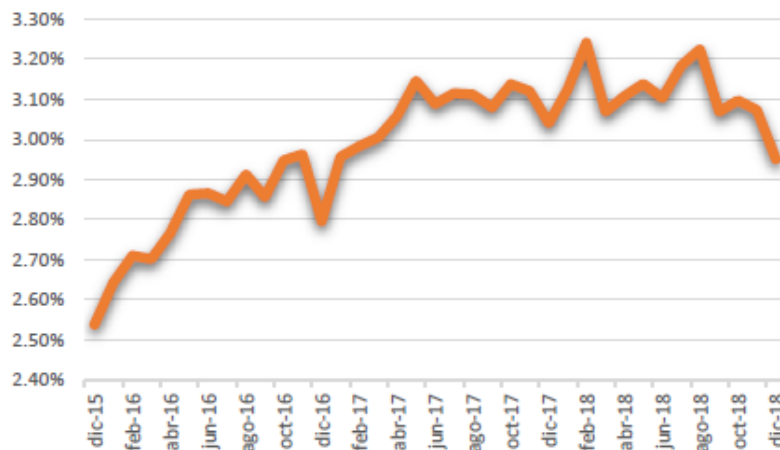


Figura 8. Morosidad Diciembre 2015 a Diciembre 2018
FUENTE: ASBANC

En términos generales podemos detallar que la Economía Peruana ha mantenido un buen ritmo en su Crecimiento Económico y que la Evolución del sistema financiero respecto a Crédito ha crecido positivamente en el cierre del 2018. Por otro lado, las



estrategias agresivas de crecimiento adoptadas por algunas empresas que operaban en el sector de microfinanzas, que tuvieron un enfoque hacia la cantidad, muy por encima de la calidad de sus carteras, ocasiona algunos problemas de morosidad en este sector.¹

La ciudad de Puno desde a fines de los noventa, experimenta un rápido crecimiento de microcréditos, por el ingreso de nuevas entidades bancarias, financieras, cajas rurales y otros en el mercado peruano, la disminución de las tasas de interés y la consiguiente flexibilización de los requisitos para acceder a los créditos. Esta oferta crediticia ayuda mucho al crecimiento de los pequeños y microempresarios, de ahí la gran importancia de las microfinanzas en el desarrollo de la economía local.

Esto ha significado facilidades de otorgamiento de créditos y según a su necesidad, disminución de intereses por la competitividad de las entidades y de ahí se generó en el 2004 por parte de las entidades financieras campañas a sola firma, sin necesidad de evaluaciones crediticias.

La competencia en el mercado financiero y el apetito de riesgo de algunas entidades han generado problemas de sobreendeudamiento de sus clientes, que han deteriorado sus carteras de crédito, es decir, es la principal razón del actual sobreendeudamiento crediticio, y en consecuencia el origen de las altas tasas de morosidad registradas en el sistema financiero.

¹ Jessica Guerra Adjani; Informe Profesional, pag 18.

Respecto a la calidad de cartera del BCP, se aprecia un incremento en las ratios de morosidad en el 2018 con 12.03% con en relación al 2015 que contaba con 11.1%, si bien es cierto disminuyo respecto al 2017, que mantenía el pico más alto con 12.61% siendo el más elevado respecto a los años 2015 al 2018. Esto se produjo, en mayor medida, a la mejora de la calidad de riesgo en las nuevas colocaciones después de los ajustes aplicados al modelo de negocio. Además, se debe tener en cuenta que el nivel de garantías reales en este negocio es aproximadamente de 50%. Cabe precisar que la morosidad del banco está concentrada principalmente en los segmentos de pequeñas y medianas empresas del portafolio de Banca Minorista, teniendo como representación de mercado del 12% BCP y 23% por parte de Mi Banco dando una suma de 35% siendo el segmento de más importancia y sensible al riesgo crediticio. ¹

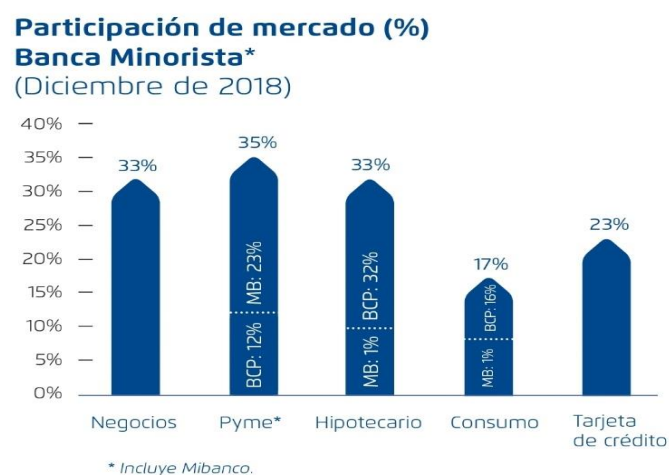


Figura 9. Participación de Mercado (Banca Minorista)
FUENTE: Memoria Anual BCP 2018

¹ Memoria del BCP, 2015, 2018

El siguiente gráfico muestra la evolución del índice de la cartera atrasada por segmento de negocios:

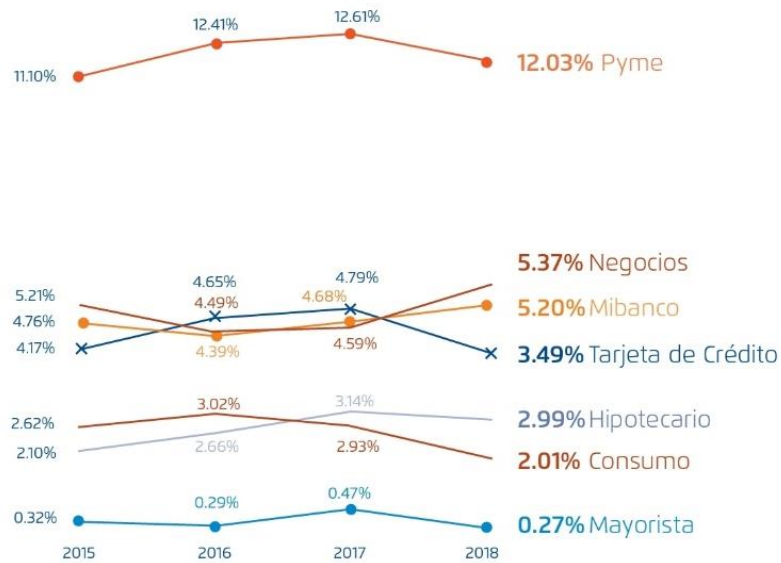


Figura 10. Evolución del índice de la cartera atrasada por segmento de Negocios
FUENTE: Memoria Anual BCP 2018

2.2 EL PROBLEMA OBJETO DE ESTUDIO

El Repago de los créditos constituye uno de los factores claves de las transacciones crediticias. En estas transacciones, las instituciones financieras no conocen las intenciones reales de los prestatarios respecto a la voluntad de su repago y tampoco tienen control sobre las acciones que puedan emprender para afectar su capacidad de pago. Del mismo modo se tiene información limitada o parcial de eventos externos, tales como siniestros o sucesos económicos que también afectan la capacidad de repago de los prestatarios.²

Por todo ello los créditos están rodeados de riesgos, como el riesgo de impago de los créditos que se le otorga, el riesgo de liquidez cuando las entidades no son capaces de hacer frente a sus obligaciones con sus depositantes, y naturalmente el riesgo de mercado que afecta a su cartera de activos y pasivos. Existen tipos de riesgo, en donde detallo:

² Francisco Galarza, Carolina Trivelli, Javier Alvarado “Arreglos no convencionales en los mercados de créditos”. *Aportes: Revistas Universidad del Pacífico*, pg. 51



El Riesgo crediticio, es una variable muy importante en el sistema financiero, ya que la causa principal que han sufrido algunos sistemas financieros y ciertas entidades de tamaño considerable ha sido la morosidad.

El riesgo operacional también ocupa un porcentaje sobre incurrir en retrasos de pago, ya sea por una mala información, inadecuado asesoramiento o transacción incorrecta realizada en ventanilla y contingencias en el sistema. Repercutiendo no solo en caer en mora si no en deteriorar su calificativo, por ende, el prestatario ya no podrá tener en un cierto tiempo según a su calificativo en el sistema financiero más prestamos, sin contar que adicionalmente realizará el pago de intereses moratorios.

Una elevada cartera morosa constituye un serio problema que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución y finalmente del propio sistema. Es por ello la gran importancia y uno de los principales pilares de los objetivos funcionales del Banco de Crédito del Perú, la gestión de riesgo crediticio para reducir los niveles de morosidad en el segmento de la pequeña y mediana empresa.

En el desarrollo de sus actividades, el Banco de Crédito del Perú “BCP” enfrenta riesgos externos relacionados principalmente a la coyuntura del país y riesgos internos relacionados a la incertidumbre inherente a las operaciones que realiza.

Actualmente este pilar se ha incorporado dentro de uno de sus principios, siendo el pilar de “Seguros y Derechos” donde detalla que todos somos responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos. Es lo que nos hace dignos de confianza. Si bien es cierto el BCP maneja un soporte los sistemas de calificación (rating y scoring) los cuales tienen como objetivo medir el riesgo (probabilidad de riesgo), hay factores que salen de sus manos. Es por ello que en el 2018 crearon la función de administración de riesgo de modelo en el BCP, la cual responde a la necesidad de gestionar el riesgo de asumir pérdidas por fallas en la construcción, el mantenimiento o la utilización de los



modelos de gestión de riesgos. Esto significó la evolución de la Gerencia de Validación Interna hacia la Gerencia de Área de Administración de Riesgo de Modelo, cuyo foco es apoyar al Banco a construir un ambiente de confianza, seguridad y control sobre el ciclo de vida y el gobierno de los modelos, con principal atención en los modelos de riesgo de crédito, riesgo de mercado, entre otros.

La utilización de modelos estadísticos es parte fundamental de nuestra gestión del riesgo de crédito. Por ello, contamos con herramientas tecnológicas y estándares documentados que orientan la construcción y el monitoreo de los mismos.

En el segmento Pyme, ajustamos las políticas de montos otorgados en campañas proactivas, logrando superar ampliamente lo conseguido en la campaña estacional de navidad del año 2018. Además, mejoramos nuestra segmentación de riesgo para los clientes del portafolio, así como nuestras políticas y nuestros pilotos para la captura rentable de nuevos clientes.¹

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.3.1. Planteamiento del problema general

¿Cuál es la gestión de riesgo crediticio para reducir el nivel de morosidad en el segmento de la pequeña y mediana empresa del Banco de Crédito del Perú, Oficina Puno, durante el periodo 2015 al 2018?

2.3.2. Planteamiento de los problemas específicos

¿Cuáles son los procesos importantes para un buen otorgamiento de crédito?

¿Cuáles son las estrategias que permite controlar el nivel de riesgo crediticio?

¹ Memoria Anual BCP 2017, 2018



2.4 OBJETIVOS DEL INFORME DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

2.4.1. Objetivo general

Analizar la gestión de riesgo crediticio para reducir el nivel de morosidad en el segmento de la pequeña y mediana empresa del Banco de Crédito del Perú, Oficina Puno, durante el periodo 2015 al 2018.

2.4.2. Objetivos específicos

- Determinar los procesos importantes para un buen otorgamiento de crédito.
- Identificar las estrategias que permite controlar el nivel de riesgo crediticio.

2.5. ANTECEDENTES, MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL DEL INFORME

2.5.1 Antecedentes

Añez, Manfredo (2015) "*Aspectos básicos del Análisis de Créditos*". Lugar de publicacion <http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>. Indica que a lo largo de toda la evolución del riesgo crediticio y desde sus inicios el concepto de análisis y criterios utilizados han sido los siguientes: Desde principios de 1930 la herramienta clave de análisis ha sido el balance. A principios de 1952, se cambiaron al análisis de los estados de resultados, lo que más importaban eran las utilidades de la empresa. Desde 1952 hasta nuestros tiempos el criterio utilizado ha sido el flujo de caja. Se otorga un crédito si un cliente genera suficiente caja para pagarlo, ya que los créditos no se pagan con utilidad, ni con inventarios ni menos con buenas intenciones, se pagan con caja.

Actualmente, los riesgos a los que están expuestos las entidades financieras, por la naturaleza misma y la de sus actividades, los riesgos crediticios son principalmente por operaciones de mercado. Las causas por las que los clientes no cumplen con los pagos de los créditos otorgados, que se dan por factores aleatorios (inversiones mal realizadas por parte de los clientes), son por mala evaluación crediticia y altos niveles de endeudamiento.



Los errores por el cual los créditos de las instituciones de microfinanzas caen en morosidad se presentan por:

- a) Malas inversiones o destino del préstamo diferente al negocio principal que realizan los clientes.
- b) Inadecuada aplicación de la metodología crediticia.
- c) Tentación de incrementar carteras sacrificando su calidad.
- d) Administración de cartera deficiente por parte de funcionarios de créditos.

La calidad de cartera crediticia de las entidades financieras, por años, se afirma que han ido incrementando su cartera de morosidad, con respecto al promedio de mora que maneja el sistema financiero a nivel nacional, por lo tanto, su nivel de eficiencia y rentabilidad han disminuido.

Canaza Condori, Doris N. (2010), *“Proceso de Otorgamiento de Créditos y Control del Riesgo Crediticio en CMAC Tacna - 2010”* Informe Profesional UNA Puno. Con respecto al otorgamiento de créditos, indica que dentro del proceso de otorgamiento de créditos es importante realizar el análisis de los factores cuantitativos, aplicando preguntas cruzadas y análisis de los factores cualitativos, estas variables están ligadas a la cultura, conducta e historia del solicitante y así determinar la solvencia moral; así mismo realizar la visita al negocio sin previo aviso a fin de evitar un probable montaje del negocio, no dejarse influenciar por la prisa del cliente; finalmente realizar el análisis del crédito y determinar la capacidad de endeudamiento elaborando balance de la situación, estado de ingresos y egresos, flujo de caja, análisis de los indicadores financieros. Concluye que una buena evaluación reduce el riesgo de cartera crediticia y para ello es importante seguir el proceso de otorgamiento de crédito.

Apaza Gonzales, Eleuterio (1998) *“Análisis de la Colocación de Créditos en la Caja Municipal Arequipa – Agencia Juliaca Periodo 1995-1998”*, Informe profesional



UNA Puno. Manifiesta que la capacidad de pago del prestatario se determina mediante la formulación y análisis del balance y el estado de resultados estandarizado por el analista de créditos, que muestran la situación económica y financiera de la empresa. La situación personal y familiar influye fuertemente en la voluntad de pago de los prestatarios, siendo de vital importancia conocer aspectos de la personalidad del cliente y su experiencia crediticia con otras instituciones financieras; verificar en los reportes de la central de riesgos, que proporciona información sobre la posición financiera y antecedentes negativos de los clientes en el sistema financiero. La central de riesgo evita el sobreendeudamiento que ocasiona la morosidad de los créditos.

Aguilar, G; Camargo, G y Morales, R (2004). “*Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano*” Informe final de investigación. Instituto de Estudios Peruanos. Respecto al acceso al crédito, concluye que los problemas más importantes de acceso al crédito son las tasas de interés, falta de garantías, documentos necesarios para poder obtener un préstamo y la capacidad de pago de las unidades empresariales, que están representados por el 41%, 30%, 12% y 11% respectivamente. Las unidades empresariales afrontaron diferentes problemas en el pago de su crédito siendo los más relevantes las altas tasas de interés a los que pactaron los préstamos (42%), la disminución de las ventas (41%) y los aspectos tributarios (11%)

Cahuana, Z (2015) “*Análisis de la Evaluación de Créditos y su Incidencia en la Tasa de Morosidad de la Caja Arequipa – Agencia Túpac Amaru, Año 2012*” Informe De Experiencia Profesional Una Puno, concluye que los factores que determinan la morosidad en los crédito otorgados en su agencia Túpac Amaru de la ciudad de Juliaca en el año 2012, está determinada por el tipo de cliente, el monto de crédito y el número de créditos obtenidos en otros bancos, adicionalmente el tipo de cliente preferencial determina una probabilidad de disminución de mora del 10%; el monto de crédito



aumenta el 9% de morosidad y número de créditos otorgados en otros bancos determina un incremento 5% la probabilidad de mora. A ello incorpora las deficiencias en la evaluación, insuficiente levantamiento de información y percepción para el otorgamiento de créditos errores que se presenta en las informaciones presentadas para la aprobación del crédito.

Quecaño, J. J. (2011) “*Gestión de la Morosidad en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Tacna S.A - Agencia Puno*” Informe De Experiencia Profesional Una Puno, concluye que la morosidad es como consecuencia del resultado de un sistema de recuperación imperfecto por parte del analista de crédito y ausencia de seguimiento a los vencimientos; la morosidad es contagiosa, tienen una tendencia a diseminarse y empeorarse, conduciendo a niveles altos en sus indicadores de incumplimiento, a menos que se controle en forma progresista.

Pally, U (2016) “*Análisis de la Gestión del Riesgo Crediticio y su Incidencia en el Nivel de Morosidad de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura Agencia Juliaca Periodo 2013 – 2014*” Informe De Experiencia Profesional Una Puno, indica que el funcionario de créditos es el artífice y responsable de todo el proceso crediticio realizado y tiene una relación directa con el nivel de morosidad a través de las buenas prácticas y del buen manejo del riesgo crediticio, por ello es importante que una institución financiera cuente con políticas, reglamentos y procedimientos de créditos para la evaluación, proceso, otorgamiento y recuperación de créditos, y estas deben ser actualizadas constantemente de acuerdo a cambios y parámetros que establece la superintendencia de banca y seguros.



2.5.2. Marco teórico

2.5.2.1. Sistema Financiero

Es el conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los ahorristas hacia quienes desean hacer inversiones productivas. Las instituciones que cumplen con este papel se llaman "Intermediarios Financieros" o "Mercados Financieros".

El sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizadas a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones).

El sistema financiero peruano incluye a diferentes tipos de instituciones que captan depósitos: bancos, empresas financieras, cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales y el banco de la Nación que es una entidad del estado que fundamentalmente lleva a cabo operaciones del sector público.

Instituciones que conforman el sistema financiero

- Bancos.
- Financieras.
- Compañía se Seguros.
- AFP.
- Banco de la Nación.
- COFIDE.
- Bolsa de Valores.
- Bancos de Inversiones.
- Sociedad Nacional de Agentes de Bolsa



2.5.2.2. Entes reguladores y de control del sistema financiero

- Banco Central de Reserva del Perú

Encargado de regular la moneda y el crédito del sistema financiero. Sus funciones principales son:

- Propiciar que las tasas de interés de las operaciones del sistema financiero sean determinadas por la libre competencia, regulando el mercado.
- La regulación de la oferta monetaria
- La administración de las reservas internacionales (RIN)
- La emisión de billetes y monedas.

- Superintendencia de Banca y Seguro (SBS)

Organismo de control del sistema financiero nacional, controla en representación del estado a las empresas bancarias, financieras, de seguros y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos.

La Superintendencia de Banca y Seguros es un órgano autónomo, cuyo objetivo es fiscalizar al Banco Central de Reserva del Perú, Banco de la Nación e instituciones financieras de cualquier naturaleza. La función fiscalizadora de la superintendencia puede ser ejercida en forma amplia sobre cualquier operación o negocio.

- Superintendencia de Mercado y Valores (SMV).

Institución Pública del sector Economía y Finanzas, cuya finalidad es promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las mismas. Tiene personería jurídica de derecho público y goza de autonomía funcional administrativa y económica. Llamada anteriormente como la CONASEV, este cambio se realizó en Julio del 2011.

- Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones (SAFP).

Al igual que la SBS, es el organismo de Control del Sistema Nacional de AFP.



2.5.2.3. Clasificación de los Créditos Según la SBS

A continuación, se resume las situaciones para calificar a los 8 tipos de créditos de acuerdo a la página de SBS:

- *Créditos corporativos*: Son aquellos créditos otorgados a personas jurídicas que han registrado un nivel de ventas anuales mayor a 200 millones de soles en los 2 últimos años.
- *Créditos a grandes empresas*: Créditos otorgados a personas jurídicas nivel de ventas anuales a 20 millones de soles y menores a 200 millones de soles en los 2 últimos años.
- *Créditos a medianas empresas*: También son créditos otorgados e personas jurídicas nivel de endeudamiento en el sistema financiero mayor a 300 mil soles en los últimos 6 meses, sin incluir créditos hipotecarios.
- *Créditos a pequeña empresa*: Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización, prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas nivel de endeudamiento en el sistema financiero mayor a 20 mil soles y menor a 300 mil soles en los últimos 6 meses, sin incluir créditos hipotecarios.
- *Créditos a microempresas*: Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización, prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas nivel de endeudamiento en el sistema financiero menor a 20 mil soles en los últimos 6 meses, sin incluir créditos hipotecarios.
- *Créditos de consumo revolvente*: Son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. Nivel de endeudamiento en el sistema financiero menor a 300 mil soles.

- *Créditos de consumo no revolvente:* Son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. Nivel de endeudamiento en el sistema financiero menor a 300 mil soles en los últimos 6 meses, sin incluir créditos hipotecarios.
- *Créditos hipotecarios para vivienda:* Son aquellos créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas, sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario para determinar el nivel de endeudamiento en el sistema financiero se tomara en cuenta la información de los últimos 6 meses de los reportes crediticios remitidos por la SBS.

**Sistema Financiero: Estructura de los Créditos Directos
(julio 2019)**

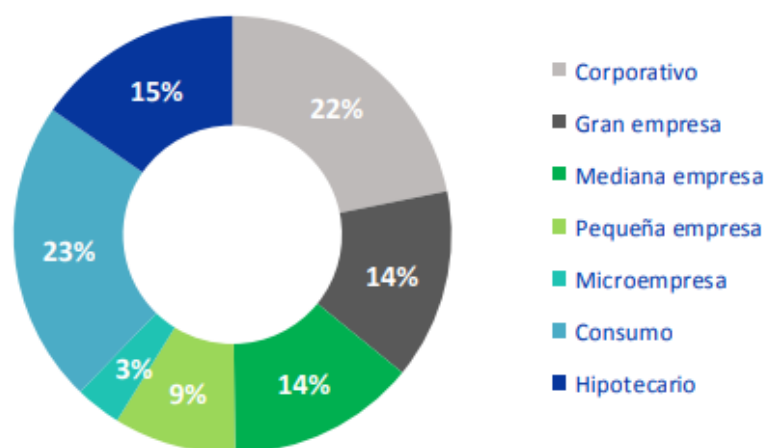


Figura 11. Estructura de los Créditos Directos
FUENTE: SBS, Sistema Financiero

2.5.2.4. La Clasificación del deudor

La clasificación del deudor está determinada principalmente por su capacidad de pago, definida por el flujo de fondos y el grado de cumplimiento de sus obligaciones.



La clasificación de los deudores de una cartera de créditos responde a cinco categorías denominadas con los siguientes números:

- *Categoría Normal (0)*: Esta es la clasificación ideal, pues si la tienes quiere decir que puedes hacer frente a todas las deudas y pagar en tiempo y forma tus compromisos asumidos.
- *Categoría con Problemas Potenciales (1)*: Si tienes esta clasificación crediticia, ten cuidado, pues de lo contrario pasarás a la clasificación 2 o 3, que puede comprometer seriamente tu perfil financiero. 8 y 60 días.
- *Categoría Deficiente (2)*: Si estás en este casillero, se entiende que tienes dificultades para hacer frente a todos tus compromisos financieros. En este nivel se encuentran quienes tienen incumplimientos entre 60 y 120 días.
- *Categoría Dudosa (3)*: En este caso se entiende que las probabilidades de que el deudor cumpla con sus compromisos son muy bajas. Tus incumplimientos sobrepasan los 120 días (pero son menores a 365 días).
- *Categoría Pérdida (4)*: Esta es la categoría más complicada y de la que te será más difícil poder salir. Si te encuentras en esta categoría, entonces tus deudas serán consideradas incobrables y tu reputación ante INFOCORP y la Central de Riesgos no puede ser más baja. De Pérdida, la deuda tendrá que ser mayor a 365 días.

Estos rangos establecen los períodos de atraso permitidos para los ocho tipos de crédito consignados en la Resolución SBS N° 11356-2008.

Tabla 1. Clasificación del Deudor Según las Centrales de Riesgo

Categoría de riesgo	En Créditos Corporativos, a Grandes Empresas y a Medianas Empresas	En Créditos a Pequeñas Empresas, Microempresas de Consumo Revolvente y Consumo No Revolvente	En Créditos Hipotecarios para Vivienda
0 Normal	Puntual en el pago	0 - 8 días	0 - 30 días
1 Proble. Potenciales	1 - 60 días	9 - 30 días	31 - 60 días
2 Deficiente	61 - 120 días	31 - 60 días	61 - 120 días
3 Dudoso	121 - 365 días	61 - 120 días	121 - 365 días
4 Perdida	más de 365 días	más de 120 días	más de 365 días

Fuente: SBS, centrales de riesgos

Determinantes de la morosidad bancaria

Se distinguen 2 factores: De carácter macroeconómicos y microeconómicos.

1. Factores macroeconómicos

Según Camargo (2004)³ existe una relación negativa entre ciclo económico y morosidad. Es decir, que la morosidad de los créditos tiene un carácter contra cíclico, esto es, que en fases de expansión de la actividad económica disminuyen los retrasos en los pagos de los créditos mientras que en las fases recesivas la morosidad crediticia se incrementa. Sin embargo, la relación entre morosidad y ciclo económico puede no ser inmediata y pueden existir más bien rezagos entre el efecto del ciclo y la morosidad de los créditos. En efecto, la expansión de la actividad económica puede contribuir a la reducción del incumplimiento en los pagos futuros reduciendo con ello la morosidad futura.

Otro aspecto relacionado con los determinantes macroeconómicos de la morosidad es la restricción de liquidez que enfrentan los agentes sean éstos empresas o familias y que puede generar problemas en su capacidad de pago. Cuanta menos liquidez

³ Aguilar, G; Camargo, G y Morales, R (2004). “Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano” Informe final de investigación. Instituto de Estudios Peruanos.



posean las empresas y/o familias, mayor la posibilidad de retrasarse en el pago de sus deudas.

En resumen, los determinantes macroeconómicos de la morosidad se pueden clasificar en cuatro grandes grupos: variables relacionadas con el ciclo de la actividad económica, las que afectan el grado de liquidez de los agentes, aquellas variables que miden el nivel de endeudamiento de los mismos y aquellas relacionadas con la competencia en el mercado crediticio. La forma en que cada uno de estos grupos de variables contribuye a determinar el comportamiento de la morosidad en los créditos bancarios genera hipótesis de comportamiento que deben ser evaluadas empíricamente. De esta manera, se esperan relaciones negativas entre el ciclo económico, la liquidez de los agentes y la morosidad crediticia, mientras que se espera una relación positiva (o indeterminada) entre endeudamiento de las familias y empresas y la morosidad.

2. Factores microeconómicos

El incremento en el número de agencias significa tener acceso a una mayor variedad de mercados, pero puede generar dificultades en el seguimiento y control, con tendencia a empeorar la capacidad de evaluación y de recuperación, por ello se debe evaluar una política que busque optimizar sus controles para buscar a los mejores clientes, con mayor capacidad de pago, con esto tendría una mejor calidad del solicitante de crédito, y se reduciría el riesgo crediticio.

Según Camargo (2004)⁴ una política crediticia expansiva, la diversificación de la cartera de colocaciones por tipo de crédito y sectores, la eficiencia de la empresa en el manejo del riesgo, la presencia de garantías, la solvencia y otros incentivos que tienen las entidades para expandirse y el poder de mercado de la entidad, son importantes factores

⁴ Aguilar, G; Camargo, G y Morales, R (2004). “*Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano*” Informe final de investigación. Instituto de Estudios Peruanos.



en la determinación de la morosidad observada en las colocaciones de una institución crediticia.

2.5.2.5. Gestión bancaria

En la gestión bancaria ⁵, los costos de las crisis financieras, en particular, los problemas financieros que desencadenaron la crisis asiática, europea y americana han replanteado la necesidad de revisar y mejorar los sistemas de vigilancia y los mecanismos de supervisión del sistema financiero, producto de ello es la aparición de diversos estudios y, sobre todo, de Basilea III. En este contexto, surge la necesidad en ciertos países y sus respectivos reguladores de fortalecer sus sistemas bancarios, enfocados en la solidez de las instituciones bancarias, para reducir así la posibilidad de un contagio e impacto reputacional. Por ello es importante analizar el desempeño de la banca local, identificar tendencias y resultados para determinar su relación con el ámbito internacional.

Indicadores de gestión bancaria

Índice de morosidad: El índice de morosidad resulta importante no solo para la empresa o entidad financiera, puesto que esta información también permitirá al regulador financiero, según cuál sea la situación del sistema, implementar políticas para mantener o mejorar la calidad de las carteras de colocaciones

Según la Superintendencia de Banca y Seguros, se evidencia el reporte de tres indicadores de calidad de cartera que cuantifican en valores relativos el nivel de cartera morosa o de mayor riesgo crediticio. Los indicadores son: cartera atrasada, cartera de alto riesgo y cartera pesada.

- El indicador de cartera atrasada se define como el ratio entre las colocaciones vencidas y en cobranza judicial sobre las colocaciones totales.

⁵ Bolaños, Edmundo R. Lizarzaburu (2016) Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. Suma de Negocios



- El indicador de cartera de alto riesgo es un ratio de calidad de activos más severo, incluyendo en el numerador las colocaciones vencidas, en cobranza judicial, refinanciadas y reestructuradas; no obstante, el denominador es el mismo, las colocaciones totales.
- El indicador de cartera pesada, presenta características más diferenciadas. Se define como el ratio entre las colocaciones y créditos contingentes clasificados como deficientes, dudosos y pérdidas sobre los créditos directos y contingentes totales. Es de señalar que, para el caso de los créditos a la microempresa, estas clasificaciones son efectuadas exclusivamente en función de los días de morosidad y por la totalidad del saldo deudor. Por otro lado, éste es un indicador más fino de la calidad de la cartera al considerar, a los ocho días de atraso, la totalidad del crédito que presenta cuotas en mora (y no sólo éstas) como cartera atrasada.

Captaciones: Hacen referencia a la cantidad de dinero que tienen las personas, tanto naturales como jurídicas, como depósitos/ahorros en la institución financiera. Los bancos trabajan de manera constante buscando siempre atraer estos recursos con la menor tasa posible y que impliquen plazos de devolución lo más amplios posibles. La cantidad de depósitos captados estará en función de la confianza y del rendimiento que prometan a sus depositantes

Colocaciones: Son los préstamos/créditos otorgados a los diferentes participantes del mercado. Por lo usual, el proceso de estandarización que siguen los bancos tiene un esquema que empieza con la calificación legal de la persona, referencias bancarias y comerciales, evaluación de garantías y capacidad de pago de la persona.



Patrimonio y apalancamiento: definido como el conjunto de aportes de los inversionistas/propietarios y las ganancias retenidas propias de la misma empresa.

Riesgo - en términos Económicos: Eventualidad o contingencia que puede causar pérdida económica. Viene determinado por el grado de dispersión de sus rendimientos esperados. Como medida de dicha dispersión suele utilizarse la varianza o la desviación típica (probabilidad de sufrir daño o pérdida).

Riesgo: El riesgo alcanza la máxima importancia en la actividad habitual y diaria de las Entidades Bancarias, debido concretamente a la particularidad como intermediarias que éstas poseen: actuar a la vez como tomadores y cedentes de dinero desencadena riesgos. La palabra “Riesgo” proviene del Italiano rísico o rischio; que a su vez proviene del árabe rizq “lo que depara la providencia”. Este concepto se compone de diferentes significados y connotaciones dependiendo del autor o autores que lo traten, y el contexto en el que se mueva.

En el lenguaje financiero; el riesgo tiene una connotación especial ya que destaca por excelencia en la actividad bancaria, y se genera por la posibilidad de la no devolución de la financiación otorgada al prestatario en las condiciones pactadas con el mismo, como consecuencia del deterioro de su capacidad de pago. Por ello es muy importante conocer el riesgo en el ámbito financiero, en base a que las decisiones financieras de máxima importancia tienen como objetivo predecir el futuro, para adelantarse a posibles contingencias y asumir el menor riesgo posible. A veces aceptar más riesgo, es lograr mayor Rentabilidad. Por lo tanto, Riesgo es: “La incertidumbre, probabilidad o posibilidad de que ocurra una amenaza, hecho peligroso, daño o contingencia cuyas consecuencias afecten negativamente a un tercero”



2.5.2.6. Clasificación de los riesgos financieros

Según la SBS⁶ los riesgos pueden agruparse en diferentes categorías, las que se menciona a continuación:

Riesgo de crédito

La posibilidad de pérdidas por la imposibilidad o falta de voluntad de los socios deudores o contrapartes, o terceros obligados para cumplir completamente sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance general.

Riesgo de mercado

La posibilidad de pérdidas en posiciones derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.

Riesgo de liquidez

La posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descalces de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas, en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

Riesgo de operación

La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y de reputación.

Riesgo de reputación

La posibilidad de pérdidas por la disminución en la confianza en la integridad de la institución que surge cuando el buen nombre de la cooperativa es afectado. El riesgo de reputación puede presentarse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de

⁶ Resolución SBS N° 13278-2009. Publicado el 22.10.2009



una organización.

Riesgo estratégico

La posibilidad de pérdidas por decisiones de alto nivel asociadas a la creación de ventajas competitivas sostenibles. Se encuentra relacionado a fallas o debilidades en el análisis del mercado, tendencias e incertidumbre del entorno, competencias claves de la cooperativa y en el proceso de generación e innovación de valor.

Administración del riesgo o Gestión de riesgo

La Administración de Riesgos es un proceso interactivo que puede contribuir a la mejora organizacional. Con cada ciclo, los criterios de riesgos se pueden fortalecer para alcanzar progresivamente mejores niveles de administración de riesgos.

Para cada etapa del proceso deberían llevarse registros adecuados, suficientes como para satisfacer a una auditoría independiente.

La gestión del riesgo⁷ implica tomar decisiones fundamentadas acerca del nivel de riesgo que debe tolerarse y de cómo mitigar y gestionar el riesgo que se acepte. Una buena gestión limita los riesgos vinculados con productos, servicios o transacciones específicos. Es posible utilizar métodos cuantitativos para identificar, supervisar y controlar los distintos factores pertinentes para evaluar el riesgo. Una gestión de crédito bien ejecutada puede ayudar a aumentar la credibilidad del mercado y a crear nuevas oportunidades de crecimiento. Sin embargo, si el riesgo es mal administrado, es posible que los inversionistas, los prestamistas, los prestatarios y los ahorristas dejen de confiar en la organización, que los fondos disminuyan y que la institución no pueda cumplir con sus objetivos y finalmente, tenga que salir del mercado.

Las organizaciones financieras enfrentan muchos riesgos que amenazan su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. No es posible controlar desastres y conflictos,

⁷ Portal Fin Dev, Gestión del riesgo, recuperado de <http://www.findevgateway.org/es/gesti%C3%B3n-del-riesgo-aspectos-b%C3%A1sicos>



pero sí prepararse para esas situaciones y minimizar sus impactos. Los problemas internos, como los riesgos de mercado, crédito, liquidez, determinación de precios, operación, cumplimiento y jurídicos pueden gestionarse. El análisis cuidadoso, el seguimiento y la evaluación, los informes precisos y una cultura de crédito sólida se combinan para ofrecer los mecanismos de control necesarios para una gestión de riesgo satisfactoria.

Un cálculo de riesgo fundamentado permite que una institución evalúe nuevas oportunidades de mercado, garantice que las operaciones existentes se mejoren constantemente y ofrezca bienes y servicios competitivos y eficaces a sus clientes. El desafío radica en promover una cultura que recompense la gestión adecuada del riesgo, sin desalentar la adopción de este mismo.

La gestión del riesgo crea un marco integral para administrar los diversos riesgos financieros y no financieros que afrontan las instituciones financieras. Incluye la formulación de políticas y procedimientos para identificar, medir, supervisar y controlar estos riesgos. Asimismo, entraña contar con recursos adecuados de personal, en términos de un oficial principal de riesgos o gerente de riesgos, un auditor interno y comités de gestión del riesgo o de auditoría interna a nivel del consejo de administración. En el marco de una gestión acertada del riesgo se procura lograr un equilibrio respecto de los riesgos que a la institución financiera le conviene asumir y la manera de reducir al mínimo las pérdidas generadas por esos riesgos.

Dificultades que afrontan las instituciones financieras para implementar la gestión del riesgo

En primer lugar, a nivel del consejo de administración pueden surgir varios problemas, entre ellos la falta de compromiso de sus miembros, la falta de asignación de prioridades o el desconocimiento de lo que la gestión del riesgo entraña para el consejo.



Además, es posible que el consejo no sepa con claridad cuál es su función en materia de mitigación de los riesgos. Asimismo, puede considerar que no cuenta con metodologías o herramientas adecuadas y, por lo tanto, que su margen de acción es limitado. Por otra parte, los consejos pueden crear problemas para sí mismos cuando esperan hasta que un riesgo alcanza un nivel crítico, en vez de encarar la gestión del riesgo como un tema de discusión regular y frecuente.

De igual modo que el consejo, la administración superior y el personal afrontan dificultades cuando no han asignado prioridad a la gestión del riesgo para administrar el cúmulo creciente de riesgos que deben afrontar y para operar sin contratiempos y de manera sostenible. Asimismo, algunas instituciones carecen de personal calificado y capacitación para implementar una gestión acertada del riesgo. Otra dificultad es la falta de herramientas, recursos y orientaciones en materia de gestión del riesgo. No obstante, existen recursos y mejores prácticas que la industria no conoce, organiza, promueve ni implementa adecuadamente.

El apetito de riesgo

El apetito al riesgo es la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir para alcanzar sus objetivos estratégicos. Este punto es muy importante.

En la gestión de riesgo, el apetito al riesgo es lo primero que debe establecerse. ¿Por qué? La razón es muy simple. Al determinar el nivel de riesgo que enfrentará la empresa, se sabrá qué tantos recursos y esfuerzos se requieren para manejarlo y mitigar un posible impacto. De esa forma se previenen los riesgos financieros.

Un clásico ejemplo son las inversiones.

Vamos a suponer que existen dos portafolios de inversión diferentes. En el primero, el riesgo de pérdida es muy alto, pero el nivel de ganancia puede ser mayor en

caso de que la inversión sea exitosa. En el segundo, el riesgo de pérdida es muy bajo, pero el margen de ganancia es muy pequeño.

¿Cuál de los dos es el más conveniente?

Eso depende de los objetivos. Si se quiere tener una renta fija y asegurarse de no sufrir pérdidas significativas, tal vez el segundo sea el mejor. Pero, si lo que se busca es un mayor retorno de la inversión, convendría más el primero.

Así también funciona en el ámbito empresarial. El nivel de riesgo que está dispuesta a asumir la empresa conduce a la toma de decisiones, las direcciona.

Sin embargo, este nivel también puede ser relativo para una categoría específica de riesgo. Por ejemplo, según el objetivo estratégico de una organización, una empresa puede aceptar un alto nivel de riesgo para invertir. Pero, si la inversión se hace en una empresa emergente y hay más de un 50% de probabilidad de perder la mitad del capital, la compañía se abstiene de invertir.

A esta desviación del apetito se le conoce como tolerancia al riesgo.



Figura 12. Tolerancia de Riesgo
FUENTE: Elaboración Propia

En la figura mostrada arriba se explican ambos conceptos.

En cada uno de los extremos se ubica el mínimo y el máximo de riesgo que una empresa puede asumir, su capacidad total de riesgo.

¹ <https://www.riesgoscero.com/blog/que-es-apetito-al-riesgo>



El espacio verde, que está en el medio, es el apetito al riesgo, es decir, qué tanto riesgo la empresa está dispuesta a asumir. Y, finalmente, el espacio amarillo que está después indica el nivel de tolerancia, o sea, el nivel aceptable de variación al riesgo que una empresa asume en un objetivo específico, como por ejemplo invertir en una empresa emergente.

Según ese esquema, el apetito al riesgo tiene un mayor alcance y depende de la misión general de la organización. Mientras que la tolerancia al riesgo apunta a objetivos más específicos y concretos.¹

2.5.3. Marco conceptual

Actividad económica. - Se le llama a cualquier proceso donde se generan e intercambian productos, bienes o servicios para cubrir las necesidades de las poblaciones. La actividad económica permite la generación de riqueza dentro de una comunidad (ciudad, región y país) mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún tipo de servicio y recurso.

Amortización.- Financieramente es el reembolso del principal de los préstamos.

Análisis financiero. - Es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al “todo”.



Apalancamiento.- Relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera. Al reducir el capital inicial que es necesario aportar, aumenta la rentabilidad obtenida. El incremento del apalancamiento también aumenta los riesgos de la operación, pues indica menor flexibilidad o mayor exposición a la insolvencia o incapacidad de atender los pagos.

Balance general. - El balance general, balance de situación o estado de situación patrimonial es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. El estado de situación financiera se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, pasivo y patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales.

Calificación de riesgo crediticio. - Estudio económico-financiero de un sujeto emisor de valores que tiene por objeto analizar la solvencia económica del mismo. El análisis es realizado por las agencias de calificación y su resultado se sintetiza en una nota.

Capital de trabajo. - Partida del balance formada por los aportes realizados por los socios en una sociedad. Uno de los factores de producción, junto con la tierra y el trabajo, que se genera mediante la acumulación de riqueza. En Cuentas Nacionales, el capital hace referencia a los activos producidos que se utilizan repetida o continuadamente, en procesos de producción durante más de un año.

Cartera morosa. - Comprende la cartera pesada más la cartera refinanciada y/o reestructurada.

Cartera pesada. - Incluye, además de la cartera vencida y en litigio, documentos en cartera y créditos incobrables o de difícil recuperación.



Cartera atrasada. - Es la suma de los créditos vencidos y en cobranza judicial.

Cartera Reestructurada. - Son aquellos créditos que están sujetos a la reprogramación de pagos aprobada en el proceso de reestructuración, de concurso ordinario o preventivo, según sea el caso, conforme a la Ley General del Sistema Concursal, Ley N° 27809.

Cartera Refinanciada. - Comprende aquellos créditos directos, cualquiera sea su modalidad, cuyos plazos y/o montos de contrato original han sido modificados, debido principalmente a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

Cartera vencida. - Comprende el capital de los créditos que no han sido cancelados o amortizados por los obligados en la fecha de vencimiento.

Centrales de riesgo. - Servicio que prestan los bancos centrales de cada país. Analiza la información suministrada por las entidades de crédito sobre los riesgos bancarios asumidos por personas o empresas, con objeto de identificar a los prestatarios que puedan tener problemas de reembolso. En el Perú, la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú tiene información consolidada y clasificada sobre los deudores de empresas y entidades del sistema financiero, que está a disposición de las mismas, así como del Banco Central de Reserva del Perú.

Cliente bancario. - Cliente bancario es aquella persona que contrata un producto o servicio con una entidad financiera.

Colocación. - Préstamos realizados por una institución financiera. Comprende las cuentas que registran los préstamos por el dinero puesto a disposición de los clientes bajo distintas modalidades autorizadas, en función al giro especializado de cada entidad, provenientes de recursos propios, de los recibidos del público en depósito y de otras fuentes de financiamiento.



Créditos directos: Representa los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar un monto de dinero determinado. Corresponde a la suma de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial.

Créditos indirectos o créditos contingentes: Son las operaciones de crédito fuera de balance por las cuales la empresa asume el riesgo crediticio ante el eventual incumplimiento de un deudor frente a terceras personas. Considera los avales otorgados, cartas fianza otorgadas, cartas de crédito y aceptaciones bancarias.

Créditos vencidos. - En el caso de los créditos comerciales, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 15 días. En el caso de los créditos a microempresas, corresponde al saldo total de los créditos con atraso mayor a 30 días.

Estados financieros. - Resumen ordenado de la información contable de una sociedad acumulada mediante procesos de identificación de los hechos contables, su valoración y registro. Están destinados a informar a acreedores, proveedores, clientes, socios y, en definitiva, a todos aquellos que posean algún interés en la marcha de la empresa. El Plan General de Contabilidad denomina Cuentas Anuales a los estados financieros de cierre de ejercicio.

Fianza. - Operación financiera por la cual una persona natural o jurídica (fiador), generalmente un banco, garantiza las operaciones de otra (deudor principal).

Garantía. - Es un activo realizable, incluido el dinero, afectado jurídicamente para asegurar el cumplimiento de las obligaciones de los participantes de un sistema de pagos o de liquidación de valores, derivadas de la ejecución de órdenes de transferencia de fondos o de valores y de los saldos netos resultantes de su compensación.



Gestión Integral de Riesgos. - La Gestión Integral de Riesgos es un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la gerencia y el personal aplicado en toda la cooperativa y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos.

Hipoteca. - Modalidad de crédito en la cual se deja como garantía bienes (generalmente inmuebles) como forma de asegurar el cumplimiento de una obligación. En caso de que esto no ocurriera, el acreedor tendría derecho a enajenar los bienes hipotecados y retener el producto de la venta.

Insolvencia. - Incapacidad permanente de una persona (generalmente jurídica) para pagar sus deudas a su vencimiento por falta de fondos. Típicamente una empresa deviene en insolvente cuando experimenta una fuerte caída de sus ingresos con relación a su deuda, o cuando sufre un incremento significativo en el costo de su deuda con relación a sus ingresos. Sin embargo, la situación de iliquidez no es necesariamente signo de insolvencia, siempre y cuando disponga de activos no corrientes a la venta con un valor suficiente para cubrir sus deudas.

Interés. - Precio pagado por el prestatario con un monto de dinero líquido, por el uso del dinero del prestamista con la finalidad de compensar a este último por el sacrificio de la pérdida de la disponibilidad inmediata del dinero, la disminución del valor adquisitivo del dinero por la inflación y el riesgo involucrado en el hecho de prestar dinero.

Línea de crédito. - Convenio acordado con una entidad financiera, escrito o no y por plazo no estipulado, para la concesión en forma automática de un crédito que no exceda cierto límite y en el momento que el cliente lo requiera. Durante el período de vigencia de la línea de crédito, el prestatario puede disponer del mismo automáticamente.



Liquidez. - Concepto que expresa la facilidad con que un bien o activo puede ser convertido en dinero. El bien líquido por excelencia es el propio dinero, en función del cual se mide la iliquidez de los demás bienes, dependiendo ésta de la prontitud o facilidad con que en cada caso se puede hacer dicha transformación. Se entiende por liquidez también la disponibilidad inmediata de dinero de un banco, y mide la capacidad de una institución financiera del exterior para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

Microfinanzas. - El término Microfinanzas hace referencia a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o inexistente en virtud de su condición socioeconómica. Dichos servicios financieros pueden ser mecanismos de ahorro, de inversión, o préstamos en cuyo caso se estaría hablando de microcrédito.

Mora. - Retraso en el cumplimiento de una obligación de cualquier naturaleza.

Pasivos. - Obligaciones de corto, mediano y largo plazo, de acreedores, de ofertantes y clientes, entre otros. Contablemente se utiliza para indicar todas las obligaciones que tiene una entidad. En un balance, el pasivo está ubicado al lado derecho o en el haber del balance general; es un concepto opuesto al de activos, clasificado de acuerdo con el criterio de exigibilidad decreciente, esto es, la prioridad implícita o legal de los acreedores a hacer efectiva su acreencia.

Patrimonio. - Es todo aquello que posee una organización, sea material o intangible, divisible o indivisible. El patrimonio constituye un respaldo, por tanto, tiene eminente contenido económico y financiero para la gestión. El patrimonio contable es igual a la diferencia entre los activos y los pasivos totales de la empresa. Como partidas principales dentro del patrimonio se tienen al capital social y a los resultados acumulados.



Préstamo. - Los préstamos son activos financieros que: 1) Se crean cuando un acreedor (el prestamista) presta fondos directamente a un deudor (el prestatario) y 2) Se ponen de manifiesto en documentos no negociables. El prestatario está obligado a devolver, en los plazos y formas convenidas, la suma prestada y generalmente una cantidad adicional como interés compensatorio.

Provisiones. - Cuentas que reflejan pérdidas o ganancias no realizadas, que afectan el resultado del ejercicio y que pueden comprometer fondos de capital de trabajo en el próximo ejercicio. Se puede realizar provisiones para cuentas de cobranza dudosa, por fluctuación en el precio de títulos valores y/o por beneficios sociales, entre otros. Asimismo, comprende provisiones genéricas y específicas de los créditos directos. Las primeras son aquellas que se constituyen sobre los créditos de deudores clasificados en categoría normal. Las segundas son aquellas que se constituyen sobre los créditos de deudores a los que se ha clasificado en una categoría de mayor riesgo que la categoría Normal.

Rating. - Voz anglosajona equivalente a “calificación”. En términos financieros es el índice representativo del nivel de riesgo por el que se califican las emisiones de deuda de las empresas. Este enjuiciamiento se basa principalmente en la valoración histórica, aunque también en expectativas futuras. La valoración que se da al riesgo financiero de las obligaciones de una sociedad depende principalmente de su apalancamiento financiero, de la rentabilidad de los activos, de la estabilidad de los beneficios registrados en el pasado y el tamaño de la empresa. Los ratings son elaborados por empresas especializadas en el análisis de riesgo, siendo las de mayor prestigio las norteamericanas Standard and Poros, Moody’s y Fitch.

Refinanciación. - Extensión o renovación de un contrato vencido sea por una operación cambiaria o una operación en el mercado de dinero o metales. Al vencimiento



de un contrato de depósito a plazo, préstamo o cambio de divisas, ambas partes se ponen de acuerdo en extender dicha operación por un periodo adicional y de acuerdo a los términos que se deciden para esa nueva operación.

Rentabilidad. - Capacidad de un activo para generar utilidad. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos. La rentabilidad, a diferencia de magnitudes como la renta o el beneficio, se expresa siempre en términos relativos.

Riesgos. - Es la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso. También es entendido como el grado de incertidumbre que acompaña a una operación financiera o comercial. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor retorno esperado. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, de tasa de interés, entre otros.

Sistema financiero. - El sistema financiero está constituido por todas las sociedades o cuasi sociedades (fondos y fideicomisos) residentes dedicadas principalmente a la intermediación financiera o actividades financieras auxiliares (como la cobertura de riesgos y las prestaciones de jubilación).

Tasa de interés. - Precio que se paga por el uso del dinero. Suele expresarse en términos porcentuales y referirse a un período de un año.

Tasa de interés moratoria. - Interés que se cobra a fin de indemnizar la mora en el pago. En el Perú, es determinada por la libre competencia en el mercado financiero y se cobrará sólo cuando se haya pactado y únicamente sobre el monto de la deuda correspondiente al capital no pagado, cuyo plazo esté vencido.

Utilidad neta. - Ganancia obtenida por una empresa en un periodo determinado después de haber pagado impuestos y otros gastos.



2.6. MÉTODOS PARA LA OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

El informe es de carácter descriptivo y explicativo, por cuanto describe las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación con la Administración del riesgo crediticio.

2.6.1. Método deductivo – inductivo

Para alcanzar los objetivos planteados, se utiliza el método Deductivo, que permite encontrar principios y/o consecuencias no conocidos a partir de principios conocidos de la Administración del riesgo crediticio.

El método Inductivo permite que se pueda crear conclusiones a partir de los hechos, mediante la generalización de los comportamientos observados.

2.6.2. Técnicas y materiales para la recolección de datos

Dentro de las técnicas y materiales de recolección de datos, se utiliza las siguientes:

2.6.2.1. Revisión documental

Mediante esta técnica se procede a la recopilación de información bibliográfica y fuentes de información documental, que se compilan de distintas fuentes del sistema financiero, así como del núcleo requerida para el estudio, entre ellas, reportes, notas informativas, memorias del Banco de Crédito del Perú, SBS; trabajos de investigación, textos afines, etc.

2.6.2.2. Revisión estadística

Mediante esta técnica se procede a la recopilación de datos estadísticos sobre las colocaciones de créditos provenientes de los reportes de cartera del Banco de Crédito del Perú, durante el periodo 2016-2018, y datos estadísticos del BCRP y SBS.



2.6.2.3. Materiales

Los materiales son aquellos documentos utilizados en el informe, como: manual de organización y funciones, manual de créditos, catálogo de productos y metodología de evaluación crediticia del Banco de Crédito del Perú.

2.6.3. Tratamiento de los datos

El procesamiento de la información recopilada implica la clasificación, sistematización y/o tabulación de los datos estadísticos, que se ha realizado de acuerdo a los objetivos propuestos en el informe.

2.6.4. Análisis de información y resultados

Análisis del sistema financiero del Perú

El sistema financiero está conformado por el conjunto de normas e instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la SBS y AFP, que se rigen por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702), que operan en la Intermediación financiera, y está compuesto por la Banca Múltiple, las Empresas Financieras, las Entidades Microfinancieras no Bancarias, (CMAC, CRAC, Edpymes), las empresas de Arrendamiento Financiero, el Banco de la Nación y Agrobanco.

A diciembre de 2018, el sistema financiero estaba conformado por 55 empresas y tenía activos por S/ 432 mil millones (equivalente a US\$ 128 mil millones).

Tabla 2. Sistema Financiero: Numero de empresas.

Sistema Financiero: Número de Empresas			
	dic-16	dic-17	dic-18
Empresas bancarias	16	16	16
Empresas financieras	11	11	11
Instituciones microfinancieras no bancarias	28	27	27
Cajas municipales (CM)	12	12	12
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	6	6
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	10	9	9
Empresas de arrendamiento financiero	2	1	1
SISTEMA FINANCIERO	57	55	55

FUENTE: SBS, Evolución del Sistema Financiero 2018

Las empresas bancarias explican el 89,28% de los activos con un saldo de S/ 385,344 millones, en tanto las empresas financieras e instituciones microfinancieras no bancarias (CM, CRAC y Edpyme) representan el 3,44% y el 7,21% del total de activos, respectivamente. Los activos totales crecieron 4,49% entre diciembre 2017 y diciembre 2018.

Tabla 3. Sistema Financiero Activos (millones S/)

Sistema Financiero: Activos (millones S/)			
	Dic-16	Dic-17	Dic-18
Empresas bancarias	355 666	371 303	385 344
Empresas financieras	11 980	13 342	14 829
Instituciones microfinancieras no bancarias	24 612	28 197	31 136
Cajas municipales (CM)	21 441	24 127	26 727
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	1 369	1 787	1 921
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	1 802	2 284	2 488
Empresas de arrendamiento financiero	409	247	315
SISTEMA FINANCIERO	392 667	413 089	431 623

FUENTE: SBS, Evolución del Sistema Financiero 2018

Estructura de las colocaciones del sistema financiero

En el año 2018, las colocaciones del sistema financiero nacional fueron de S/ 315,887,516 miles de soles lo que ha significado un aumento de 10.14 % con respecto al año 2017 (S/ 286,795,364 miles de soles) y la del 2017 versus la del 2016 (S/ 271,671,746 miles de soles) aumentó 5.56%. Por su parte las colocaciones de la Banca Múltiple,



Empresas Financieras, Entidades Microfinancieras no Bancarias (Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa “Edpyme”), en conjunto, alcanzaron en el 2018 s/ 308,699,590 miles de soles, cifra que representa el 97.7% del total de colocaciones del Sistema Financiero.

Tabla 4. Estructura De Las Colocaciones Del Sistema Financiero

ENTIDADES FINANCIERAS	N° DE EMPRESAS			CREDITOS (en miles)					
	2016	2017	2018	2016	%	2017	%	2018	%
BANCA MULTIPLE	16	16	16	S/ 235,371,431	86.6	S/ 245,551,558	85.6	S/ 270, 662,412	85.7
EMPRESA FINANCIERAS	11	11	11	S/10,044,961	3.7	S/11,268,956	3.9	S/ 12,874,873	4.1
CAJAS MUNICIPALES (CM)	12	12	12	S/17,176,096	6.3	S/19,693,092	6.9	S/ 21,367,823	6.8
CAJAS RURALES DE AHORRO Y CREDITO (CRAC)	6	6	6	S/1,064,152	0.4	S/1,453,036	0.5	S/1,564,537	0.5
ENTIDADES DE DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA (EDPYME)	10	9	9	S/1,624,686	0.6	S/1,993,326	0.7	S/2,229,945	0.7
EMPRESA DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	2	1	1	S/343,720	0.1	S/190,607	0.1	S/244,033	0.1
BANCO DE LA NACION	1	1	1	S/4,365,968	1.6	S/5,198,726	1.8	S/5,978,304	1.9
AGROBANCO	1	1	1	S/1,680,733	0.6	S/1,446,063	0.5	S/965,589	0.3
TOTAL				S/271,671,746	100	S/286,795,364	100	S/315,887,516	100

FUENTE: SBS , Carpeta SIF, Sistema Financiero – Estructura, 2016,2017,2018

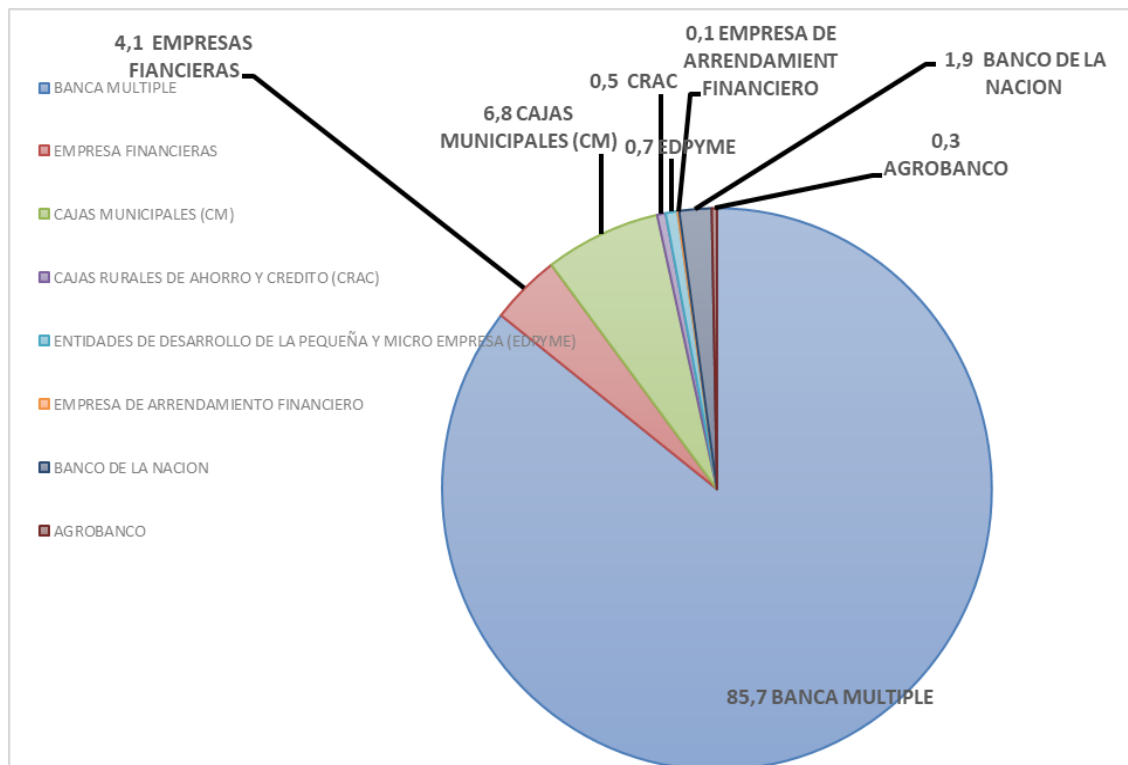


Figura 13. Participación De Las Entidades Del Sistema Financiero 2018 (Porcentajes)
FUENTE: Elaboración propia

La Banca Múltiple cuenta con una participación del 85.7%, las Empresas Financieras con el 4.1%, las cajas Municipales con 6.8%, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito con 0.5%, Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro empresa con 0.7%, las Empresas de Arrendamiento Financiero cuenta con el 0.1%, el Banco de la Nación con el 1.9%, y Agrobanco con el 0.3% del total de colocaciones.

Tipos de créditos en el sector financiero:

Según tipo de crédito, destaca el crecimiento interanual 2017 versus 2018 orientado al segmento Consumo (13.49 por ciento), siguiéndole al segmento Corporativo, Gran Empresa y Mediana Empresa con (10.38 por ciento), Hipotecario (9.73 por ciento), y Pequeñas Empresas (4.89 por ciento), mientras que disminuye en 2.98 por ciento en el segmento corporativo, gran y mediana empresa; como se observa el cuadro siguiente:

Tabla 5. Tipos de créditos en el sector financiero (En miles de soles)

TIPO DE CRÉDITO	A Diciembre			Var.% real	
	2016	2017	2018	2016 – 2017	2017 - 2018
CORPORATIVO, GRAN Y MEDIANA EMPRESA	S/ 141,659,243	S/ 146,310,967	S/ 161,504,894	3.28	10.38
PEQUEÑA EMPRESAS	S/ 24,832,464	S/ 26,988,568	S/ 28,310,545	8.68	4.89
MICROEMPRESAS	S/ 9,967,757	S/ 10,617,697	S/ 10,934,647	6.52	2.98
CONSUMO	S/ 55,033,844	S/ 59,645,462	S/ 67,694,904	8.37	13.49
HIPOTECARIO	S/ 40,178,438	S/ 43,232,671	S/ 47,442,526	7.60	9.73
TOTAL	S/ 271,671,746	S/ 286,795,364	S/ 315,887,516	5.56	10.14

FUENTE: Reporte Estadístico SBS A Diciembre 2018,2017 y 2016

Morosidad en el sistema financiero

Por su parte, la morosidad en diciembre del 2018 fue de 6,0 por ciento, mayor en 0,3 puntos porcentuales, respecto al mismo mes de 2017. La morosidad en las instituciones no bancarias (9,1 por ciento), se incrementaron en 1,5 puntos porcentuales; mientras que en la banca múltiple (5,8 por ciento) aumentaron en 1,5 puntos porcentuales frente al porcentaje del 2017; por su parte el Banco de la Nación y Agrobanco registraron una morosidad de 1,8 y 51,0 por ciento, respectivamente, donde se incrementó bastante (5,1 en el 2016, luego paso a 21,5 en el 2017 y finalmente a 51,0) teniendo una gran disminución de rentabilidad, de acuerdo a la regularización financiera es elevar provisiones, situación que comprometía el patrimonio de Agrobanco.

Tabla 6. Tasa De Morosidad por Departamento (promedio) Según Tipo De Entidad Financiera (Porcentaje)

ENTIDADES FINANCIERAS	2016	2017	2018
BANCA MÚLTIPLE	5,9	5,9	5,8
EMPRESA FINANCIERAS	5,3	4,6	4,8
CAJAS MUNICIPALES	6,5	6,0	7,0
CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO	4,6	5,2	7,0
EDPYME	8,2	12,1	13,4
EMPRESAS DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO	5,4	6,3	6,6
BANCO DE LA NACIÓN	1,5	1,6	1,8
AGROBANCO	5,1	21,5	51,0
MOROSIDAD AL 31 DE DIC.	5,4	5,7	6,0

FUENTE: Reporte Estadístico SBS A Diciembre 2018,2017 y2016

Captaciones del sector financiero

En el cuadro siguiente se observa que el banco con mayor cantidad de captaciones (depósitos/ahorros) de los años 2015, 2016,2017 y 2018 es del Banco de Crédito del Perú, con un promedio de los 4 años con S/73,946,172. En el último año tuvo s/ 83,108,91, año donde creció más y que representa con una participación de el 34.06% del total de captaciones del sector financiero por bancos, siguiendo el Banco Continental con un 20.74%, Scotiabank con 14.46%, Interbank con 12.61% y los otros bancos representan el 18.14% restante.

Tabla 7. Captaciones del Sector Financiero (2015-2018) Millones de Nuevos Soles

0	2015	2016	2017	2018
BCP	S/ 70,984,103	S/ 66,130,406	S/ 75,561,266	S/ 83,108,913
BBVA	S/ 47,286,943	S/ 48,713,917	S/ 48,646,255	S/ 50,615,762
SCOTIABANK	S/ 31,134,912	S/ 30,915,440	S/ 33,378,711	S/ 35,279,298
INTERBANK	S/ 25,441,859	S/ 26,447,310	S/ 30,057,393	S/ 30,766,674
OTROS	S/ 36,129,889	S/ 37,766,271	S/ 40,754,835	S/ 44,259,939

FUENTE: Ranking de Créditos y depósitos SBS 2015, 2016, 2017 Y 2018



2.6.5. Análisis de la calidad de cartera del banco de crédito del Perú

2.6.5.1. Activos y Colocaciones

Al culminar el 2018, los activos de BCP Consolidado se situaron en S/ 144,602 millones, nivel mayor a los S/ 139,542 millones registrados en el 2017. Dicho incremento se explica principalmente por el mayor nivel de colocaciones (+10.5%), medidas en saldos contables, respecto al nivel alcanzado en el 2017. Esto pudo contrarrestar el decrecimiento de los fondos disponibles que generan intereses y en menor medida, la ligera reducción de las inversiones.

Para efectos del análisis por segmento, el crecimiento de las colocaciones en saldos promedios diarios del año fue 9.3%, respecto al nivel alcanzado en el 2017. Esto fue resultado principalmente de:

Banca mayorista, que incremento en 9.7% principalmente por banca empresa por financiamientos de mediano y largo plazo y, en menor medida, por el incremento registrado en créditos de capital de trabajo.

Banca Minorista, donde destaca la expansión del segmento Hipotecario, el cual registró un aumento anual de 9.4% en saldos promedio diarios principalmente por créditos en moneda nacional.

Mibanco, que aumentó en 8.7% su portafolio de colocaciones, en línea con la mejora de la productividad de los ejecutivos de negocios, lo que a su vez permite continuar con la estrategia de esta subsidiaria basada tanto en inclusión financiera como de acompañamiento a clientes que siguen creciendo.

Como resultado de todo lo anterior, el portafolio de Banca Mayorista aumentó su participación de 47% a 48% en saldos promedios diarios, mientras que las colocaciones de Banca Minorista (incluyendo Mibanco) registraron una participación de 52% (menor a la de 2017, la cual fue de 53%).

Al cierre de diciembre, BCP Consolidado mostró una participación de 33.0%¹ en el mercado de colocaciones, con lo cual mantuvo su posición de liderazgo en el sistema. Este logro es destacable en la medida en que fue obtenido en un contexto caracterizado por alta incertidumbre y una fuerte competencia en casi todos los segmentos.

Composición de activos* (S/ millones)

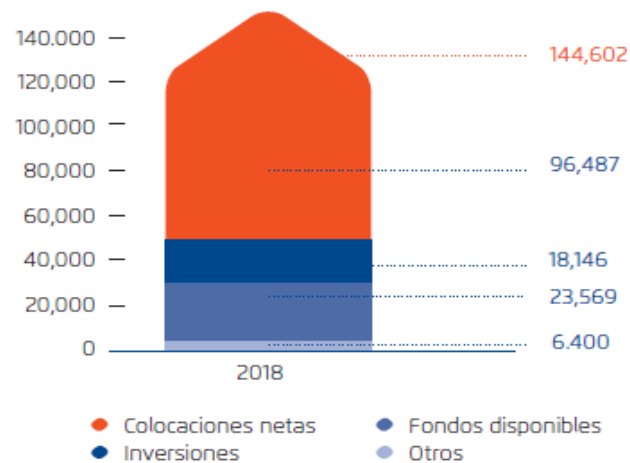
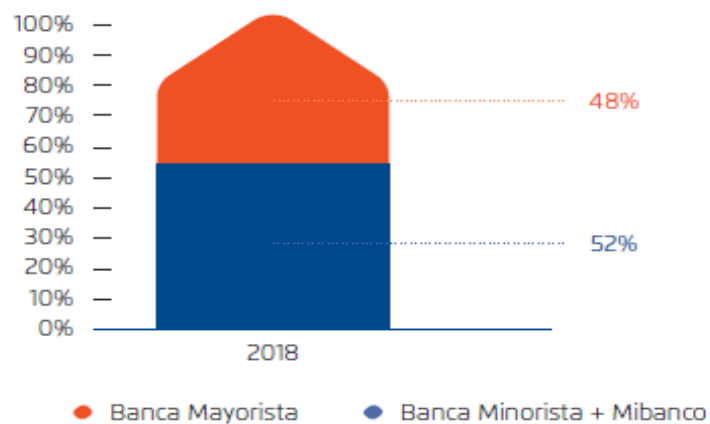


Figura 14. Composición de Activos
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

Composición de la cartera de colocaciones* (%)



* Saldos promedios diarios anuales.

Figura 15. Composición de la Cartera de Colocaciones
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

2.6.5.2. Banca minorista

Banca Minorista, junto a Mibanco, registró un desempeño positivo, lo cual se reflejó en un crecimiento anual de 8.8% en las colocaciones, medidas en saldos promedios diarios. La razón detrás de este resultado fue la expansión lograda en términos de volumen, principalmente en el segmento Hipotecario y, en menor medida, en los segmentos de Pyme y Consumo. Es importante mencionar que la mayor parte de la expansión que se presentó en todos los segmentos de la Banca Minorista fue en moneda nacional.

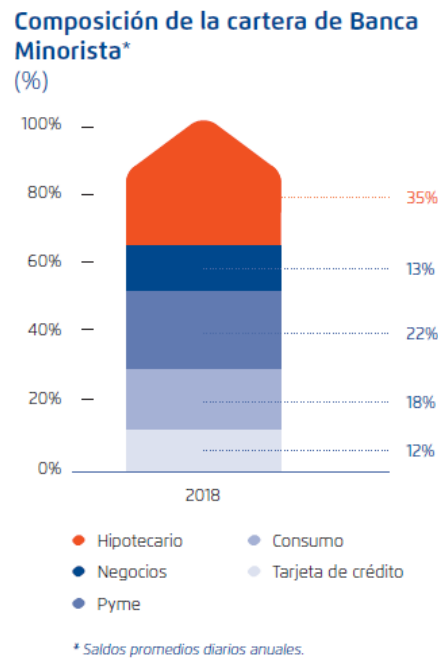
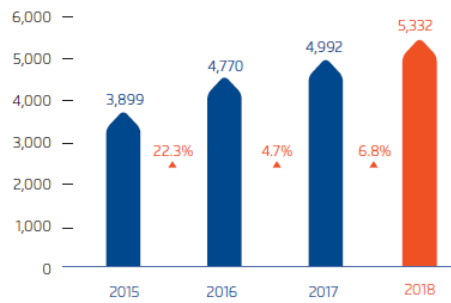


Figura 16. Composición de Cartera Banca Minorista
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

Negocios*

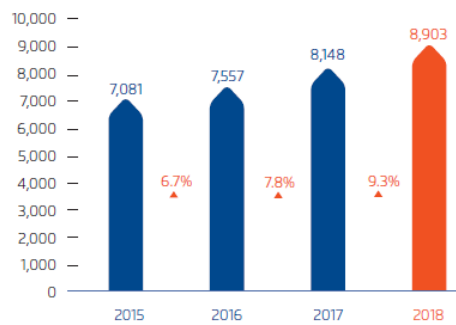
(S/ millones)



* Saldos promedios diarios anuales. Las cifras del 2015, 2016 y 2017 difieren a lo previamente reportado porque hubo una reasignación de lo que le pertenecía a cada banca de las cuentas especiales.

Pyme*

(S/ millones)



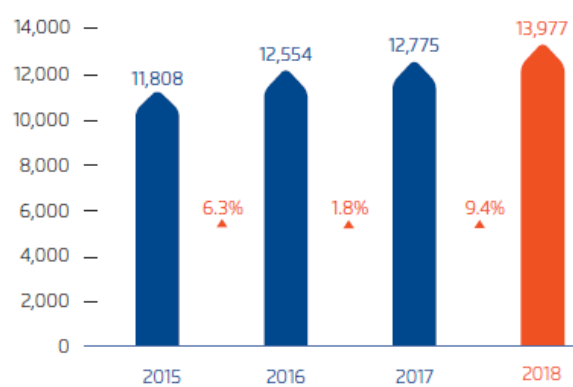
* Saldos promedios diarios anuales.

Figura 17. Composición de Cartera Banca Minorista

FUENTE: Memoria anual BCP 2018

Hipotecario*

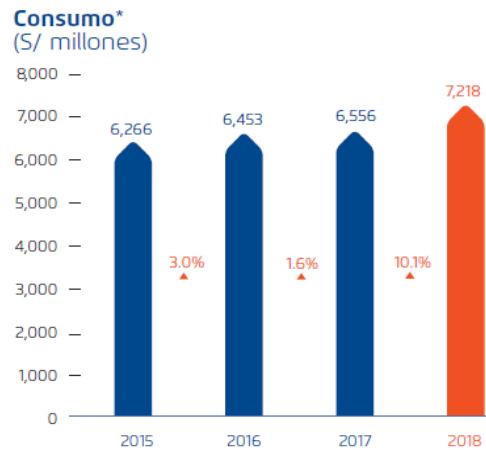
(S/ millones)



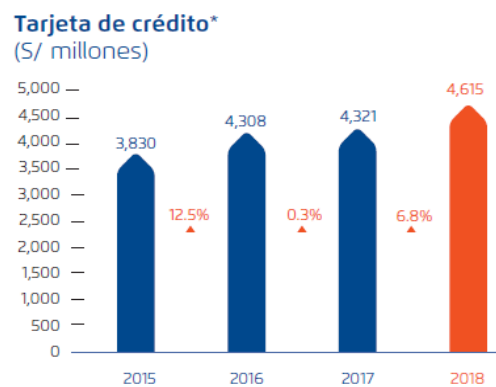
* Saldos promedios diarios anuales. Las cifras del 2015, 2016 y 2017 difieren a lo previamente reportado porque hubo una reasignación de lo que le pertenecía a cada banca de las cuentas especiales.

Figura 18. Composición de Cartera Banca Minorista

FUENTE: Memoria anual BCP 2018



* Saldos promedios diarios anuales.



* Saldos promedios diarios anuales.

Figura 19. Composición de Cartera Banca Minorista
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

Al interior del portafolio de Banca Minorista, el crecimiento fue liderado por el segmento Hipotecario, el cual registró una expansión en saldos promedios diarios de 9.4%. En línea con lo anterior, la participación de mercado de BCP Consolidado se incrementó ligeramente en este segmento, pasando de 31.3% en el 2017 a 32.7% en el 2018. Por el lado del segmento Pyme, nuestra participación de mercado se redujo ligeramente de 12.7% en el 2017 a 11.8% en el 2018, sin embargo, la participación de mercado de Mibanco se incrementó a 22.7%, con lo cual la participación de BCP Consolidado se mantuvo estable en este segmento. Cabe aclarar que aquello corresponde al segundo lugar en este mercado, superado solo por Mibanco. En los demás segmentos, nos mantuvimos como líderes de mercado, excepto en Banca Consumo, en el que nos

colocamos en el segundo lugar. Las participaciones de mercado en cada rubro se pueden observar en el siguiente gráfico:

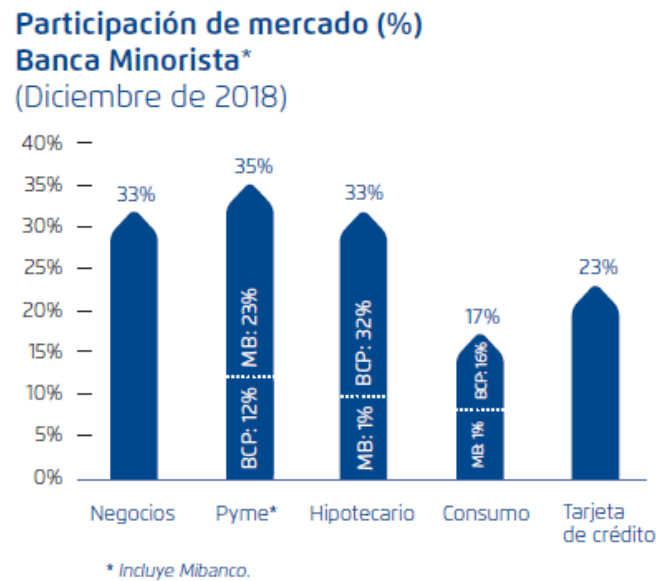


Figura 20. Participación de Mercado Banca Minorista (Diciembre 2018)
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

2.6.5.3. Calidad de cartera y cobertura:

Al culminar el 2018, el índice de cartera atrasada de BCP Consolidado disminuyó de 3.17% registrado al cierre del 2017 a 2.94% al cierre del 2018. El índice, al igual que en el año 2017, muestra una evolución estable y se encuentra dentro de los límites de apetito de riesgo que define la organización.

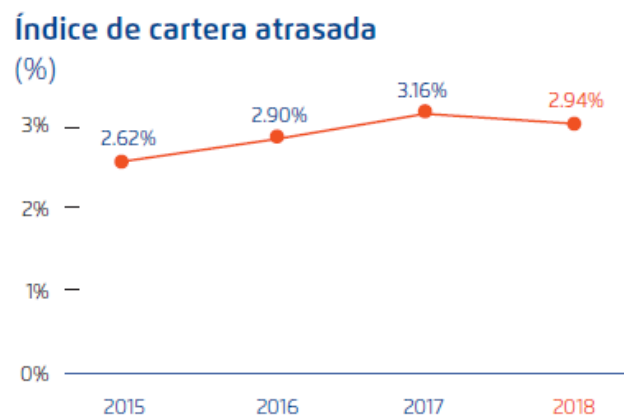


Figura 21. Índice de Cartera atrasada
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

El siguiente gráfico muestra la evolución del índice de la cartera atrasada por segmento de negocios:

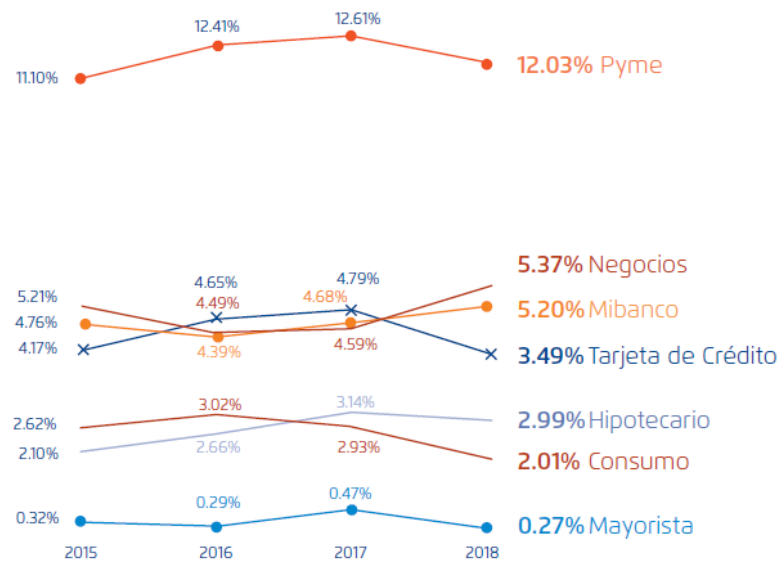


Figura 22. Índice de Cartera atrasada por Segmento
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

Al analizar el ratio por segmento de negocio se observa que:

Banca Mayorista presentó una mejora y mantuvo niveles bajos y estables de morosidad, lo cual caracteriza a este negocio (0.27% en el índice de cartera atrasada en el 2018 y 0.47% en 2017). Sin embargo, durante el año se presentaron algunos casos puntuales que presionaron ligeramente el índice de cartera deteriorada, específicamente por algunos créditos que fueron refinanciados en el año.

El índice de morosidad en el segmento Negocios, se incrementó en 78 pbs con relación al nivel del 2017 (5.37% y 4.59% en el 2018 y 2017, respectivamente). Esto fue producto, principalmente, del crecimiento de la cartera atrasada en línea con el deterioro de clientes puntuales. Asimismo, es importante resaltar que los clientes de este segmento cuentan con un alto nivel de cobertura en garantías reales (inmuebles), el cual asciende aproximadamente a 70%.

El segmento Pyme registró una mejora de 58 pbs en el índice de cartera atrasada, situándose en 12.03%, frente al 12.61% del año anterior. Esto se produjo, en mayor medida, a la mejora de la calidad de riesgo en las nuevas colocaciones después de los



ajustes aplicados al modelo de negocio. Además, se debe tener en cuenta que el nivel de garantías reales en este negocio es aproximadamente de 50%.

Los ratios de morosidad disminuyeron en el segmento Hipotecario principalmente por la venta de cartera vencida que hubo el primer trimestre del año, pasando de 3.14% en el 2017 a 2.99% en el 2018.

El nivel de morosidad en el sector Consumo registró una disminución, pasando de 2.93% en el 2017 a 2.01% en diciembre de 2018. Esto se debió principalmente a la reducción de la cartera atrasada, en línea con la mejora en la calidad de riesgo de las nuevas cosechas y en menor medida por la aceleración del crecimiento de colocaciones en el segmento, luego de los ajustes en las pautas de originación y las campañas que se lanzaron ofreciendo más ventajas a los clientes. Es importante tener en cuenta que la cartera sigue dentro del apetito de riesgo de la organización y que el perfil de riesgo continúa mejorando en comparación con el nivel de las cosechas del 2015 o anteriores. Esta mejora se logró gracias a diferentes iniciativas de gestión de riesgos y cobranzas. La nueva composición de la cartera refleja un perfil calibrado, generado por el cambio en la política de riesgos para admisiones.

Tarjeta de crédito también presentó una reducción fuerte de 130 pbs en el índice de morosidad, el cual se situó en 3.49% en diciembre de 2018, frente al 4.79% registrado en el 2017. Esto se debe a (i) la reducción de la cartera atrasada en línea con la mejora en la calidad de cartera de las nuevas cosechas y del mix de portafolio, relacionada con las medidas correctivas aplicadas a raíz del problema de morosidad que empezó a mostrarse a fines del 2015 y (ii) la aceleración del crecimiento de colocaciones en el segmento.

Mibanco mostró un aumento en el índice de cartera atrasada, en línea con el deterioro en la calidad de la cartera durante el tercer trimestre del año, lo cual requirió de un re-enfoque

de la fuerza de ventas hacia cobranzas. Esto incrementó el índice de cartera atrasada, de 4.68% en el 2017 a 5.20% en el 2018.

Respecto al gasto por provisiones netas para colocaciones, este se redujo en -13.9% en línea con (i) la mejora de la calidad de riesgo en los portafolios de Consumo y Tarjeta de crédito y, en menor medida, por la reversión de provisiones de clientes relacionados al caso Lava Jato y (ii) las mayores provisiones que se requirieron el año anterior relacionadas al Fenómeno del Niño y al caso Lava Jato. Esto pudo contrarrestar el incremento de las provisiones de Mibanco. De esta manera, el costo del riesgo se redujo de 1.87% en el 2017 a 1.46% en el 2018 en BCP Consolidado. Es importante recordar que este nivel de costo de riesgo es el más bajo que se ha alcanzado desde el 2012, antes de la adquisición de Mibanco

Evolución del gasto neto de provisiones y costo del riesgo (S/ millones)

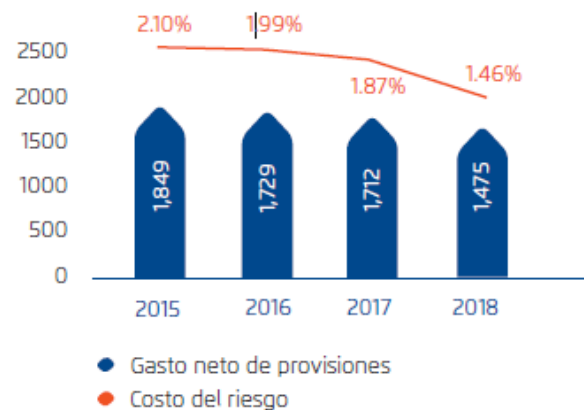


Figura 23. Evolución del Gasto Neto de Provisiones y Costo del Riesgo
FUENTE: Memoria anual BCP 2018

Categoría de riesgo

Según estos indicadores, la medición de la calidad de cartera del BCP, se registró una contracción de la cartera normal cuya participación disminuyó de 93.76% a 92.34% entre los ejercicios analizados (2015-2018) esto principalmente debido al avance de la cartera con problema potencial que aumentó de 2.78% a 3.15% asociado a casos puntuales

de clientes de la banca mayorista. Asimismo, la cartera crítica (deficiente + dudoso + perdida) aumento de 3.46% a 4.51% entre ejercicios.

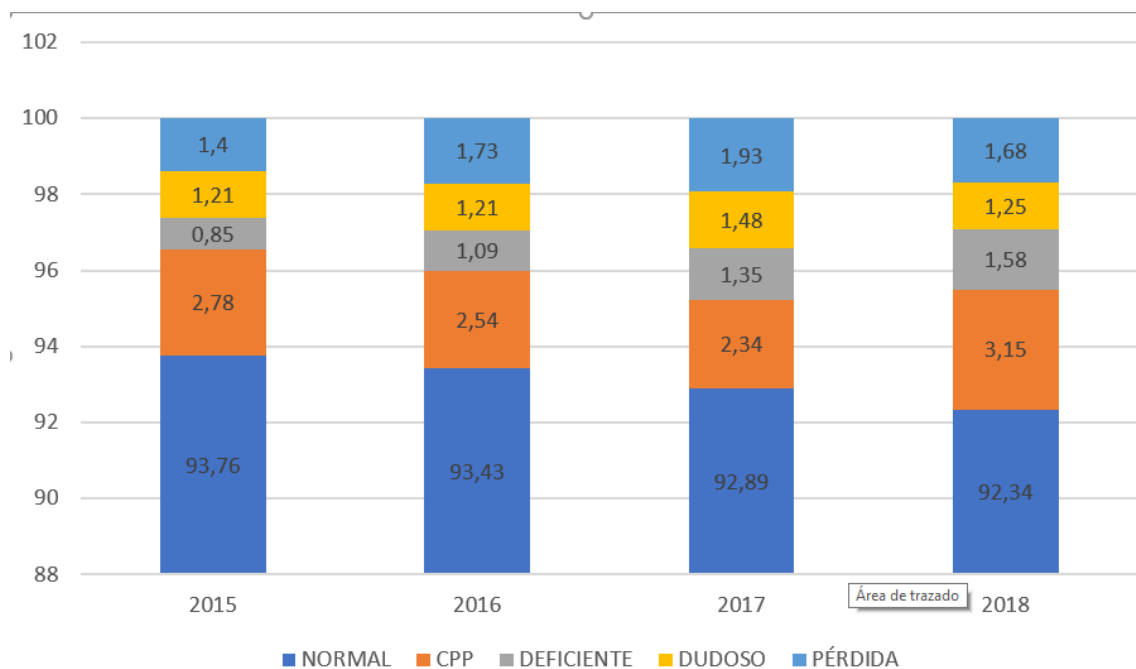


Figura 24. Evolución de la Estructura de Crédito según Categoría de Riesgo del Deudor (En porcentaje)
FUENTE: SBS Información Estadística De Banca Múltiple 2015, 2016, 2017 Y 2018

La estructura de Créditos Directos e Indirectos y categoría de Riesgo del deudor referente a las pequeñas empresas del año 2015 al 2018 a contado un incremento de clasificación Normal de 81.95% a 83.79%;este incremento se debió a la mejora de políticas crediticias y evaluaciones de campo, a su vez los respaldo de garantías Hipotecarias manejo la precaución de que se genere mora y deterioro de su calificativo y clasificación crediticia, las medianas empresas fue disminuyendo de 90.62% a 87.88%,. Sobre la clasificación en Perdida se tuvo del año 2015 al 2018 en las Pequeñas Empresas un incremento mínimo de 7.48% a 7.98% y las Medianas empresa también se incrementó de 7.48% a 7.98%.

Tabla 8. Estructura De Créditos Directos e Indirectos y Categoría De Riesgo Del Deudor PYME 2015-2018

Empresas	Medianas Empresas					Pequeñas Empresas				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	87,88	4,38	1,75	1,92	4,07	83,79	2,77	2,20	3,26	7,98

2015

Empresas	Medianas Empresas					Pequeñas Empresas				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	90,62	3,43	1,59	1,50	2,85	81,95	3,78	2,86	3,93	7,48

NOTA: Información obtenida del Anexo N° 5: Informe de Clasificación de Deudores y Provisiones.

Clasificación del deudor 0: Normal; 1: Con Problemas Potenciales; 2: Deficiente; 3: Dudoso y 4: Pérdida.

Corresponde a los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos.

FUENTE: SBS; Información Estadística de Banca Múltiple 2015-2018

2.6.6. Evolución de la estructura de crédito según categoría del riesgo del deudor

BCP cartera de la agencia Puno 2015-2018

Como se observa en los siguientes cuadros del año 2015 y 2018, en el 2015 los clientes con calificación de pérdida disminuyeron con promedio de su porcentaje anual de 2.55% a 2.37% del 2018, y en el 2015 versus al 2018 los clientes de deficiente y dudoso pasaron al estado de pérdida, pese a ello se redujo levemente el nivel de mora general de la cartera.

Tabla 9. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2015 (%)

CATEGORIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NORMAL	82,3	79,8	79,2	80,2	81,5	81,4	83,2	80,3	80,8	78,6	79,9	84,6
CPP	7,6	11,5	11,9	9,2	4,7	4,8	5	8,5	9,2	10,2	8,2	3,7
DEFICIENTE	5,6	6,2	6,1	6,4	7,1	4,2	4,9	5,1	4,9	5,3	6,2	6,1
DUDOSO	2,9	1,9	1,8	1,8	2,2	3,6	2,9	2,9	3,3	3,8	4	3,9
PÉRDIDA	1,6	0,6	1	2,4	4,5	6	4	3,2	1,8	2,1	1,7	1,7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

FUENTE: Cartera De Clientes Bcp Puno 2015

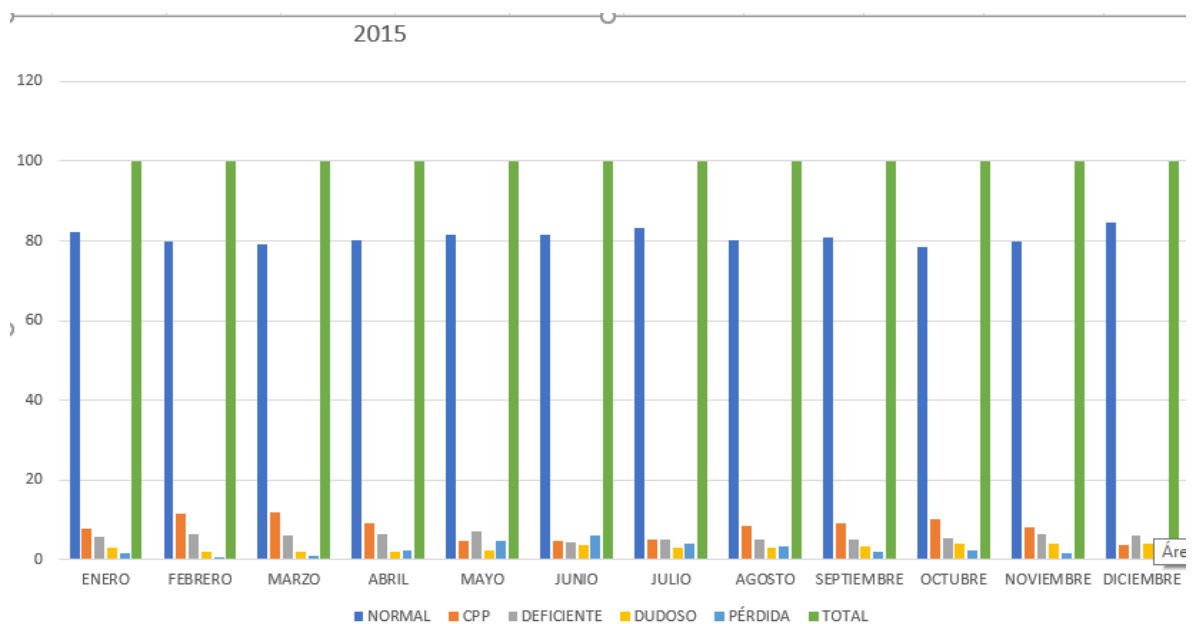


Figura 25. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2015 (%)

FUENTE: Cartera De Clientes BCP Puno 2015/ Grafico Elaboración Propia

Tabla 10. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2018 (%)

CATEGORIA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
NORMAL	83,6	81,2	83,2	81,2	82,6	88,2	86,2	82,3	81,3	79,9	82,2	86,2
CPP	7,1	10,2	9,9	8,5	3,9	4,2	4,6	8,4	8,5	9,8	6,9	6,1
DEFICIENTE	4,8	4,1	5,2	5,3	8,2	3,6	3,8	4,8	4,7	5	5,4	5,2
DUDOSO	1,8	1,2	1,2	1,7	1,4	2,2	2,6	1,9	2	2,6	4,4	2,2
PÉRDIDA	2,7	3,3	0,5	3,3	3,9	1,8	2,8	2,6	3,5	2,7	1,1	0,3
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

FUENTE: Cartera De Clientes BCP Puno 2018

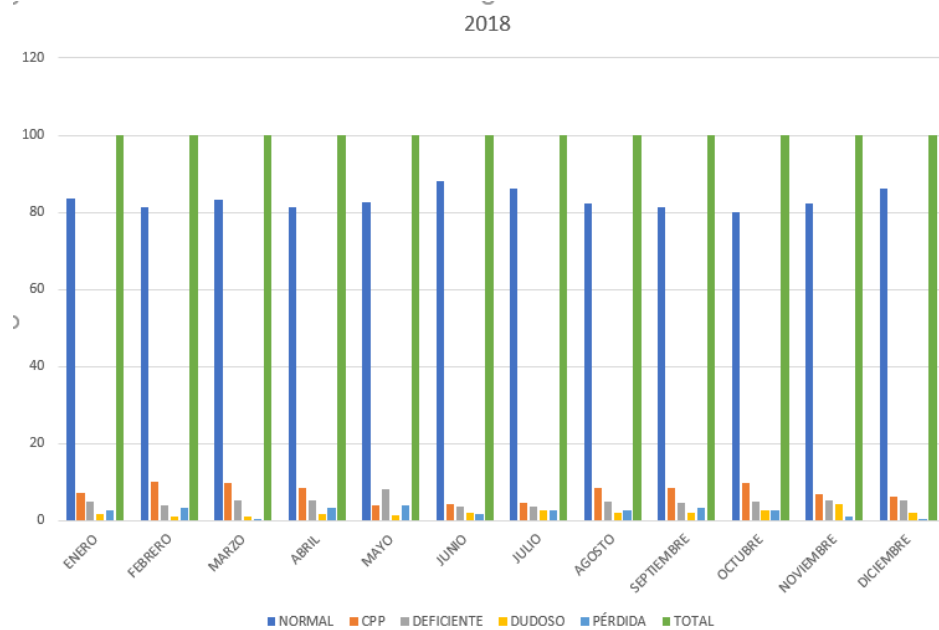


Figura 26. Evolución de la Estructura de Crédito Según Categoría del Riesgo del Deudor BCP Agencia Puno 2018 (%)

FUENTE: Cartera De Clientes BCP Puno 2018/ Grafico Elaboración Propia

2.6.7. Análisis de la gestión de riesgo crediticio en el Banco de Crédito del Perú

En el desarrollo de sus actividades, el Banco de Crédito del Perú enfrenta riesgos externos relacionados principalmente a la coyuntura económica del país y riesgos internos relacionados a la incertidumbre inherente a las operaciones que realiza, las cuales pueden afectar el resultado esperado de la Entidad. En el caso del primer tipo de riesgos, que incluye factores como riesgo país, macroeconómico, cambiario y devaluatorio, el BCP busca prever la probabilidad de ocurrencia de los mismos.

En cambio, para el segundo tipo de riesgo, el adecuado entendimiento de los mismos permite establecer un perfil de riesgo, asociar una rentabilidad mínima por cada tipo de operación y asignar capital por tipo de negocio. Dado que la sostenibilidad del Banco depende primordialmente de la adecuada gestión de los riesgos internos, el Banco ha tipificado y desarrollado herramientas y procesos para administrar los riesgos de mercado, crediticio, liquidez y operacional.

Las políticas de administración de riesgos se basan en las siguientes consideraciones principales:

- Difusión e impulso a todo nivel de una sólida cultura de administración de riesgos.
- Eficacia de la administración de riesgos, que depende fundamentalmente: (i) de un adecuado seguimiento por parte de la alta dirección de la institución; (ii) del desarrollo, difusión y correcta aplicación de manuales de políticas, procedimientos y herramientas analíticas relevantes; y (iii) de la toma de decisiones informadas con respecto a los riesgos asumidos y sus implicancias.

2.6.7.1. Gerencia Central de Riesgos

La Gerencia Central de Riesgos tiene como misión coordinar la aplicación de las metodologías más adecuadas para comprender y cuantificar todos los riesgos a los que están expuesto y tomar las medidas correspondientes para su correcta administración y control. En el 2015, el BCP ha realizado distintos esfuerzos en la construcción de un gobierno de riesgos sólido, empezando por la actualización de la estructura de gobierno para el apetito de riesgo, vinculando al BCP con sus unidades de negocio.

2.6.7.2. Apetito por Riesgo

El apetito por riesgo se define como la cantidad y tipo de riesgo que una empresa puede soportar y desea aceptar en la persecución de sus objetivos de negocio. Durante el 2015, se ha actualizado el marco general de apetito de riesgo BCP, incorporando, como principales elementos, una visión de mediano plazo y un carácter anticipativo que nos permite preservar un nivel adecuado de solvencia ante una situación de estrés.

2.6.7.3. Cultura de riesgos

Con el objetivo de consolidar una cultura de riesgos consistente con las mejores prácticas de la industria, el BCP dispone con programas y capacitaciones continuas de formación sobre gestión de riesgos para los colaboradores involucrados en la toma de



riesgos. Durante el 2015, el BCP ha continuado desarrollando el programa integral de entrenamiento para los funcionarios de créditos de banca mayorista y banca negocios. Adicionalmente, se ha realizado la capacitación básica en riesgos minoristas, dirigida a personal de riesgos, cobranzas y del negocio.

Finalmente, el banco ha desarrollado programas de capacitación masivos en gestión integral de riesgos, que buscan informar a todo el personal del banco sobre las mejores prácticas de la industria y transmitir cómo las acciones y decisiones que toman en sus labores diarias pueden afectar el perfil de riesgos de la organización.

Gestión de Riesgo Crediticio

El Directorio del BCP es el encargado de aprobar los objetivos, lineamientos y políticas para la administración de riesgos; los límites globales y específicos de exposición a los distintos tipos de riesgo y los mecanismos para la realización de acciones correctivas. El Directorio puede delegar al comité de riesgos, total o parcialmente, las facultades antes mencionadas.

El comité de riesgos se encarga de vigilar que la realización de las operaciones se ajuste a los objetivos, políticas y procedimientos para la administración de riesgos, así como a los límites globales y específicos de exposición al riesgo que hayan sido previamente aprobados.

El comité de riesgos se reúne mensualmente y está integrado por tres miembros del Directorio, el Gerente General, Gerente Central de Planeamiento y Finanzas, Gerente Central de Banca Mayorista, Gerente Central de Banca Minorista, Gerente Central de la División de Riesgos, Gerente de la División de Créditos y el Gerente de la División de Administración de Riesgos. Esta última unidad tiene como objetivo apoyar y asistir al Comité y a las demás unidades del BCP en la adecuada gestión de los riesgos derivados de las respectivas áreas de responsabilidad.

Los procesos y herramientas utilizadas por el Banco de Crédito del Perú, para la aprobación de créditos, evalúan los riesgos asociados a la poca disposición o imposibilidad de las contrapartes para cumplir sus obligaciones contractuales de manera independiente de las áreas de negocio.

2.6.8. Procesos para un buen otorgamiento de crédito

El proceso de admisión utiliza como soporte a los Sistemas de Calificación (Rating y Scoring), que son modelos internos desarrollados para medir los riesgos (probabilidad de incumplimiento). Su aplicación adecuada proporciona beneficios directos en el negocio de colocaciones. En el 2015, el BCP se orienta a completar la cobertura del uso de los modelos.

Dado que el segmento PYME tiene características muy particulares, el banco tiene la necesidad de crear políticas específicas –alineadas a las políticas generales- para la atención y evaluación de este segmento. Estas políticas son dinámicas y se ajustan a la realidad de la situación del mercado, validados por modelos estadísticos.

La atención de los clientes PYME se basa en tres pilares que son:

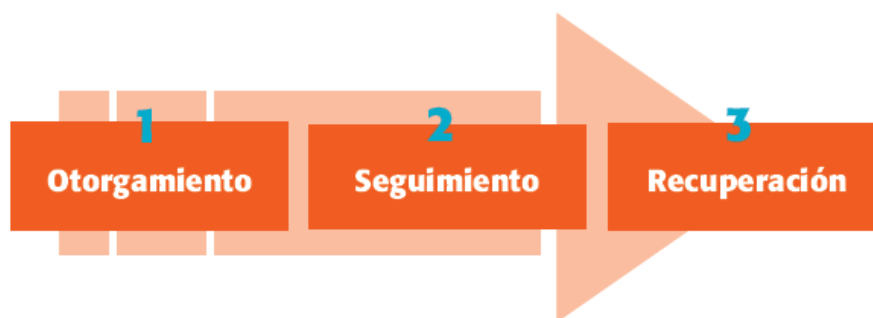


Figura 27. Pilares para Otorgar un Crédito
FUENTE: Manual de Créditos del BCP

A continuación, se explica resumidamente cada uno de los tres pilares:

1. Otorgamiento

Es el pilar en donde se materializa la relación comercial con un potencial cliente ya que involucra el contacto, recojo de información, validación de la información, la

aprobación de la propuesta planteada, la toma de firmas y el archivo de los documentos sustentatorios.

Dentro del pilar otorgamiento, se identifica 3 etapas:

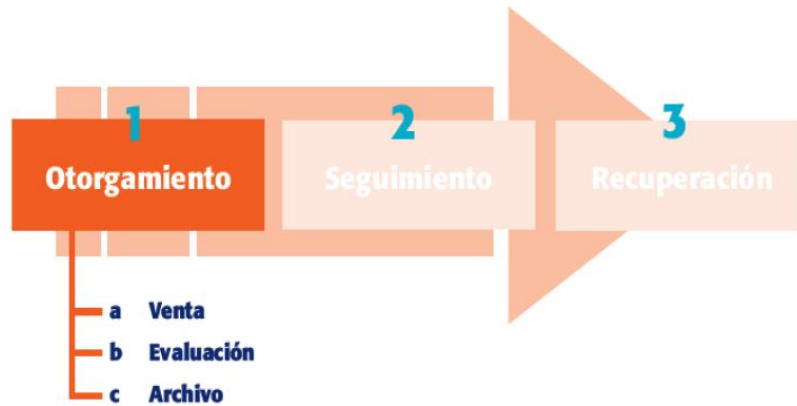


Figura 28. Etapas De Otorgamiento De Crédito General

FUENTE: Manual de Créditos del BCP

a) Venta.

En esta etapa se identifica al cliente y sus necesidades para ofrecer la mejor alternativa que pueda satisfacerla y que ayude al crecimiento del negocio.

Dentro de la venta, se debe considerar:

• Clientes.

El segmento de micro y pequeña empresa muestra algunos indicadores o características en común que lo distinguen plenamente de otros segmentos de negocios. Para que se pueda identificar que producto ofrecer al cliente, a continuación, definimos cuales son las necesidades del segmento y los principales aspectos a considerar:

- El propietario asume actividades poli funcionales.
- Inversión limitada en activos.
- Limitación en obtención de recursos financieros.
- El área de influencia de los negocios es pequeña y local.

Se puede precisar aún más las características de los clientes, según segmento:



Segmento 1: Micro finanzas

- Mayor énfasis en la unidad familiar que en la unidad de negocio.
- Referencias en el entorno vecinal.
- Capacidad de pago similar al estado de ganancias y pérdidas.
- El flujo de caja del negocio es también usado en la familia.
- Necesidades en capital de trabajo

Segmento 2: Pequeña Empresa.

- Mayor énfasis en la unidad de negocio que en la familiar.
- Referencias en el entorno de negocio (proveedores).
- Capacidad de pago mediante ciclo comercial – Flujo de Caja.
- Alta reinversión del flujo de caja en el negocio.
- Necesidades en capital de trabajo y activo fijo.

- **Producto.**

Capital de Trabajo

Es la cantidad de recursos de corto plazo que requiere una empresa para la realización de sus actividades corrientes, como: las compras de materia prima, producción, las existencias de bienes, importaciones, exportaciones, el pago de sueldos, pago de servicios relacionados a la producción, cuentas por cobrar y/o caja mínima. Existen factores diferentes que intervienen en la necesidad de capital de trabajo, como: rubro y sector, ciclos operativos, inflación, etc.

Situaciones que crean necesidad de Capital de Trabajo:

- Rápido crecimiento en las ventas.
- Mejores o nuevos productos.
- Oportunidades de compra por promoción o volumen.



- Incremento en los plazos de las cuentas por cobrar.
- Pérdidas operativas.
- Elevada inversión en activo fijo (reposición de capital).

Activo Fijo

Son las propiedades, bienes materiales o derechos que en el curso normal de los negocios no están destinados a la venta, sino que representan la inversión de capital o patrimonio de una dependencia o entidad en los bienes usados o aprovechados por ella, de modo periódico, permanente o semipermanente, en la producción o en la fabricación de artículos para venta o la prestación de servicios a la propia entidad, a su clientela o al público en general.

Consideraciones a tomar en cuenta en la adquisición de Activo Fijo:

- La adquisición de un bien a mediano plazo debe considerar los beneficios y costos que ocasionará en el negocio. Por eso, es recomendable que se confirme con el cliente si ha realizado la evaluación del impacto de la adquisición.
- Lo que se evalúa es la situación actual del negocio, no la futura. El cliente debe tener capacidad de pago sin considerar el impacto del activo fijo en futuros ingresos producto de la adquisición.
- Normalmente el crédito de activo fijo está asociado a una garantía, la misma que debe de contar con una tasación válida antes de la aprobación y que dé cobertura según la Política Crediticia.
- Ubicación y finalidad del inmueble a financiar (Depósito, tienda, taller, etc.) que guarde relación con la actividad principal del negocio.
- En caso de construcciones o ampliaciones considerar el impacto del tiempo estimado de culminación de la obra, si es que ésta influye en las ventas actuales.



- Incidencia de la adquisición y construcción en el normal desenvolvimiento del negocio.
- Se pueden definir dos motivos para la adquisición de un bien mueble: Reemplazo o sustitución (mejora de atributos del bien o servicio, o reemplazo por obsolescencia o mejora). Y ampliación (para ampliación de la capacidad instalada).

b) Evaluación.

Una vez identificado al cliente y las necesidades a cubrir se procede a evaluar el negocio, con la finalidad de reconstruir los estados financieros (flujo de caja, balance general, estado de ganancias y pérdidas y ratios financieros) para determinar la viabilidad de la operación y las condiciones de la misma.

A continuación, se muestra un resumen de los factores cualitativos y cuantitativos a tener en cuenta en el proceso de evaluación, para que la obtención de la información sea completa y segura.

• **Factores cualitativos:**

- Actividad: Experiencia del solicitante en el negocio, concentración de cliente, diversidad de actividades de negocio, competencia.
- Administración: Antigüedad del negocio, contabilidad y calidad en la información, requisitos normativos, reinversión de las ganancias en el negocio.
- Solicitante: Credibilidad del cliente, competencia y habilidades comerciales, ahorro y patrimonio personal, situación personal y familiar, diversidad de ingresos.
- Acceso a créditos: Experiencia crediticia, financiera y persona; manejo de los productos que el banco le ha vendido, cartera de productos en el banco, finalidad de uso de créditos anteriores.

- Operación: Finalidad de la operación
- **Factores Cuantitativos:**
 - Información contable y realidad del negocio: Mide el potencial del negocio en base a las ventas, costo de ventas endeudamiento en el sistema inventario, activos, pasivos, gastos, administración, entre otros.
 - Estado de ganancias y pérdidas: Mide desempeño del negocio por sus resultados; generación de utilidades para cubrir intereses; detalle de línea de productos más rentables.
 - Balance general del negocio: Mide la situación financiera del negocio, se mide apalancamiento con respecto al crédito propuesto
 - Flujo de caja: Sirve para determinar la capacidad de pago del negocio, efecto de la rotación de inventarios Cuentas por cobrar y Cuentas por pagar.

El proceso de evaluación está compuesto por 3 etapas:



Figura 29. Etapas de Otorgamiento de Crédito Cuantitativo
FUENTE: Manual Modulo Integrado de Evaluación BCP/Riesgos

Etapa 1: Evaluación de Escritorio / Uso de Filtros

Objetivos:

- Conocer los datos generales, financieros y patrimoniales presentados por el solicitante, validando el perfil.



- Obtener información bancaria, comercial y de entidades relacionadas de los aplicativos a disposición.

En esta etapa se utiliza el aplicativo MIC del BCP, donde se digita la solicitud, se filtra internamente al cliente y se revisa evaluaciones anteriores si los hubiera.

Toda la documentación presentada por los clientes deberá ser debidamente fiscalizada y fedateada. La fiscalización consiste en verificar que los documentos se encuentren completos y visibles.

Los documentos a presentar, junto con la solicitud para el ingreso de files a evaluación, obligatoriamente se encuentran definidos en la Política Crediticia del Banco de Crédito del Perú. Los documentos adicionales no son obligatorios. Esta información se puede solicitar o revisar en la visita de campo o posterior a ella, pero siempre previo al ingreso.

Luego se contrasta la información de los sistemas y documentación e información (teléfonos, proveedores, giros, etc.) sustentadora contra la política crediticia.

Si presenta información negativa según política, se deniega la operación.

Etapa 2: Visita de campo

Objetivo:

Obtener la información que no se encuentra formalizada o sustentada en la documentación, dadas las características de los clientes de este segmento, con la finalidad de generar el flujo de caja real de la empresa a evaluar. Para tal efecto, se valida la consistencia de la información presentada u obtenida; se aprecia la gestión del negocio y el entorno familiar, y finalmente se obtiene la información cuantitativa y cualitativa para luego analizarla y tomar la decisión.



En esta etapa se coordina con el cliente el día y hora de la visita, se realiza la visita, y se obtiene y valida la información cuantitativa del negocio.

Etapa 3: Evaluación y toma de decisiones

Objetivo:

Procesar la información ingresada, analizar los resultados y definir la viabilidad de la operación y las condiciones de la misma.

En esta etapa se realiza el procesamiento y análisis de la información que consiste en la elaboración de los estados financieros (Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, y flujo de caja), uso del score, y la realización de la propuesta de crédito de acuerdo al tipo de crédito, por último, se realiza la toma de decisión crediticia.

c) Archivo.

Para finalizar la etapa de otorgamiento, se debe tener la documentación completa y debidamente archivada. El proceso no culmina con el desembolso o la aprobación del producto sino con el archivo de toda la documentación según se indica en las normas de procedimientos del ejecutivo de negocios BPE

2. Seguimiento

Es el pilar en la cual el ejecutivo de negocios debe vigilar permanentemente a los clientes de su cartera, tratando de detectar, de manera anticipada, riesgos inherentes al negocio que pudieran afectar la relación comercial, ya sea de manera positiva (oportunidad de crecer), o de manera negativa (restringir al mínimo la relación contractual con el cliente), para la ejecución de acciones oportunas.

El proceso de seguimiento de créditos, involucra la identificación temprana de clientes con potencial de deterioro a través de un sistema de seguimiento de alarmas críticas y/o preventivas y de variables de criterio experto (Alerta premora), enfocando esfuerzos en la revisión de clientes con mayor criticidad.



En el segmento PYME, el banco ha creado un tablero de alertas tempranas para realizar un seguimiento activo al portafolio. Asimismo, el BCP ha optimizado la segmentación de riesgos, incluyendo nuevas variables de riesgo, rentabilidad, vinculación y conocimiento del cliente. Además, el banco ha mejorado la gestión de portafolio, al incorporar una visión cliente, una nueva segmentación comercial y una nueva segmentación de riesgos, es por ello que el funcionario PYME visita de manera periódica a todos los clientes para identificar y planificar acciones, esta visita se divide en 2 tipos:

a) Visitas de flujo de caja:

- Cuando exista una operación de por medio.
- Cuando se desee actualizar el flujo de caja del cliente.

b) Visita comercial:

- De mantenimiento.
- De mora (cobranza)

El funcionario de negocios es el responsable del control y seguimiento de sus clientes, desde el primer día de atraso hasta la recuperación total de la deuda.

Descripción de las actividades del proceso de control y seguimiento de créditos:

- Realiza en forma diaria la gestión de su cartera, teniendo como herramienta los reportes emitidos por el sistema.
- Mantiene niveles de morosidad que no exceden los límites fijados. Si exceden los límites determinados, el funcionario no podrá presentar créditos nuevos, dedicándose al control y recuperación de su cartera atrasada.
- Realiza la recuperación de créditos de acuerdo a las políticas y procedimientos para la gestión y recuperación de créditos.



3. Recuperación

La recuperación del crédito es importante en el Banco de Crédito del Perú a fin de mantener la calidad de cartera, se tendrá en cuenta los ratios bajos de mora e indicadores aceptables de cartera de alto riesgo.

El ejecutivo de negocios BPE participa proactivamente en las acciones de cobranza temprana y evitar mayor deterioro de la relación buscando las formas eficaces y oportunas de que el cliente cumpla con sus compromisos con el banco a fin de que la cartera no se deteriore, a continuación, se presenta las calificaciones que se le otorga al deudor.

El incumplimiento en el cronograma de pago del cliente trae como consecuencia incremento en la morosidad del BCP. El incremento de la morosidad genera un incremento en las provisiones de respaldo por los créditos en mora, mayores costos operativos, pérdidas, disfunción de la calidad del activo normal, vencida, refinanciada, judicial y como consecuencia ocasiona la disminución en la rentabilidad del BCP.

En este sentido el BCP establece un procedimiento de cobranza teniendo en cuenta los días de retraso para una adecuada recuperación de la cartera de créditos que se encuentren en condición de morosidad.

- Gestión telefónica lo realiza el analista de crédito o auxiliar de cobranza en una forma eficiente y económica de llegar al cliente.
- Gestión domiciliaria o visita domiciliaria es la forma más directa de llegar al cliente, si el cliente no es ubicado por vía telefónica o simplemente no responde positivamente cumpliendo con el pago de su adeudo, la visita es reiterativa tanto al domicilio como al negocio del deudor y sus avalistas.



- Negociación en oficina, en caso el cliente deudor requiera absolver dudas o principalmente dialogar con alguien respecto a sus posibilidades de pago y buscar una propuesta de pago que se adecue a los intereses del BCP.
- Enviar avisos de vencimiento con diferentes tenores a efecto de recordar el vencimiento de la obligación, requerir el pago o proponer formas de arreglo.
- Enviar cartas y requerimiento notarial, otorgando plazos para el pago e información al inicio de las acciones judiciales.

Finalmente, en la gestión de cobranzas, el BCP se ha enfocado en desarrollar una estrategia de control del nivel de riesgo crediticio. Esto se ha logrado mediante el desarrollo de modelos estadísticos para la cartera activa (personas y PYME); el desarrollo de un modelo de decisión para la cartera castigada y mediante la implementación de estrategias en base a la deuda total del cliente

2.6.9. Estrategias para el control del nivel de riesgo crediticio

Para este punto primero se analizó un caso interno en el BCP:

Se tiene como muestra al cliente que se le llamará LA RULETITA, tiene antecedentes con alerta de mora menor a 30 días en los meses de marzo y abril del 2014, tenía una línea de crédito (TSN) por el monto de S/ 60,000, al momento de la identificación se ha observado que el cliente tenía mora anterior menor a 30 días, el mismo que lo pago, de tal manera que se ha diagnosticado como un cliente sin problemas y no se ha visitado, sin embargo, veamos que paso en los siguientes meses:

Tabla 11. Mora De Cliente La Ruletita entre 2014 Y 2015 (S/)

MES	MONTO DE MORA	DIAS DE ATRASO
Dic-14	0	0
Ene-15	0	0
Feb-15	0	0
Mar-15	S/.21,845	10
Abr-15	S/.21,902	23
May-15	S/.22,000	52
Jun-15	S/.22,083	77
Jul-15	S/.22,309	83
Ago-15	S/.21,740	111
Set-15	S/.22,050	140
Oct-15	S/.22,402	171
Nov-15	S/.22,901	202

FUENTE: Referencia Jessica Guerra, Informe Profesional 2015

Observamos en la tabla N°11, el cliente se encuentra en una situación de mora y está en cobranza judicial con más de 200 días de mora, con calificación de dudoso y representa el 8% de mora de la cartera, el nivel de provisiones se ha incrementado, causando una provisión del 60% ya que no cuenta con garantía hipotecaria.

2.6.10. Estrategia de alerta premora

Una alerta premora es una nueva estrategia que consiste en la identificación temprana de un cliente con riesgo elevado de entrar en mora en los próximos meses, pero que al momento de su identificación se encuentra sin días de atraso en sus productos. El objetivo es visitar el negocio, actualizar el flujo de caja en el sistema del Banco de Crédito del Perú y en caso que el cliente lo necesite, el banco le ofrece algún producto premora y/o lo deriva a cobranzas (etapa en mora).

- Se envía como máximo 8 clientes premora al mes. Estas gestiones serán consideradas dentro de la meta del funcionario.
- Para premora serán válidos visitar a todos los clientes de la cartera, inclusive si fue visitado hace poco.



- Se mide mensualmente el cumplimiento de visitas realizadas (visita y levantamiento de flujo de caja) y la evolución de mora de estos clientes.
- La detección anticipada de un cliente riesgoso y su gestión para evitar que caiga en mora tiene un efecto directo en el nivel de morosidad y de provisiones de la cartera y la de la oficina.
- Tiene un efecto directo sobre el indicador de mora, así como del bono.
- Es un medio de actualización de la situación del cliente, así como de sus necesidades.

La identificación de los clientes con perfil “premora” se basa en el comportamiento histórico de sus productos activos, pasivos del BCP y el comportamiento que muestre en la SBS.

- La División de Riesgos Banca Minorista selecciona una lista de clientes Premora mensualmente, los cuales son gestionados a través de dos canales: División Comercial (8 máximo por funcionario de negocios) y cobranzas.

Se gestiona a nivel nacional, se consideran clientes de todas las carteras que tengan productos pyme activos.

- Este proceso se lleva a cabo por dos canales: División comercial (Funcionario de negocios PYME) y cobranzas (Funcionario de negociación). Cada mes los funcionarios de negocio Pyme gestionan máximo 8 clientes y el canal de cobranzas gestiona el resto de alertas de cada cartera del funcionario.
- El objetivo de esta gestión compartida es maximizar los esfuerzos en los clientes de alto riesgo, por tanto, es importante una comunicación constante y apoyo permanente entre funcionario pyme/ gerente y el equipo de cobranzas.
- Antes de realizar las gestiones el funcionario de negociación de las cobranzas se comunica con cada funcionario de negocios indicándole que datos del cliente

necesita; además pueden ofrecerle algún producto premora en caso el cliente lo requiera, es importante que le proporcionen todos los datos de contacto y de situación del cliente a fin de facilitar la gestión.

En el siguiente gráfico se muestra el flujo completo del proceso que se realiza para premora:

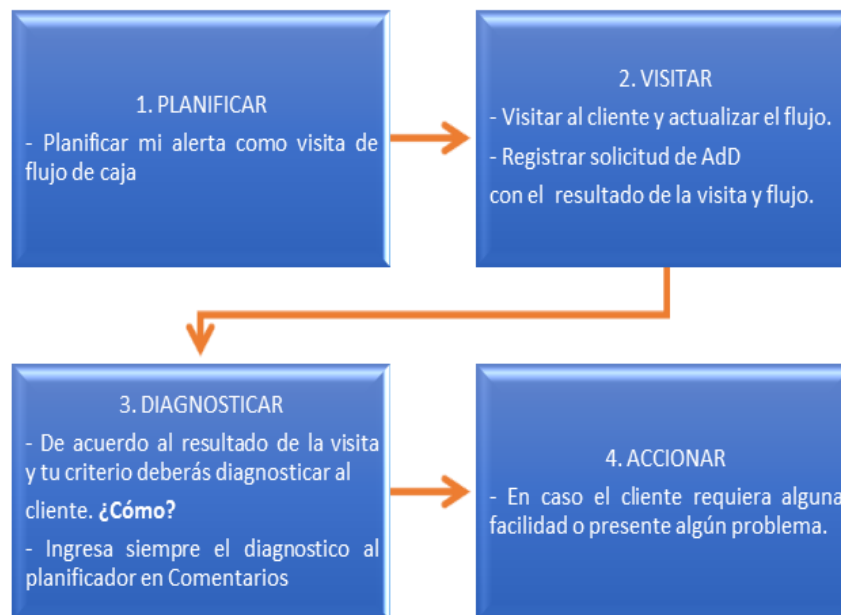


Figura 30. Flujo del Proceso de Premora.
FUENTE: Manual Módulo Integrado de Evaluación / Riesgos

Planificar mi alerta

- La gestión Premora se inicia con cada inicio de mes, A cada funcionario de negocio le llega como máximo ocho clientes al mes.
- Se tiene que ingresar al sistema del BCP, la planificación:

Visitar al cliente premora

- El objetivo principal de este proceso es visitar al cliente a fin de diagnosticarlo; incluso si dicho cliente ya cuenta con alguna evaluación reciente.



- La visita solo es válida cuando se realice dentro del mes vigente (por ejemplo, una alerta del en el sistema a abril del 2016 se deberá visitar como máximo hasta el término de la planificación de ese mes).
- Realizar una pre-evaluación del estado del cliente antes de visitarlo, considerando tanto su comportamiento en el BCP como en la SBS en los últimos meses.
- En caso de no llegar a realizar la visita por algún motivo (cliente se encuentra de viaje, por ejemplo) igual se debe de diagnosticar al cliente con la información que se tenga disponible en el sistema.

Diagnóstico del Cliente

- Una vez realizada la visita se diagnostica al cliente, en base al resultado de tu evaluación y al levantamiento de flujo de caja realizado. Se selecciona uno de los 5 diagnósticos que se muestran a continuación (cada tipo de diagnóstico tiene un conjunto de características asociadas que te pueden ayudar en su determinación):
 - Desaparecido:
 - El negocio no existe y el cliente es inubicable (el negocio ya no existe en la dirección indicada, teléfonos inválidos y ninguna forma de contacto con el cliente).
 - Grave:
 - Las cuotas de deudas en la SBS superan más del 100% del flujo de caja neto del negocio.
 - El negocio esta desatendido y/o inoperativo por problemas graves de salud del cliente o de familiares directos que imposibilitan la gestión del negocio por más de 60 días.
 - Estafa y/o robo que afectan directamente al flujo del negocio.
 - Negocio se encuentra clausurado por la Sunat o Municipalidad.



- Existen circunstancias extraordinarias que afectan al flujo del negocio: Huelga, incendios, terremotos, etc.
- Se observa un incremento de deuda superior al 30% que no se ve reflejado en el negocio (desvío de fondos).
- Incapacidad de utilizar el activo principal de trabajo.
- Leve:
 - Las cuotas de deudas en la SBS representan entre el 80 al 100% del flujo de caja neto del negocio.
 - Estafa y/o robo menor que no afectan al flujo del negocio.
 - Se observa un incremento de deuda menor al 30% que no se ve reflejado en el negocio (desvío de fondos).
 - Se observa una disminución de ventas mayor al 20% pero que no afecta totalmente la capacidad de pago actual del cliente.
 - Existe un sobre-stock desactualizado que afecta el flujo de ventas del negocio.
- Transitorio:
 - Se observa problemas temporales de salud del cliente.
 - Se observa problemas de liquidez temporal.
- Todo OK:
 - Nada de lo anterior, el cliente no presenta ningún problema.

El *diagnóstico* que se determine sobre el cliente tiene que ser ingresado como máximo en la fecha de cierre del planificador del sistema.

En base al diagnóstico que se le dé al cliente se establece una acción a realizar que puede ser:



- a. Desaparecido: Bloqueo Temporal de la línea de crédito (de forma obligatoria) hasta que cliente aparezca y se actualicen los datos.
- b. Grave: Para estos clientes el enfoque y seguimiento deberá ser continuo. En este caso:
 - Si el cliente acepta se le podrá otorgar alguna facilidad premora (ampliación plazo y reducción de tasa) o derivarlo a cobranzas si requiere ser atendido con algún producto más específico (refinanciamiento, consolidación de deuda, etc.).
 - Si el cliente no acepta ningún producto o accionamiento se deberá de informar a Riesgos Banca Minorista para realizar un seguimiento focalizado al cliente.
- c. Leve o Transitorio: Si el cliente lo requiere y/o necesita puede ser atendido con un Skip (máximo 60 días). Se deberá tener cuidado en ofrecer "Skip" ya que este producto se otorga una sola vez en la vida del cliente y en caso el cliente no haya perdido el flujo de repago que maneja (sólo para cliente con problemas muy temporales).
- d. Todo OK. No realizar ninguna acción adicional.

Colocación de Productos Premora

- Productos Premora

De acuerdo al diagnóstico y necesidad del cliente se puede ofrecer alguno de los productos premora establecidos (a discreción del funcionario de negocio). Estos productos son:

- Bloqueo Temporal de la línea de crédito (Bloqueo T)
 - Se aplica para clientes con diagnóstico “Desaparecido”.
 - El bloqueo es responsabilidad y a discreción de cada funcionario de negocio, así como el tiempo de vigencia del mismo.



- Ampliación de plazo – rebaja de tasa
 - Se aplica sólo para clientes con diagnóstico “*Grave*”.
 - La colocación de este producto generará que se marque al cliente como “*A Vigilar Riesgo Alto*”.
 - Otorgar reducción de tasa, en caso lo amerite.
 - Se puede realizar para tarjetas o crédito en cuotas.
 - Existen 4 opciones para este producto dependiendo del tipo de cliente:

Cliente sin garantías

OPCIÓN 1: Ampliar el plazo actual hasta 18 meses más y/o reducir la tasa actual en 3% máximo.

OPCIÓN 2: Si trae garantías o paga 3 cuotas como inicial, entonces puede ampliar el plazo actual hasta 36 meses más y/o reducir la tasa actual en 7% como máximo.

Cliente con garantías

OPCIÓN 1: Ampliar el plazo actual hasta 24 meses más y/o reducir la tasa actual en 3% máximo.

OPCIÓN 2: Si da cuota inicial (facturada y adelantada), entonces se puede ampliar el plazo actual hasta en 36 meses más y/o reducir la tasa actual en 5% como máximo.

La ampliación de plazo de este producto permitirá mantener la revolvencia de la línea de crédito en los siguientes plazos finales: 36, 48 y 60. Para el resto de plazos finales la tarjeta no será revolvente.

- SKIP
 - El Skip es el aplazamiento del pago de la cuota hasta en 2 meses (periodo de gracia).
 - Se aplica para clientes con diagnóstico “*Leve*” o “*Transitorio*”.
 - Se puede realizar para líneas de crédito o créditos en cuotas.
 - Sólo se permite un Skip por cliente.



2.7. SOLUCIONES TEÓRICAS Y APORTES PLANTEADOS

El realizar un buen el control de la gestión del riesgo de la cartera de clientes, se mantendrá y reducirá los niveles de morosidad de la cartera, los ratios de la cartera pesada que incide negativamente en los resultados económicos del BCP disminuirá. En ese sentido, se debe realizar las siguientes medidas o acciones para prevenir y recuperar la cartera morosa de créditos.

Medidas de prevención de la morosidad futura

- Informarse sobre nuevos clientes.
- Dejar claras las condiciones de pago en el momento de formalizar la operación.
- Documentar siempre correctamente las operaciones (expedientes crediticios).
- No dejar prescribir las deudas: que hoy alguien no pueda pagar no significa que no pueda hacerlo dentro de un año.
- Tener un área con funciones específicas de seguimiento de crédito.
- Formar al equipo para detectar los impagos fraudulentos lo antes posible.
- No dar por fallida una deuda presumiblemente fraudulenta hasta haber descartado el fraude o haber agotado todos los medios legales de actuación contra el moroso.
- Tener especial precaución con operaciones significativas o que entrañen un riesgo legal o tributario especial (blanqueo de capitales, impuestos especiales) incluso con clientes habituales.
- Tener registros o ficheros físico o virtual obligatorios positivos o negativos que contengan el currículum financiero del solicitante.
- Reforzar la transparencia en las condiciones de oferta y publicidad de los créditos.



Medidas de contención de la morosidad latente

- Adoptar una nueva actitud ante la morosidad.
- Repasar la operación, calcular los ratios y los plazos de impago.
- Revisar la situación familiar y personal.
- Negociar plazos de cobro, buscar soluciones y facilidades de pago.
- Elaborar un Plan de acción.
- Ampliar garantías (obtener garantías reales que se revaloricen).
- Si no hay salida, ejecutar inmediatamente garantías si las tenemos.



CONCLUSIONES

- En el periodo 2015 - 2018 el Banco de Crédito del Perú fue líder en colocaciones, captaciones y patrimonio en el sector financiero, con participación en al cierre del 2015 de 33.5%, 33.7% y 34.4% respectivamente, pero al mismo tiempo su índice de morosidad se incrementó, siendo el sector de la Pequeña Empresa donde se observa mayor índice de mora (10.4%); a nivel de cartera en el mismo periodo, clientes con calificación Problema Potencial pasan a una calificación más crítica (Deficiente, Dudoso, Pérdida), por estos resultados el Banco de Crédito del Perú realiza distintos esfuerzos en la construcción de una gestión de riesgo sólido, empezando por la actualización de la estructura de gobierno para el apetito de riesgo, vinculando al BCP con sus unidades de negocio. También está consolidando una cultura de riesgos consistente con las mejores prácticas de la industria, el BCP dispuso programas y capacitaciones continuas de formación sobre gestión de riesgos para los colaboradores involucrados en la toma de riesgos. La gestión de riesgo crediticio los está relacionando con los procesos y herramientas utilizadas para la aprobación de créditos, con estos nuevos procesos el BCP espera mejorar sus resultados, sin embargo, se necesita el apoyo de todos los trabajadores para poder cumplir con este objetivo.
- El Banco de Crédito del Perú cuenta con un sistema de ratings dentro del proceso de gestión de riesgo crediticio de los clientes. además, realiza un proceso de otorgamiento de crédito compuesto por tres etapas más sólidas: Otorgamiento, seguimiento y recuperación. Primero el otorgamiento es el pilar en donde se materializa la relación comercial con un potencial cliente. Segundo el seguimiento, es el pilar en la cual el Ejecutivo de Negocios BPE debe vigilar permanentemente a los clientes de su cartera, tratando de detectar, de manera anticipada, riesgos



inherentes al negocio que pudieran afectar la relación comercial, ya sea ésta de manera positiva (oportunidad de crecer), o de manera negativa (restringir al mínimo la relación contractual con el cliente), para la ejecución de acciones oportunas. Y por último la recuperación, es el pilar en el cual, el Ejecutivo de Negocios BPE debe participar proactivamente en las acciones de cobranza temprana y evitar mayor deterioro de la relación buscando las formas eficaces y oportunas de que el cliente cumpla con sus compromisos con el banco.

- A finales del 2015, se observa un incremento en el índice de mora en el sector de pequeña empresa y deterioro de la cartera (clientes con calificación Problema Potencial pasan a una calificación más crítica), el BCP implementa una estrategia piloto llamada la alerta premora, que consiste en la identificación temprana de un cliente con riesgo elevado de entrar en mora en los próximos meses, pero que al momento de su identificación se encuentra sin días de atraso en sus productos (calificación Normal). Con esta nueva propuesta se espera que disminuya el índice de mora.



RECOMENDACIONES

- La gerencia de la división de administración de los riesgos del BCP debe desarrollar oferta especializada, segmentar la cartera de clientes y clasificarlos por perfiles de riesgo según las regiones del Perú.
- El directorio del BCP debe aplicar una política prudente en el otorgamiento de créditos y gestión de la calidad de cartera, ante un entorno de sobreendeudamiento, mayor riesgo e incremento de la oferta de crédito por partes de otras entidades financieras.
- El funcionario de negocio debe buscar más aliados en la búsqueda de información del cliente para el otorgamiento y recuperación del crédito, como información de trabajadores de otras entidades, o en los mismos trabajadores de la entidad.
- El Banco debe de contar con funcionarios con mejor perfil en cultura de riesgo, también proporcionar un excelente clima laboral a los trabajadores, quienes se sentirán motivados en cumplir eficientemente sus funciones.
- El funcionario siempre debe dar un buen trato al cliente, ya que un cliente fidelizado tiende a ser menos moroso, además que dará prioridad en el pago de sus obligaciones al BCP.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Olivera, M. (2004). “El Financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas en Puno: Un Análisis de la Demanda de Créditos”. Puno.
- Aguilar, G. (2004). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Alvarado, F. G. (2014). Arreglos no convencionales en los mercados de créditos .
revistas.up.edu.pe/index.php/apuntes/article/viewFile/276/268, 51.
- AMBATO, D. G. (22 de julio de 2013). *SlideShare*. Obtenido de
<https://es.slideshare.net/damscrop05/conceptos-de-analisis-financiero>
- Andrade, M. y. (2006). “Morosidad Micro financiera vs bancos”. *Revista de la Facultad de Economía BUAP .México, Año XI, N° 33*, 145-148.
- Añez, M. (2015). *Aspectos básicos del Análisis de Créditos*. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos5/asba/asba.shtml>
- Apaza Gonzales, E. (2004). “*Análisis de la Colocación de Créditos en la Caja Municipal Arequipa – Agencia Juliaca Periodo 1995-1998*”. Puno: Informe profesional UNA Puno.
- ASBA. (s.f.). *Educacion Financiera*. Obtenido de <http://www.asba-supervision.org/PEF/el-cliente-bancario/quien-es-el-cliente-bancario.shtml>
- Avila Bustos, J. C. (s.f.). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. 27.
- Avila Rojas, L. (2009). *Metodología de Investigación*. Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- BCP. (2015,2016). *Manual de Crédito*. Lima Peru.
- BCP. (2015). *Manual de Organización y Funciones*. Lima Peru.
- BCP. (2015-2018). *MANUAL MODULO INTEGRAL DE CREDITO*. LIMA.
- BCP. (2015). *Memorial Anual 2015*. Lima Peru.



- BCP. (2016). *Memorial Anual 2016*. Lima Peru.
- BCP. (2017). *Memorial Anual 2017*. Lima Peru.
- BCP. (2018). *Memorial Anual 2018*. Lima Peru.
- BCP. (2017). *Procedimiento de Creditos*. Lima Peru.
- BCP- LOGO: https://issuu.com/nadiamartinez7/docs/manual_bcp__web_
- BCP. Historia: <https://bcpperu.wordpress.com/historia/>
- BCRP. (MARZO de 2011). *GLOSARIO DE TERMINOS ECONOMICOS*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Bolaños, E. R. (2016). Evolución del sistema financiero peruano y su reputación bajo el índice Merco. Período: 2010-2014. *Suma de Negocios*.
- Brachfield, J. (15 de agosto de 2013). *Morosología, Nueva Disciplina de Ciencias Empresariales*. Obtenido de http://canalasesor.wke.es/ver_detalleArt.asp?idArt=56662&action=ver
- Brachfield, P. J. (2006). *Las leyes Europeas y españolas Contra La Morosidad Descifradas y su Aplicación Práctica. Lucha Contra La Morosidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Cahuana, Z. (2015). “Análisis de la Evaluación de Créditos y su Incidencia en la Tasa de Morosidad de la Caja Arequipa – Agencia Túpac Amaru, Año 2012” UNA. Puno.
- Camargo, A. y. (2004). *Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Canaza Condori, D. N. (2010). “*Proceso de Otorgamiento de Créditos y Control del Riesgo Crediticio en CMAC Tacna - 2010*”. Puno: UNA Puno.
- Drucker, P., Shubert, D., Jacob, J., & Hesselbein, F. (1992). *Misión y estrategia: cómo convertir buenas intenciones en resultados*. S.I. Buenos Aires. *Fundación Peter*



Drucker.

Diario EXPRESO. Evolución del sistema financiero

<https://www.expreso.com.pe/opinion/jorge-baca-campodonico/el-sistema-financiero-peruano/>

Hernandez Sampiere, R., Fernandez Collado, C., & Pilar, B. L. (2003). *Metodología de Investigación. Tercera Edición*. Mexico. Jori3n, P. (s.f.).

HISTORIA DEL BANCO DE CREDITO: <https://bcpperu.wordpress.com/historia/>

Murrugarra Edmundo, A. E. (1999). Determinantes de Morosidad en Entidades Microfinanzas: Evidencia de las EDPYMES. Lima.

Omaha, K. (1982). *La mente del estratega*. Mexico: McGraw-Hill.

Pally, U. (2006). "ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO Y SU INCIDENCIA EN EL NIVEL DE MOROSIDAD DE LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE PIURA AGENCIA JULIACA PERIODO 2013 – 2014" . Puno.

Portal Fin Dev - Gestion del Riesgo. (s.f.). Obtenido de

<http://www.findevgateway.org/es/gesti%C3%B3n-del-riesgo-aspectos-b%C3%A1sicos>

Quecaño, J. J. (2011). "GESTION DE LA MOROSIDAD EN LA CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO TACNA S.A - AGENCIA PUNO". Puno.

Rivas, V. (1987). El Crédito en los Bancos Comerciales. Lima, Peru: Ediciones A.R.I.T.A. E.I.R.L.

Saurina, J. (1998). "Determinantes de la Morosidad de las Cajas de Ahorro Españolas" "Determinantes de la Morosidad de las Cajas de Ahorro Españolas". En. España.

SBS. (2002). "Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación". Lima Peru: Resolución SBS N° 006 – 2002.



- SBS. (2003). *Reglamento de gestión de riesgo crediticio*. Lima Peru: Resolución N° 808.
- SBS. (10 de 01 de 2008). Reglamento de la Gestión Integral de Riesgos. Lima, Peru: Resolución SBS N° 037-2008.
- SBS. (22 de 10 de 2009). RESOLUCION 13278.
- SBS. (2015). *GLOSARIO DE TERMINOS*. Obtenido de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- SBS. (2015-2016-2017-2018). *Reporte Crediticia de Deudores*. Obtenido de [SBS.www.sbs.gob.pe /clasificadoras-de-riesgo](http://www.sbs.gob.pe/clasificadoras-de-riesgo)
- SBS. (2015). *Términos e indicadores del Sistema Financier*. Lima Peru.
- SBS. (2016,2017,2018). Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/>
- SBS. (s.f.). Reportes Estadísticos SBS. Lima , Peru.
- Wikipedia. (28 de febrero de 2013). *Actividad Economica*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Actividad_econ%C3%B3mica
- Wikipedia. (21 de agosto de 2014). *Balance General*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Balance_general
- Wikipedia. (2016). *Microfinanza*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Microfinanza>
- WIKIPEDIA. Historia económica
https://es.wikipedia.org/wiki/Banco_de_Cr%C3%A9dito_del_Per%C3%BA



ANEXOS



ANEXO 1

PROPUESTA DE VISITA EJECUTIVO DE NEGOCIOS BPE

Producto	
Moneda del Préstamo	Dirección
Falta definir moneda del préstamo	
Tipo de tasa	
Tasa (%)	
Plazo (meses)	

Falta definir moneda del préstamo	
Falta definir moneda del préstamo	0.00
Aporte %	0.00%
Solo llenar en el caso de solicitar AF, Leasing o CD AF	

Solo llenar en el caso de solicitar AF, Leasing o CD AF	
Propietario/ Proveedor del AF	0.00
Bien a dejar en garantía	0.00%

COMPRA DE DEUDA (llenar solo para compra de deuda)	
Entidad Financiera	Datos de la deuda a comprar

Otros ingresos	
Declaratoria de salud	
EE FF	
Nivel de formalidad (%)	
Comparativo de ventas (S/.)	
Poderes	



Reporte de Evaluación	
Tipo de cliente	
Giro del negocio	
Experiencia en el Giro	
Grupo económico / Riesgo único	
Clasificación Cliente	
PD Actual en US\$ (T.C. S/3.00)	
PD Final en US\$ (T.C. S/. 3.00)	
PD Grupo E o R.U. US\$ (T.C. S/ 3.00)	
Garantías Vigentes	
Licencia de funcionamiento	
Excepción	
Filtros	
Requiere Fiador?	
Conformidad del fiador	
Margen Bruto (%)	
Score Buro	
Autonomía de visita?	

Locales Comerciales	
Uso del local	Dirección

Verificación Domiciliaria	
Titular	
N° solicitud de verificación titular	
Fiador	
N° solicitud de verificación fiador	

Análisis Financiero	
Variaciones en principales cuentas	
Descripción del Negocio	
Margen de ventas	

Referencias	
Nombre/empresa	Tipo de referencia /Contacto/teléfono/comentarios



Excepciones
Sustentos

Garantías	
Número GAR / TIPO de GAR	VR/VA (el menor) US\$

¿Presentan declaratoria de FAB? (Llenar solo en el caso que el Valor comercial del Inmueble supere los US\$ 100M)
No requiere declaratoria

Opinión FF NN
Opinión Analista de Crédito

De acuerdo a lo indicado por el F.N. está pendiente de:	
Garantías	No se ha detallado esa información
Licencia de funcionamiento	No se ha detallado esa información
Excepciones	No se ha detallado esa información
Fiador	No se ha detallado esa información
Autonomía de visita	No se ha detallado esa información
Rebaja de TEA	No se ha detallado esa información
Declaratoria de salud	No se ha detallado esa información
EE FF	No se ha detallado esa información
Poderes	No se ha detallado esa información
Clasificación AP/AV	No se ha detallado esa información
Grupo Económico	No se ha detallado esa información

FUENTE: Manual de procedimiento de créditos BCP 2015, 2017



ANEXO 2

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA		
Documentos Obligatorios	Solicitud de Crédito	
	Cliente sin comportamiento*	Cliente con comportamiento**
Documento de Identidad	X	X
Recibo de servicios de vivienda del último mes (Luz, agua o teléfono). No requiere estar cancelado.	X	
Cuenta ahorros o corriente en el BCP a nombre de la persona Natural (sólo para créditos en cuotas). En caso de descuento de letras se requiere cuenta corriente. No es necesario que la cuenta esté abierta al momento de la digitación de la solicitud.	X	X
Otros Documentos	Cliente sin comportamiento*	Cliente con comportamiento**
Declaración Jurada SUNAT Se presentan las 2 últimas DDJJ anuales y aplica sólo para clientes en Régimen General	X	X
EEFF SBS ⁶ : Para clientes con Posición Deudora (incluye el monto de la nueva facilidad a otorgar y deuda reportada sin considerar deudas de Hipotecario, Vehicular y Consumo) en el Sistema Financiero mayor a S/.300 mil.	X	X



Licencia de Funcionamiento Sólo para negocios de expendio de combustibles, los que elaboren o comercialicen medicamentos o insumos alimenticios, centros educativos y centros que brinden servicios de salud en general	X	
Proforma del activo fijo a adquirir y breve descripción de la inversión a realizar Aplica para los productos Activo Fijo y Leasing.	X	X
Fianza Solidaria Sólo para los casos de accionista mayoritario de PJ. En caso el cliente haya firmado la fianza con la opción de cobertura de todos los productos y sin limitación de monto, solo se le exigirá una vez y será anotado en comentarios del MIC.	X	X
Tarjeta de Propiedad Vehicular Sí es declarado en solicitud	X	
Impreso de la web de filtros e historial crediticio de Central de Riesgos ⁸	X	X

Nota: Para el caso de PJ tomar en cuenta la documentación que corresponde al Socio Mayoritario

⁸ La Central de Riesgos a usar será la que el Área de Riesgos Pyme y Precios Minorista indique.