

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito de  
Empresas del Sector Bancario**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
FINANZAS CORPORATIVAS Y RIESGO FINANCIERO  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Miguel Ángel Figueroa Gonzales**

**Alan Frank San Martín Guerrero**

**José José Jesús Soto Vásquez**

**Asesor: Carlos Agüero Olivos**

**Surco, agosto de 2018**

## **Agradecimientos**

A Dios, por habernos bendecido con la oportunidad de llevar esta maestría, por la fortaleza y sabiduría que nos otorgó día a día en este proceso de enriquecimiento intelectual, para así con gran éxito haberla culminado y ser mejores profesionales.

A nuestras esposas, que muchas veces fueron nuestro soporte en aquellas noches de amanecida o fines de semana de trabajo académico, quienes con sabiduría supieron comprender y motivarnos a no decaer y continuar luchando en esta etapa de aprendizaje.

A nuestros padres, quienes nos apoyaron motivándonos a ser mejores que ellos, y por los impulsos de superación que nos alentaban a dar lo mejor de nosotros.

A todos nuestros profesores del MCI VI de Finanzas corporativas y Riesgo Financiero, quienes, con su gran trayectoria académica y profesional, nos transmitieron sus conocimientos con el propósito de crear mejores profesionales que destaquen en al ámbito profesional.

A nuestro directos y sub director de maestría, Carlos Bazán Tejada e Igor Loza Geldres, quienes nos brindaron un gran staff de profesores en nuestra enseñanza, asimismo por habernos escuchado y orientado en estos casi dos años de estudios.

A nuestro asesor de tesis Carlos Agüero Olivos, quien nos brindó sus mejores conocimientos y consejos, por la paciencia y exigencia a dar lo mejor en nuestra tesis.

A nuestros compañeros que en estos casi dos años fueron como familia, por compartir sus análisis, puntos de vista, críticas constructivas y su disposición a intercambiar conocimientos que sumaron y nos hicieron más competitivos académica y profesionalmente.

## **Dedicatorias**

A mi Madre, por su constante apoyo brindado y por entender las largas horas que he pasado fuera de casa, a mi hijo Andrés por su paciencia y su comprender por las noches en las que llegaba tarde a casa, a mi Novia por motivarme de manera recurrente, alentándome siempre para ser mejor cada día.

Miguel Figueroa González

A mi esposa, quien me brindo todo su apoyo y motivación para seguir creciendo profesionalmente. A mi madre por ser mi inspiración de superación y por su aliento de seguir avanzando. A mis hermanos, por sus buenos deseos a dar siempre lo mejor de mí en los estudios.

Alan Frank San Martín Guerrero

A mi Madre por su fe puesta en mí, su amor y sus constantes palabras que me impulsaron a seguir adelante y continuar estudiando. A mi Padre por enseñarme a perseverar, por ser ejemplo de compromiso y por todo el apoyo brindado. A mis abuelos que estarán alegres de observar mi continuo crecimiento profesional y conseguir mis metas.

José José Jesús Soto Vásquez

## Resumen Ejecutivo

Todas las entidades que realizan transacciones económicas, venta de bienes y servicios, están expuestas al riesgo de crédito, sin embargo, existe un sector económico, el sector financiero, en donde el riesgo de crédito aparece como factor fundamental dentro de sus operaciones.

Dentro de este sector se encuentran las entidades bancarias, dedicadas al otorgamiento de créditos, quienes tienen como principal problema, la gestión misma del riesgo de crédito que esto conlleva. Se han realizado diversos estudios del riesgo de crédito (Hsiao, Chang, Cianci & Huang, 2010; Apostolik, Donohue, & Went, 2011; Bodemer, 2017); asimismo se han elaborado modelos de medición del riesgo de crédito cada vez más complejos que colaboren a mitigar este riesgo. En este punto, los entes reguladores peruanos no están ajenos a esta realidad y confirman la necesidad de normar las prácticas en el riesgo de crédito, guiadas por una corriente internacional donde los organismos internacionales instan a las empresas financieras a llevar una adecuada gestión del riesgo. Por ello la presente tesis, buscando describir las buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito, llevó a cabo una investigación cualitativa, se concretaron entrevistas a los principales funcionarios del área de riesgo, en donde se realizaron tabulaciones y se contrastó la información estadística de los Estados Financieros de las entidades, asimismo se contrastaron los resultados con evidencia pública obtenida por las memorias anuales, auditoras independientes y la literatura encontrada respecto al problema de investigación. Se logró describir aquellas buenas prácticas dentro del sector, evidenciando una congruencia entre todas las entidades bancarias estudiadas que buscan gestionar cada vez mejor sus créditos para obtener mejores resultados, encontrando así la relación existente entre las variables, buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito y rendimiento financiero.

## **Abstract**

Every entity that make economic transactions, sale of goods and services are exposed to credit risk, however, there is an economic sector, the finance sector, where the credit risk appears as a fundamental factor in their operations. Within this sector are banking entities dedicated to the granting of loans, which have as major problem the management of the credit risk that this entails. It has been applied diverse studies about the credit risk. Several studies have been applied about credit risk (Hsiao et al., 2010; Apostolik et al., 2011; Bodemer, 2017); likewise, more and more complex credit risk measurement models have been developed helping to mitigate this risk. At this point, Peruvian regulators are not unaware of this reality and confirm the need to regulate practices in credit risk, guided by an international current in which international organizations urge financial companies to carry out adequate risk management. Therefore, this thesis, seeking to describe good credit risk management practices, carried out a qualitative investigation, interviews were carried out with the main functionaries of the risk area, where tabulations are made and the statistical information of the financial statements of the entities is contrasted, also the results are contrasted with public evidence obtained from the annual reports, independent auditors and the literature found regarding the research problem.

It was possible to describe those good practices within the sector, evidencing a congruence among all the banking entities studied that seek to manage their loans better and better to obtain excellent results, thus finding the relationship between the variables, good practices in the management of credit risk and financial performance.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. Problema de Investigación .....	3
1.3. Propósito de la Investigación .....	4
1.4. Importancia de la Investigación.....	5
1.5. Naturaleza de la Investigación.....	6
1.6. Preguntas de Investigación.....	6
1.7. Marco Teórico .....	7
1.8. Supuestos de la Investigación.....	8
1.9. Limitaciones de la Investigación .....	8
1.10. Delimitaciones.....	9
1.11. Resumen del Capítulo .....	9
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>11</b>
2.1. Mapa Conceptual.....	11
2.2. Sistema Financiero.....	11
2.2.1 Historia del sistema financiero y la banca en el Perú.....	13
2.2.2 Composición del sistema financiero .....	14
2.2.3 Distribución del mercado financiero .....	16
2.2.4 Sistema bancario .....	19
2.2.5. Evolución de la banca en el Perú .....	20
2.2.6 Composición y distribución del mercado bancario.....	21

2.2.7. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS).....	23
2.3. Endeudamiento y Morosidad.....	26
2.4. Gestión del Riesgo de Crédito.....	27
2.5. Buenas Prácticas Financieras .....	33
2.5.1. Características del crédito.....	34
2.6. Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito.....	34
2.6.1 Proceso crediticio .....	36
2.6.2 Modelos de medición del riesgo de crédito .....	39
2.6.3 Gestión del riesgo de crédito .....	42
2.6.4 Comité de Basilea.....	43
2.7. Resumen.....	46
2.8. Conclusiones .....	47
<b>Capítulo III: Metodología de la Investigación .....</b>	<b>48</b>
3.1. Diseño de la Investigación .....	48
3.2 Justificación del Diseño .....	49
3.3. Población.....	49
3.4. Consentimiento Informado.....	50
3.5. Selección de los Casos .....	51
3.6. Confidencialidad.....	53
3.7. Instrumentos de la Investigación .....	53
3.8. Recopilación y Análisis de Datos.....	54
3.9. Validez y Confiabilidad .....	56
3.10. Resumen.....	57
<b>Capítulo IV: Casos de Empresas del Sector Bancario.....</b>	<b>58</b>

4.1 Perfil de Informantes .....	58
4.2. Resultados de las Entrevistas .....	59
4.3. Análisis Transversal de los Casos .....	69
4.4. Índice de Morosidad .....	71
4.5. Resumen.....	72
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>74</b>
5.1. Conclusiones .....	74
5.2. Recomendaciones .....	81
5.2.1. Recomendaciones prácticas .....	81
5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones.....	82
<b>Referencias .....</b>	<b>84</b>
<b>Apéndice A: Evolución del Sistema Bancario del Perú .....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice B: Consentimiento Informado.....</b>	<b>91</b>
<b>Apéndice C: Guía de la Entrevista .....</b>	<b>92</b>
<b>Apéndice D: Protocolo del Caso .....</b>	<b>94</b>
<b>Apéndice E: Entrevista Banco 1 (BBVA Continental).....</b>	<b>95</b>
<b>Apéndice F: Entrevista Banco 2 (Interbank) .....</b>	<b>98</b>
<b>Apéndice G: Entrevista a Banco 3 (Interamericano de Finanzas) .....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice H: Entrevista Banco 4 (Scotiabank).....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice I: Entrevista a Banco 5 (BCP).....</b>	<b>107</b>
<b>Apéndice J: Información Detallada B1 .....</b>	<b>111</b>
<b>Apéndice K: Información Detallada B2 .....</b>	<b>119</b>
<b>Apéndice L: Información Detallada B3.....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice M: Información Detallada B4.....</b>	<b>134</b>
<b>Apéndice N: Información Detallada B5 .....</b>	<b>140</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estructura del Sistema Financiero Peruano, a Diciembre de 2017.....</i>	35
Tabla 2 <i>Estructura de los Créditos Directos según Tipo y Modalidad por Empresa Bancaria, al 31 de Diciembre de 2017.....</i>	40
Tabla 3 <i>Participación de Mercado en Colocación de Créditos, a Diciembre de 2017.....</i>	49
Tabla 4 <i>Participación de Mercado de las Seis Principales Entidades Bancarias, a Diciembre 2017.....</i>	51
Tabla 5 <i>Formulación del Instrumento de la Investigación.....</i>	xx
Tabla 6 <i>Información de los Entrevistados.....</i>	56
Tabla 7 <i>Ingresos Financieros por Banco, en Miles de Soles.....</i>	56
Tabla 8 <i>Presencia de un Área de Riesgo en el Banco.....</i>	57
Tabla 9 <i>Presencia de Área de Riesgo Segmentada.....</i>	57
Tabla 10 <i>Usan Información de la Central de Riesgos.....</i>	58
Tabla 11 <i>El Área de Riesgo Realiza Visitas a Clientes Potenciales y/o Actuales.....</i>	59
Tabla 12 <i>Evalúan Estados Financieros de los Clientes Potenciales y/o Actuales.....</i>	60
Tabla 13 <i>Clasifican los Estados Financieros de los Clientes Potenciales y/o Actuales.....</i>	60
Tabla 14 <i>Revisan el Nivel de Ventas de Clientes Potenciales y/o Actuales.....</i>	61
Tabla 15 <i>Analizan el Nivel de Endeudamiento de Clientes Potenciales y/o Actuales.....</i>	62
Tabla 16 <i>Cuentan con Comité de Riesgo.....</i>	60
Tabla 17 <i>Revisan Documentos Legales: Estructura Accionaria.....</i>	61
Tabla 18 <i>Se Apoyan con Sistemas Informáticos.....</i>	62
Tabla 19 <i>Estiman la Capacidad de Pago de Clientes Potenciales y/o Actuales.....</i>	63
Tabla 20 <i>Los Empleados del Área de Riesgo Reciben Remuneración Variable.....</i>	64
Tabla 21 <i>Desarrollan Control de Morosidad.....</i>	64
Tabla 22 <i>Documento Normativo para el Área de Riesgo Crediticio.....</i>	xx

Tabla 23 <i>Buenas Prácticas en la Gestión de Riesgo Crediticio</i> .....	68
Tabla 24 <i>Prácticas Identificadas por Empresa según Entrevista</i> .....	65
Tabla 25 <i>Índices de Morosidad, a Diciembre de cada Año</i> .....	67



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la revisión de la literatura.....	13
<i>Figura 2.</i> Estructura del sistema financiero peruano.....	34
<i>Figura 3.</i> Activos en el sistema financiero del Perú por tipo de institución,a diciembre 2017.....	36
<i>Figura 4.</i> Créditos en el sistema financiero del Perú, por tipo de institución,a diciembre 2017.....	36
<i>Figura 5.</i> Depósitos en el sistema financiero del Perú, por tipo de institución, a diciembre 2017.....	37
<i>Figura 6.</i> Cronología del sistema bancario.....	38
<i>Figura 7.</i> Composicion de mercado banca multiple, a diciembre de 2017.....	39

## Capítulo I: Introducción

Este documento está organizado en cinco capítulos. En el primero de ellos se detalla la introducción, el problema de investigación y el objetivo de la tesis. Lo cual se complementa con las preguntas de investigación, definiendo la naturaleza del estudio, sus delimitaciones y limitaciones. En base a esto, junto con el marco teórico, se llega a comprender la profundidad del estudio a realizar, indagando un tema que hasta el momento no ha sido explorado.

### 1.1. Antecedentes

El estallido de la burbuja inmobiliaria en Estados Unidos mostró serios problemas en la concepción del sistema financiero, provocando la bancarrota de grandes fondos de inversión y aseguradoras en el propio centro financiero globalizado. La gravedad de esta crisis afectó no solo a la ciudadanía y sus instituciones financieras, sino también al entramado institucional de aseguradoras, bolsas, evaluadoras de riesgo y entidades bancarias (Rosales, 2010). Muchos fueron los elementos que generaron la crisis financiera del 2008 y, en general, las crisis financieras en la historia de la economía mundial, entre los componentes más significativos de la crisis se encuentra la medición del riesgo de los diferentes factores económicos y, entre todos ellos, específicamente, el riesgo de crédito que fue la base y detonante de esta crisis, el riesgo de crédito asociado a las hipotecas *subprime* (Calvo, 2008).

Por un lado, el riesgo se define como la probabilidad de que ocurra algún evento favorable o desfavorable. Todas las empresas asumen diferentes tipos de riesgos de acuerdo al rubro y las operaciones que desempeñan, siendo virtud de cada una de ellas identificarlo, medirlo y controlarlo, para así generar estrategias de gestión y valorizaciones con lo cual poder minimizar las pérdidas y obtener beneficios en relación al riesgo asumido (Cardona, 2004). Por otro lado, el crédito financiero es el otorgamiento de un préstamo por parte de una entidad financiera a una empresa o persona natural (prestatario) con la condición de la

devolución del importe prestado más un interés, en una fecha y tasa pactada. Es entonces, que riesgo de crédito se puede definir como la probabilidad de que el prestatario incumpla con la obligación pactada con la entidad financiera, generando una pérdida en dicha entidad.

El sistema financiero peruano está compuesto por diversos entes económicos, entes reguladores y productos financieros, donde el principal motor se encuentra dado por aquellas empresas que realizan intermediación financiera, es decir, aquellas dedicadas a captar excedentes de dinero o ahorros de personas naturales y/o jurídicas, para ser invertidos, buscando obtener beneficios económicos, en activos financieros. Los principales activos de estas entidades son los créditos otorgados en forma de préstamos, líneas de créditos, leasing, etc., siendo una de las principales fuentes de ingreso para las entidades bancarias la retribución obtenida por los intereses generados en la colocación de créditos; por ello es de vital importancia contar con buenas prácticas financieras en la gestión de riesgos crediticios.

Ya en el año 1974 fue establecido el comité de Basilea, por los Bancos centrales de los países donde se habían gestado las principales economías mundiales, denominado inicialmente Comité de Reglamentaciones y Prácticas de Supervisión Bancarias, constituido luego de la crisis en el mercado bancario mundial. Dentro de sus principales propósitos se encuentra el dar lineamientos para la medición de riesgos de las entidades financieras, y la cooperación internacional entre supervisores bancarios. Si bien es cierto no es una autoridad regulatoria, muchos países han seguido estas pautas y estándares en sus sistemas financieros nacionales. En ese sentido el gobierno peruano, a través del Banco Central de Reservas del Perú [BCRP] y la Superintendencia de Banca y Seguros y Administradora Privada de Fondos de Pensiones [SBS] encargadas de la supervisión y regulación del sistema financiero, ha emitido normas y leyes en pro de las buenas prácticas en riesgos de créditos, promulgando el reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito en la Resolución de la SBS N° 3780-2011.

Como se indicó anteriormente, es imprescindible para las entidades financieras, y para todo el sector económico en sí, contar con buenas prácticas que mitiguen el riesgo de crédito. Es por ello que estas compañías basadas en lineamientos internacionales, normativas nacionales y de diversos estudios buscan la evaluación, medición, clasificación y monitoreo de este riesgo. Pero, debido a la competencia en el sector, la clasificación y evaluación interna de los riesgos de créditos no son públicos, considerándolo patrimonio intelectual de las mismas. Además de que cada entidad tiene sus propias prácticas financieras y estructura de clasificación de riesgos, lo cual hacen complicado poder estandarizarlos (Elizondo, Altman, De La Fuente, Finger, Gutiérrez, Gutiérrez, Márquez, Mina & Segoviano, 2012). En este sentido, es necesario detallar las buenas prácticas financieras en el riesgo de crédito ya que abarcan desde el planeamiento integral de la estructura organizativa de la entidad bancaria, estableciendo comités o áreas encargadas al riesgo de crédito, hasta la utilización del modelo idóneo de análisis del riesgo crediticio, por ejemplo, el modelo basado en la ponderación de factores o el modelo de estudio fundamental.

La utilización de buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo crediticio es uno de los factores críticos en todas las entidades, dado que el buen o mal desempeño de estos créditos impactará directamente en los resultados de la compañía (Hakim & Neaime, 2005). La presente tesis evalúa las prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito en los bancos peruanos, para conocer si son acordes a los lineamientos internacionales. Así como para saber la manera en que actúan ante las regulaciones de la Superintendencia de Banco, Seguros y AFP, entidad encargada de supervisar a las entidades financieras en el Perú.

## **1.2. Problema de Investigación**

El principal ingreso de las entidades bancarias proviene de la intermediación financiera, al captar recursos del público y colocar el dinero en préstamos o inversiones. Por lo que, las eventuales pérdidas financieras son derivadas del propio negocio bancario (Díaz

& Del Valle, 2017). En ese sentido, cuando un banco otorga un crédito existe la probabilidad de que la persona que haya contraído la deuda no la pague. Es por ello que se hace necesario identificar las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo crediticio.

En este contexto, se originó la última gran crisis financiera del 2008, ocasionada en gran medida, por el impacto del riesgo de crédito bancario como detonador y su relación con todos los niveles de la economía mundial, ya que todas las empresas y personas son partícipes directa o indirectamente de los créditos. Cobarsí-Morales et al. (2013) señalaron que la crisis financiera se debió, entre otros factores, a una inadecuada gestión del riesgo de crédito, en otras palabras, a la falta de buenas prácticas. En primer lugar, por conceder comisiones a intermediarios *free lance* cada vez que se aprobaba un crédito. Como segunda medida, estaba el empaquetamiento de los créditos hipotecarios otorgados, para venderlos como un conjunto y eliminar el riesgo de las cuentas contables, traspasándolo a otros entes y quedando en posición de seguir endeudándose.

Existe mucha teoría referente al riesgo de crédito, clasificación, medición, modelos (Cobarsí-Morales et al., 2013; Bodemer, 2017; Hsiao et al., 2010); asimismo, se encuentran instituciones internacionales que dan lineamientos que mitiguen este riesgo y también se encuentran aquellas instituciones nacionales reguladoras que establecen medidas que también minimicen estos riesgos. Por otro lado, cada institución bancaria tiene sus propias políticas y directivas que tiene sus medidas y prácticas financieras para este riesgo. No obstante, no existe un estudio general que identifique aquellas buenas prácticas financieras en el riesgo de crédito en Perú, lo que se ha definido como el problema de esta investigación.

### **1.3. Propósito de la Investigación**

El propósito general del presente estudio es identificar las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito del sector bancario, debido al gran impacto que tienen estas en todo el sistema financiero, en la economía nacional y mundial. Esto quedó demostrado con

la última crisis global del 2008, cuyo punto de origen fue una crisis sistémica del sector financiero. Específicamente por los créditos hipotecarios, en los cuales los bancos no tenían una adecuada gestión del riesgo, accediendo a otorgar créditos a personas con poca capacidad de pago a expensas de una alta tasa de interés (Ferreira & Marzábal, 2012).

Los objetivos secundarios del estudio son:

1. Describir las prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito que se desarrollan en el sector bancario del Perú.
2. Definir si las prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito que se realizan en el sector bancario peruano corresponden o no a las buenas prácticas identificadas en la teoría.
3. Identificar si existe una relación entre las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito y el índice de morosidad de las entidades bancarias.

#### **1.4. Importancia de la Investigación**

A pesar de los intentos individuales de generar definiciones y lineamientos, no existe una descripción general de aquellas buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito dentro del sector bancario del Perú. Por tal motivo, el presente trabajo encuentra la necesidad de realizar una descripción detallada de estas buenas prácticas, dado el riesgo al que se hallan expuestas las entidades bancarias al otorgar créditos y que también se encuentran, por consecuencia, todo el sector financiero y, como se ha visto en pasadas crisis financieras, puede afectar a toda la economía nacional e inclusive a otros países. Por otro lado, dado que la colocación de créditos es la principal fuente de ingresos de estas entidades, el riesgo de incumplimiento de los clientes deriva en la necesidad de crear provisiones por cartera morosa, las cuales generan costos. Entonces, cabe la necesidad de encontrar la relación, positiva o negativa, que tienen estas buenas prácticas en los resultados financieros de las empresas bancarias peruanas.



### **1.5. Naturaleza de la Investigación**

Esta es una investigación de naturaleza descriptiva, lo cual de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2013) permite describir o caracterizar en detalle la variable de estudio, que en este caso son las buenas prácticas financieras en la gestión de riesgo. Es importante mencionar que en las investigaciones descriptivas no se analiza la correlación entre dos o más variables. Además, se trata de un estudio transeccional, lo que significa que la data se recopila en un solo momento del tiempo y no se hacen comparaciones históricas ni análisis de series de tiempo.

El diseño que se ha realizado corresponde a una investigación de tipo no experimental, lo cual indica que los investigadores no varían de manera intencional las variables para analizar sus características. En cambio, no se produce ninguna situación particular, sino que el estudio se limita a observar y registrar una situación ya presente o existente (Hernández et. al., 2013).

El enfoque que se ha adoptado es cualitativo, apropiado para reunir información suficiente con el fin de describir una situación o variable. La estrategia cualitativa que se utilizará es la del estudio de casos múltiples, que según Yin (2003) es apropiada para explorar el problema y los factores que lo componen. El instrumento a utilizar es la entrevista a profundidad, para lo cual se ha elaborado una guía de preguntas abiertas, que permitirá a los sujetos participantes dar su opinión de manera amplia.

### **1.6. Preguntas de Investigación**

En función a los objetivos que se han definido, como pregunta general de esta investigación se propone ¿cuáles son las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito del sector bancario? Para poder dar una respuesta es necesario contestar las siguientes preguntas secundarias:

1. ¿Cuáles son las prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito que se desarrollan en el sector bancario del Perú?
2. ¿Cuáles de las prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito que se realizan en el sector bancario peruano corresponden a las buenas prácticas identificadas en la teoría?
3. ¿Cuál es la relación entre las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito y el índice de morosidad de las entidades bancarias?

### **1.7. Marco Teórico**

Toda entidad económica, dedicada a la producción, a la comercialización, o a la provisión de servicios, cuenta con diferentes tipos de riesgo y en diferente proporción respecto al giro de su negocio. Dentro de estos riesgos se encuentra el riesgo de crédito, al cual están expuestas todas las empresas, donde se intercambian activos a plazos y con diversas condiciones de pago; siendo un riesgo asociado a la incertidumbre de que no se cumplan las condiciones pactadas. En ese sentido, las entidades dedicadas a la intermediación financiera, captar recursos y luego colocarlos como créditos a terceros, son las más impactadas con el riesgo financiero, ya que de su gestión dependen los ingresos del negocio e incluso sus pérdidas (Cobarsí-Morales, Canals & Ortoll, 2013).

En Basilea II fueron medidas tomadas luego de los acontecimientos generados por la crisis financiera del 2008, generada, precisamente, como factor determinante por una inadecuada gestión del riesgo de crédito. Estas propuestas tienen como medida restricciones a los modelos internos de los Bancos dada el nivel de complejidad y estructuración, lo que hace imposible una regulación confiable. Dando como lineamientos principales: (a) incrementar el nivel y la calidad del capital, (b) mejorar la cobertura del riesgo, (c) limitación del apalancamiento bancario, (d) mejora de la liquidez bancaria, (d) limitación de la prociclicidad. Por otro lado, insta a reducir el uso de las calificaciones de riesgo externas y

exige a los Bancos a llevar un sistema de medición de riesgo los cuales sean simplificados y capaces de ser comparables entre las demás entidades bancarias.

Estas medidas, que aún no han sido adaptadas al sistema peruano, pueden ocultar algunas grandes contingencias ya sucedidas en la última crisis financieras y tratadas de ser minimizadas en los acuerdos internacionales. Por otro lado, no todas las entidades manejan las mismas prácticas de gestión de riesgo, varían de acuerdo a sus competencias, capacidades y visión como empresa, encausados en su apetito al riesgo. Existe así, una especie de secretismo respecto a las buenas prácticas de gestión, ya que de ahí provienen su principal fuente de ingreso y representa el secreto mejor guardado de las entidades, ya que una adecuada gestión del riesgo genera una mejor calidad de activos, mejor tasa de recuperación y un menor gasto por provisiones de cobranza de cartera problema. No obstante, existe una generalidad de controlar, medir y recuperar los créditos otorgados; es por ello que las buenas prácticas encontradas servirán a cada institución para valorar sus actividades en el área respecto al mercado.

### **1.8. Supuestos de la Investigación**

El primer supuesto en el que se basa este estudio es que las personas entrevistadas, conocen a cabalidad el funcionamiento de la gestión de riesgo dentro del banco donde trabajan. Es así, que saben cómo funciona su planeamiento, su ejecución, supervisión y control, conociendo también los resultados. También se supone que durante el desarrollo del estudio la percepción de los individuos entrevistados no cambió y por tanto, es factible analizar en conjunto las cinco entrevistas que se hicieron.

### **1.9. Limitaciones de la Investigación**

La investigación estará basada en el análisis de información recopilada a través de entrevistas a los directivos y funcionarios de las entidades del sector bancario del Perú. Por ende, los datos constituyen la percepción que estas personas tienen de la realidad y de la

manera como se desarrollan los procesos de gestión del riesgo de crédito al interior de las instituciones donde laboran. Por otro lado, el acceso a los estados financieros, a pesar de que estos son publicados en la página web de la SBS y auditados por ley, corren el riesgo de que la información no sea suficiente, relevante, pertinente ni razonable para la materia de estudio.

### **1.10. Delimitaciones**

La presente investigación se centra en la identificación de las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito, delimitado a aquellas instituciones del sector bancario peruano. Además, se ha establecido una delimitación geográfica, al considerar en la muestra únicamente a bancos que tengan su sede principal en Lima, buscando la mayor representatividad dentro del sector.

### **1.11. Resumen del Capítulo**

A través de la historia han surgido diversas crisis financieras, las cuales pudieron ser evitadas con buenas prácticas en gestión del riesgo. A pesar de que el sistema financiero mundial ha generado lineamientos para reducir los riesgos y de que cada país tiene sus propias normativas en la búsqueda del mismo objetivo, se siguen incurriendo en malas prácticas. Esto quedó evidenciado con la crisis financiera del año 2008, donde el detonante fue el riesgo de crédito. Dentro de este contexto, los investigadores han establecido como propósito para esta investigación el identificar las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito del sector bancario.

El estudio que se ha desarrollado es de naturaleza no experimental, con carácter descriptivo, para poder caracterizar el fenómeno, que son las prácticas financieras en la gestión de riesgo. Pero delimitando la investigación al sector bancario peruano, y específicamente a las instituciones que tienen su sede principal en Lima Metropolitana. El enfoque de la investigación es cualitativo y se utilizará como metodología el estudio de casos múltiples, recurriendo a entrevistas a profundidad dirigidas a directivos de bancos, bajo el

supuesto de que tienen un amplio conocimiento de la gestión del riesgo de crédito en los bancos donde laboran.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

En este segundo capítulo se describe la información obtenida en la revisión de la literatura, abordando principalmente los siguientes temas: (a) Sistema Financiero, (b) endeudamiento y morosidad, (c) gestión del riesgo de crédito, (d) Buenas prácticas financieras, y (e) buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito; todo ello en base a los antecedentes y al marco teórico que se presentaron en el Capítulo I, con miras a lograr el propósito general del estudio. Se finaliza este segundo capítulo presentando un resumen de la literatura revisada y generando conclusiones que dan paso a la descripción de la metodología que se ha utilizado.

### 2.1. Mapa Conceptual

El presente capítulo se concentra en la revisión de literatura existente sobre buenas prácticas financieras, así como sobre gestión de riesgo. Inició la investigación revisando bases de datos disponibles en la biblioteca de la PUCP, con acceso a artículos de revistas académicas relacionadas con el tema de estudio, a través de sitios como Ecobhost, Deepdive y Jstor. Los primeros filtros utilizados generaron más de 100 documentos de interés, los cuales fueron revisados y finalmente, para la elaboración del marco teórico se han usado aproximadamente 40 de ellos, organizados por temas como se presenta en la Figura 1.

### 2.2. Sistema Financiero

El sector financiero está compuesto por entidades dedicadas a la intermediación financiera, encargadas de captar ahorros y excedentes de dinero, para luego colocar préstamos en forma de créditos o inversión. Estas entidades se subdividen en: (a) intermediación directa, mercado primario y secundario (bursátil y no bursátil); (b) intermediación indirecta, bancario y no bancario (Valdez & López, 2011). Por lo tanto, las empresas dedicadas al otorgamiento de crédito son las entidades Bancarias, Financieras,

Cajas rurales y Cajas Municipales, entre otras; siendo ellas las entidades que mayor están expuestas al riesgo de crédito.



Figura 1. Mapa de la revisión de la literatura.

### **2.2.1 Historia del sistema financiero y la banca en el Perú**

Según Martín (2009) la historia de la banca y el sistema financiero en el Perú tiene origen en el siglo XVI, donde la iglesia fue el primer agente crediticio en el periodo virreinal; su función se centró en entregar créditos y no en la intermediación de fondos. Para 1608 esta práctica se extendió, dando origen a los Bancos públicos en Lima, convirtiéndose en ello, en la única plaza en América que contó con Bancos privados durante la colonia. Ya en el siglo XVII Lima contaba con siete Bancos, pero el poco control de los préstamos incremento los niveles de riesgo, provocando el final de la banca comercial de la época colonial. Luego, en el Perú republicano las condiciones económicas permitieron una recuperación financiera gracias al guano que reemplazo a la plata como principal producto de exportación con el 64% del total.

La difícil situación económica en el año de 1875 hizo que cuatro de los Bancos más importantes, conformados por Banco de Lima, Banco de Perú, Banco Nacional del Perú y Banco de la Providencia, le otorgaran al gobierno un préstamo respaldado por el guano y el salitre intentando superar la crisis. En abril de 1879 llegó la guerra del Pacífico, después de la cual solo seis instituciones financieras sobrevivieron: Caja de Ahorros de Lima, Banco del Callao, Banco de Londres, México Sudamérica, Caja de Ahorros del Callao, Banco de Tacna y Banco Mercantil del Perú; donde estos dos últimos pasarían a control chileno. Entre 1922 y 1929 los créditos totales se incrementaron en 70% como consecuencia del fin de la primera guerra mundial y las consecuencias del fenómeno El Niño.

A finales de 1929 empezó la depresión económica, provocando una importante reestructuración del sistema financiero peruano. En junio de 1967, quince Bancos comerciales crearon la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), la cual fue creada para representar a los Bancos afiliados, ejercer y promover la defensa del sistema financiero y colaborar con las autoridades. En 1990, el Perú cayó en una de sus peores crisis económicas;



asimismo, la banca privada asumió el reto de manejar profesionalmente la gestión del riesgo. Esta década inició con 30 Bancos y años después solo quedaron 12. Esta crisis de los años noventa, hizo que los Bancos adopten nuevas medidas para prevenir los riesgos, ser más solventes y a mejorar sus productos para con los clientes.

Hoy en día los Bancos prestan mejores servicios, proporcionándonos mayores comodidades y alternativas, compitiendo entre ellos por brindar una mejor calidad en su atención. Es por ello que, actualmente, los Bancos están orientados a brindar sus servicios a través de mejoras en tecnología y reduciendo el tiempo y distancia entre sus clientes. Se aprecia en una mayor red de cajeros automáticos, creación de agentes bancarios; banca por internet y mejor aún, la “omnicanalidad”, es decir, en estar donde el cliente está, sin que este tenga que ir a una oficina física, un ejemplo claro son las aplicaciones móviles, enfocadas en estar en continuo contacto con el cliente.

### **2.2.2 Composición del sistema financiero**

El Sistema financiero está compuesto por un conjunto de instituciones y mercados (ver Figura 2), cuya función básica es la transferencia de fondos de los ahorristas hacia los inversionistas a través de dos alternativas: en primer lugar, los intermediarios financieros indirectos, como las entidades bancarias, entidades financieras, cajas rurales, cajas municipales, etc. y, en segundo lugar, los mercados financieros directos, donde participan los bonos, acciones, papeles comerciales y derivados financieros comercializados en el mercado primario y secundario Parodi (2013). En el caso peruano, el mercado de intermediación financiero está regulado por la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS), organismo autónomo, que supervisa, entre otras entidades, a las empresas relacionadas a la intermediación financiera indirecta, es decir a las 16 empresas de la banca múltiple, las 11 empresas financieras, las 12 cajas municipales, las seis cajas rurales, sumado las nueve Edpymes, una empresa de arrendamiento financiero, más el Banco de la Nación y

Agrobanco, es decir estas 57 entidades se encuentran regulados por la Superintendencia de Banca y Seguros.

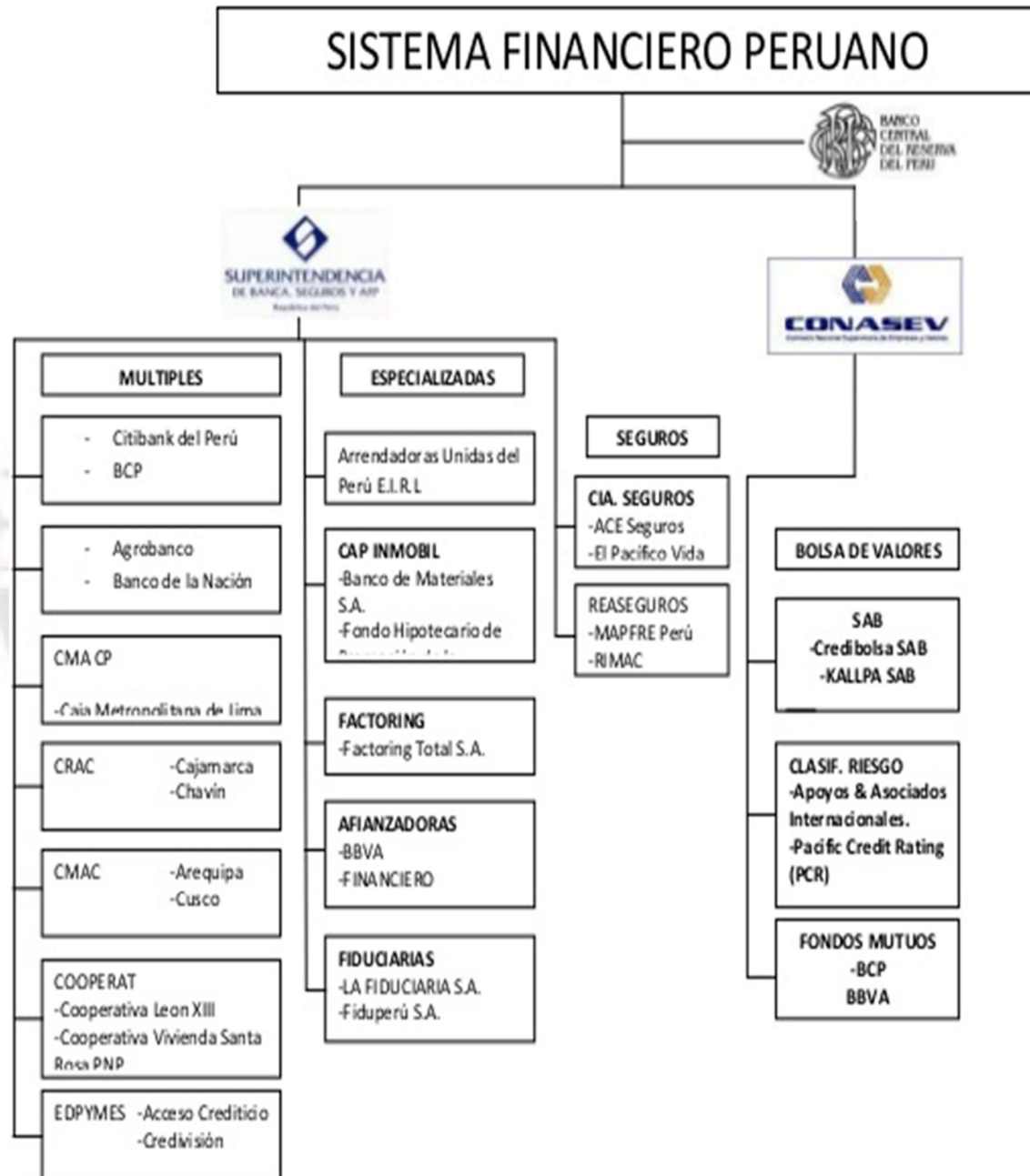


Figura 2. Estructura del sistema financiero peruano. Tomado de “Estructura del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2018 ([https://www.google.com.pe/search?q=organigrama+del+sistema+financiero+peruano+2018&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiI2MD0nqHbAhXLtkKHSIzA\\_wQsAQIMg&biw=1366&bih=637#imgrc=8P076uraaxRL2M](https://www.google.com.pe/search?q=organigrama+del+sistema+financiero+peruano+2018&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiI2MD0nqHbAhXLtkKHSIzA_wQsAQIMg&biw=1366&bih=637#imgrc=8P076uraaxRL2M)).

### 2.2.3 Distribución del mercado financiero

Según información de la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP (SBS) al 31 de diciembre del 2017, se puede apreciar en la Tabla 1 la estructura del sistema financiero expresado en miles de soles, dentro del cual, la banca múltiple representaba el 85.6% de los créditos en el Perú con S/ 245,552 millones, y el 81.7% de los depósitos con 229,358 millones. Luego, en la Figura 3 se confirma que del 100% de participación en activos, 83.5% lo concentra la banca múltiple y el restante 16.5% está distribuido entre todas las demás entidades que componen el sistema financiero, es decir, cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales, Edpymes y empresas de arrendamiento financiero. Sin embargo, se puede afirmar que son los bancos las entidades financieras que más colocan créditos en el Perú.

Con respecto a la estructura por créditos indicada en la Figura 4, al igual que los activos, la mayor concentración se encuentra en Banca Múltiple, concentrando el 85.6% del total. Del mismo modo en la Figura 5 se puede visualizar que la Banca Múltiple concentra el 81.7% de los depósitos. En conclusión, la Banca Múltiple, o entidades bancarias, son las que contienen la mayor participación dentro de todo el sistema financiero referente a la intermediación financiera indirecta. Cabe indicar que mediante la Resolución S.B.S. N.º 11356 -2008, se definen a los créditos directos como aquellos financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar una suma de dinero determinada, en uno o varios actos, comprendiendo inclusive las obligaciones derivadas de refinanciamientos y reestructuraciones de créditos o deudas existentes.

Tabla 1

*Estructura del Sistema Financiero Peruano, a Diciembre de 2017*

Tipo de institución	Número de Empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto	%	Monto	%	Monto	%
		(Miles S/)		(Miles S/)		(Miles S/)	
Banca Múltiple	16	371'302,881	83.5	245,551,558	85.6	229'357,835	81.7
Empresas Financieras*	11	13'327,728	3	11,259,514	3.9	6'640,184	2.4
Cajas municipales (CM)	12	24'127,028	5.4	19,693,092	6.9	18'872,736	6.7
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1'786,339	0.4	1,453,036	0.5	1'095,349	0.4
Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME)	9	2'284,702	0.5	1,993,326	0.7	-	-
Empresas de Arrendamiento Financiero	1	247,266	0.1	190,607	0.1	-	-
Banco de la Nación <sup>1/</sup>	1	30'272,538	6.8	5,198,726	1.8	24'798,590	8.8
Banco Agropecuario (AgroBanco) <sup>2/</sup>	1	1'317,447	0.3	1,446,063	0.5	-	-
		444'665,930	100	286'785,922	100	280'764,694	100

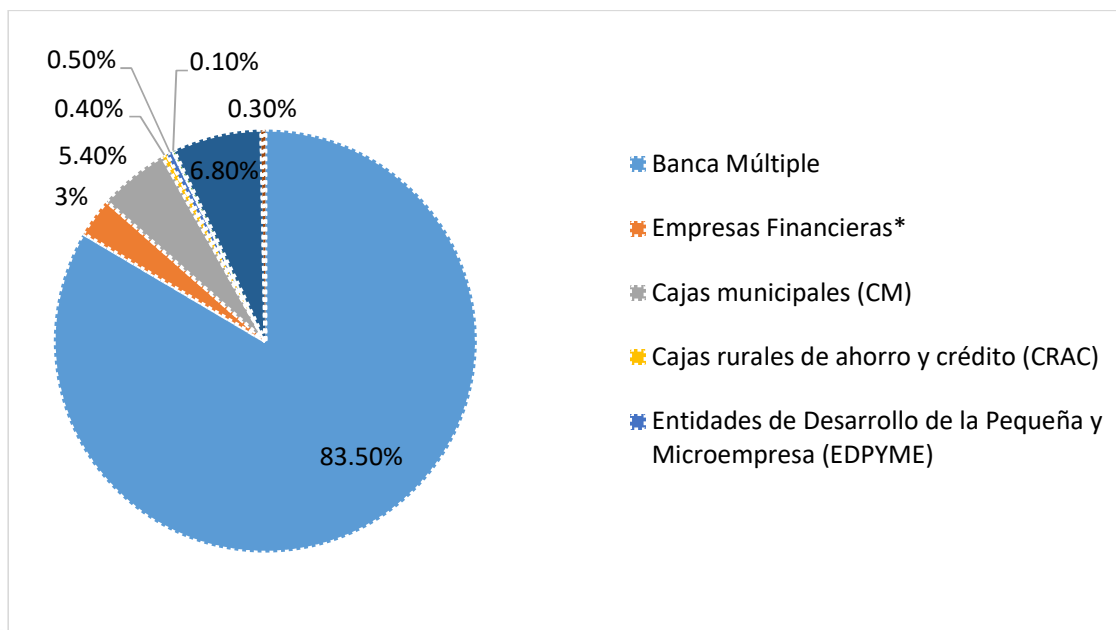


Figura 3. Activos en el sistema financiero del Perú por tipo de institución, a diciembre 2017. Adaptado de “Boletín estadístico: Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguro, 2018 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)).

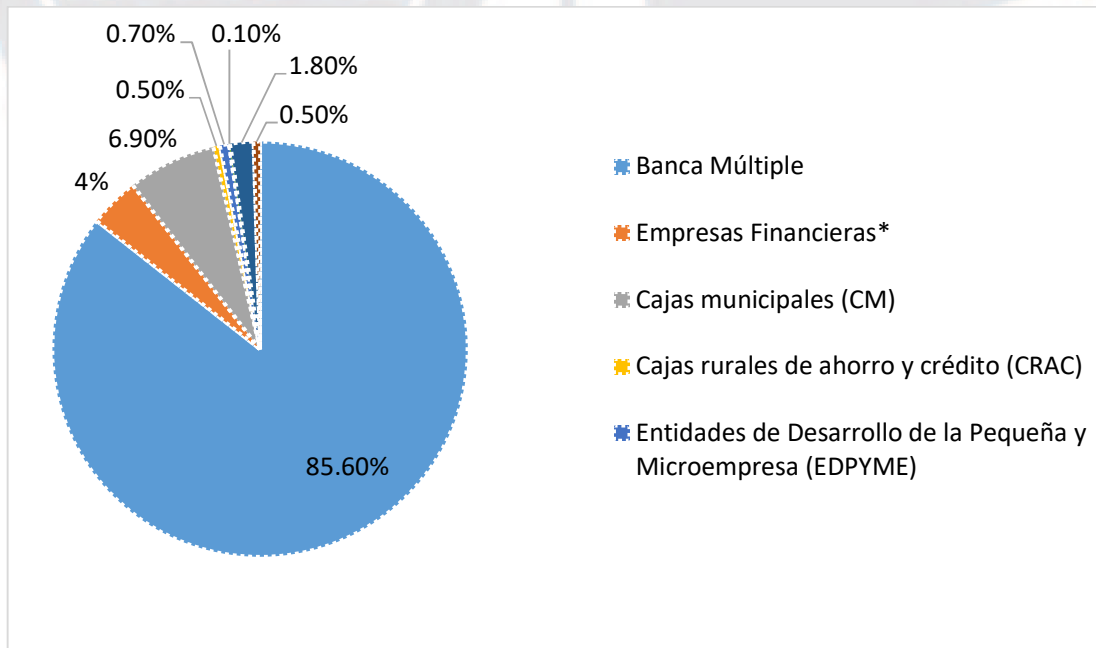
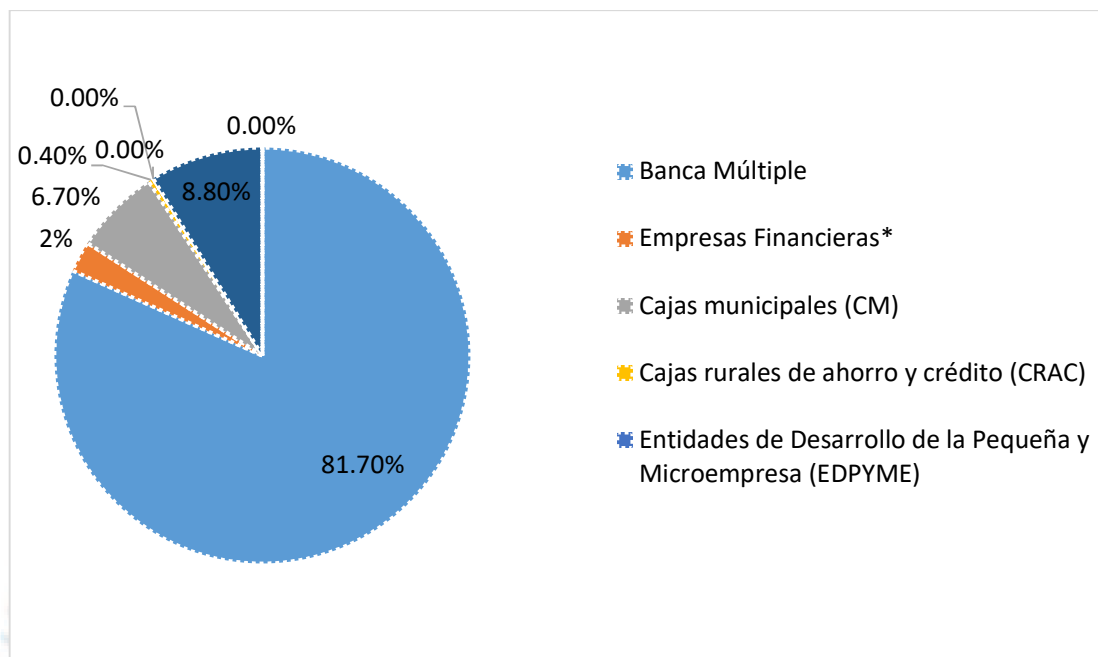


Figura 4. Créditos en el sistema financiero del Perú, por tipo de institución, a diciembre 2017. Adaptado de “Boletín estadístico: Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca y Seguro, 2018 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)).



*Figura 5.* Depósitos en el sistema financiero del Perú, por tipo de institución, a diciembre 2017. Adaptado de “Boletín estadístico: Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)).

#### 2.2.4 Sistema bancario

Debido a que el sistema financiero bancario representa cerca del 85% del mercado en proporción del mercado de intermediación financiera indirecta, concentrando la mayor cantidad de colocaciones, de activos y depósitos, asimismo al tener este sector como principal función la intermediación financiera, captar dinero de ahorristas y otros, para luego financiar a personas naturales y/o jurídicas. Hay la necesidad de analizar a mayor profundidad este subsector específico, dada su gran influencia en el riesgo de crédito dentro del sistema financiero y, por consecuencia, en la economía peruana. El principal servicio bancario es la colocación de créditos, no obstante, otros de sus servicios principales son la constitución de depósitos, y el servicio de gestión de pagos (Apostolik, et al., 2011). Resalta así la importancia de este sector dentro de la economía nacional.

### 2.2.5. Evolución de la banca en el Perú

Castro (2003) detalló que a través de los años, el sistema financiero ha ido evolucionando conforme a los avances tecnológicos, las nuevas oportunidades de negocios y contexto económico nacional, tal es así que hay empresas que se han integrado al sistema financiero peruano, otras se han liquidado, algunas fueron absorbidas y, en algunos casos, se fusionaron; sin embargo, cuando vamos al detalle de la evolución de la Banca Múltiple representado en la Figura 6 en el Perú, se observa que esta evolución paso por tres etapas: (a) Etapa de reformas y Expansión, ya que en este momento es cuando se empiezan a sentar las bases normativas, (b) etapa de Recesión y ajustes, la cual se da desde el año 1997 hasta el año 2003, es en esta etapa y debido a que en esta época el Perú pasaba por una crisis política, las colocaciones y las captaciones comenzaron a mostrar una tendencia desfavorable para el sector y, (c) etapa de crecimiento que se da desde el año 2004 hasta la actualidad, denominada etapa de crecimiento porque estadísticamente las colocaciones y las captaciones demuestran una tendencia alcista.

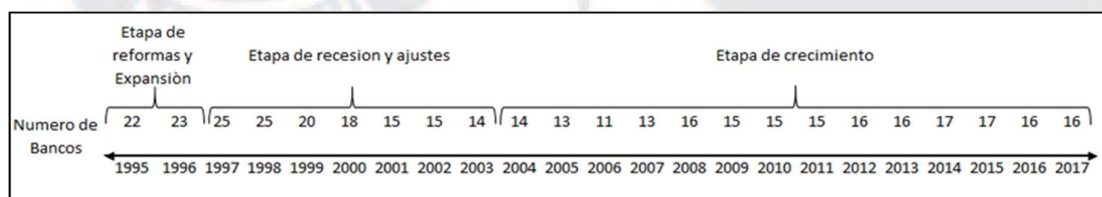


Figura 6. Cronología del sistema bancario. Adaptado de “Cronología del sistema bancario,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#))

También se puede apreciar que en el año 1995 el Perú tenía 22 Bancos operando, número de bancos que disminuye considerablemente al año 2003, quedando en 14 entidades, esto debido a la ya mencionada crisis política por la que pasó el Perú, al cierre del ejercicio 2017 se incrementó el número de Bancos a 16. En el Apéndice A se detallan los hechos de mayor importancia suscitados cada año desde 1995 hasta 2017.

### 2.2.6 Composición y distribución del mercado bancario

Al observar la Figura 7 que representa la composición de mercado de la Banca Múltiple, se puede apreciar una gran similitud en su estructura de colocación de créditos directos con la composición de mercado del sistema financiero, en donde se incluyen, además de las entidades bancarias, a las cajas de municipales, rurales, financieras, etc. Indicando una gran correlación, entre la composición de mercado del sistema bancario y la del sistema financiero en su totalidad. En la Tabla 2 se puede apreciar que la mayor cantidad de colocaciones la tiene con un 25.35% en los créditos corporativos, los créditos colocados al tipo hipotecario, consumo, mediana y gran empresa, tienen entre 16% y 18% cada uno y, por último, los créditos a microempresas solo representan al 1.4% de participación de mercado.

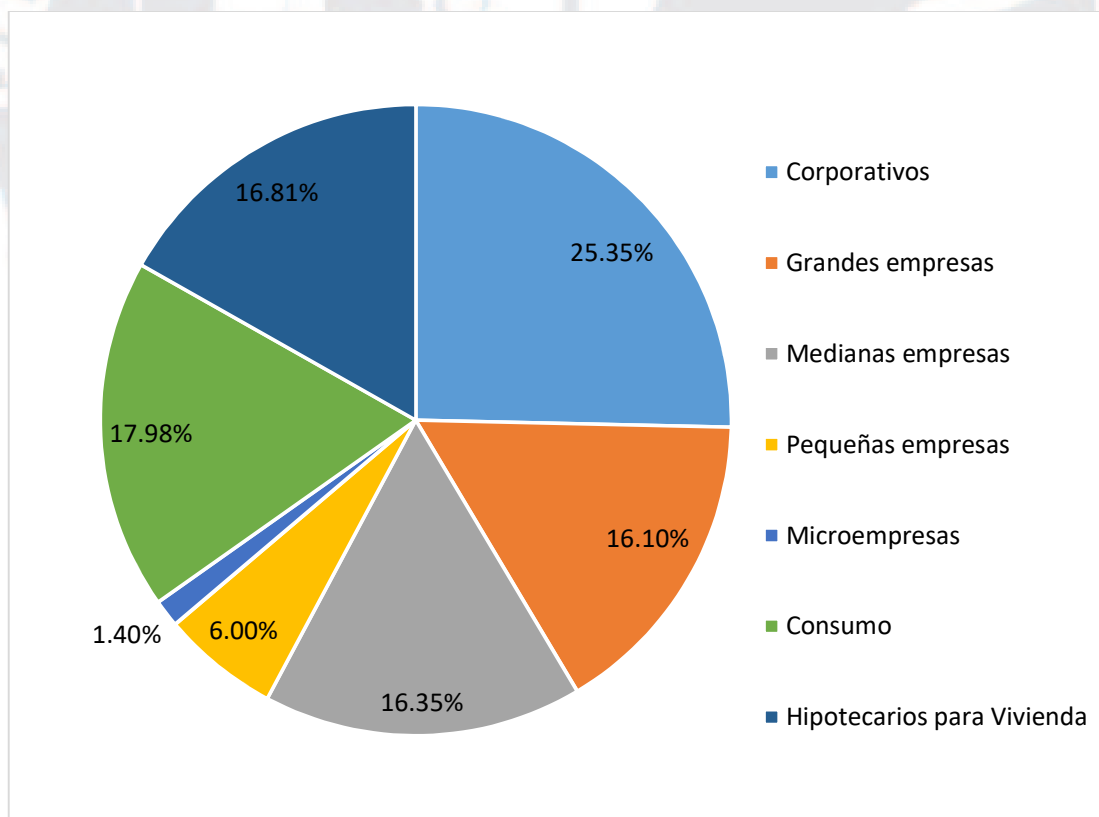


Figura 7. Composición de mercado banca múltiple, a diciembre de 2017. Adaptado de de “Boletín estadístico: Sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)).



Tabla 2

Estructura de los Créditos Directos según Tipo y Modalidad por Empresa Bancaria, al 31 de Diciembre de 2017

Concepto	B. Continental %	B. de Comercio %	B. de Crédito del Perú % (con sucursales en el exterior)	B. Financiero %	B. Interamericano de Finanzas %*	Scotiabank Perú %	Citibank %	Interbank % (con sucursales en el exterior)	MiBanco %	B. GNB %	B. Falabella Perú %	B. Santander Perú %	B. Ripley %	B. Azteca Perú %	B. Cencosud %	B. ICBC %	TOTAL BANCA MÚLTIPLE %
hitos																	
corporativos	25.57	10.69	31.47	6.35	18.64	30.77	52.18	17.83	-	11.79	-	47.66	-	-	-	72.09	25.35
Créditos a grandes empresas	17.19	6.36	16.71	19.24	24.49	16.02	41.67	14.28	-	13.50	0.00	42.07	-	-	-	6.49	16.10
Créditos a medianas empresas	22.19	3.03	17.32	19.19	25.61	14.41	6.12	11.77	2.47	19.03	0.00	10.21	-	-	-	21.42	16.35
Créditos pequeñas empresas	2.41	0.07	5.52	7.37	0.73	5.65	0.03	2.39	56.91	1.51	-	0.03	-	-	-	-	6.00
Créditos a microempresas	0.18	0.00	0.40	2.35	0.09	0.24	0.01	0.07	29.19	0.09	-	-	-	-	-	-	1.40
Créditos de consumo	9.30	77.43	12.91	29.94	13.04	17.73	-	32.96	6.55	23.42	99.89%	0.03	100.00	100.00	100.00	-	17.98
Créditos hipotecarios para vivienda	23.16	2.41	15.66	15.56	17.40	15.17	-	20.70	4.88	30.66	0.11%	-	-	-	-	-	16.81
Total Créditos Directos (En Miles S/.)	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.03	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Nota. Tomado de de "Boletín estadístico: Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)).

Por otro lado, se puede apreciar que en total se han colocado más de S/ 245,000 Millones en el año 2017, en el que es el BCP quien ocupa el primer lugar en el ranking con un 33.61% de participación en el mercado crediticio, el segundo lugar lo ocupa el Banco Continental con 21.15%, el tercer lugar lo ocupa el Scotiabank con 16.76%, seguido por el Banco Interbank con el 11.35%. Entre este primer grupo conformado por solo cuatro entidades bancarias suman cerca del 83% de participación en el otorgamiento de créditos del sector financiero, con lo que muestra una gran concentración de mercado en pocas entidades. Un poco más lejos se encuentra otro grupo de entidades ubicados por debajo de la línea del 10% de participación y lejos de los cuatro principales Bancos, se coloca en la quinta ubicación MiBanco con el 3.82%, le sigue el BanBif con 3.79%, Banco financiero con 2.63% el cual ocupa la séptima posición en el ranking, quienes suman en total solo el 10.24% de participación de mercado, quedando 6.89% para el resto de las nueve entidades bancarias del Perú.

#### **2.2.7. Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS)**

La SBS, siguiendo el sentido de las normativas internacionales generadas por el comité de Basilea, promulgo la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (“Ley de Bancos” de 1996), Ley 26702, adoptando el coeficiente mínimo estándar de 8% y establece una ponderación para los activos de los Bancos en función al riesgo crediticio. Establecido específicamente en el artículo 188 de la Ley de Bancos, considerando las siguientes categorías: Categoría I, activos con riesgo cero por ciento (0%); Categoría II, activos crediticios con riesgo diez por ciento (10%); Categoría III, activos crediticios con riesgo veinte por ciento (20%); Categoría IV, activos crediticios con riesgo cincuenta por ciento (50%); y Categoría V, activos crediticios con riesgo cien por ciento (100%). Los conceptos que integran cada categoría de activos

están descritos en los artículos 189, 190, 191, 192, y 193 de la Ley de Bancos y, “(...) mientras menor sea el riesgo del activo, menor será el índice de ponderación, manteniendo el valor nominal del activo menos riesgoso”. (p.16)

La SBS mediante la Resolución S.B.S. N° 11356 - 2008 (2010) da el reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones, en el capítulo I detalla los conceptos y principios para la evaluación y clasificación del deudor, en donde define los tipos de créditos y los clasifica en crédito corporativos, grandes, pequeñas, medianas, pequeñas y micro empresas, consumo revolvente, no-revolvente y créditos hipotecarios para vivienda. En el capítulo II, indica las categorías de clasificación crediticia del deudor de la cartera de crédito relacionadas al tipo de crédito, es decir la calidad de los activos, clasificándolos en categoría normal, con problemas potenciales, deficientes, dudosos y pérdida. El capítulo III, exigencias de provisiones, Provisiones genérica, que son las provisiones dadas de manera preventiva a un nivel de deudor en la categoría normal. Y provisiones específicas, son las provisiones relacionadas a la clasificación del deudor.

Por otro lado, la SBS, como ente regulador del sistema bancario, no es indiferente a las buenas prácticas que deben tener las entidades bancarias en la gestión del riesgo de crédito, es por ello, que en relación al contexto económico de la crisis financiera mundial en el 2008, emitió la Resolución S.B.S. N° 3780 -2011, aprobando el Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito. El capítulo uno del reglamento da definiciones acerca del riesgo de crédito, que lo define como la posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance. Y de gestión del riesgo de crédito, considerándolo como el proceso que permite mantener el riesgo de crédito dentro de parámetros aceptables establecidos en las políticas y procedimientos internos aprobados por el Directorio, y alcanzar sus objetivos de rentabilidad y eficiencia. Igualmente otorga

responsabilidades al directorio, aprobar, revisar y establecer las políticas, procedimientos y objetivos en la gestión del riesgo, a la gerencia general y gerencias indica la responsabilidad de implementar, proponer y asegurar la consistencia de un plan estratégico y la gestión del riesgo. Solicita establecer una adecuada estructura organizacional, definiendo funciones y responsabilidad, y la creación de un comité de riesgo de crédito, y unidades de riesgo.

En el Capítulo II de la Resolución S.B.S. N° 3780 -2011 se indica sobre la gestión de crédito en operaciones efectuadas por empresas del sistema financiero, detallando las funciones del comité de riesgo de crédito y de la unidad de riesgo de crédito. En ese sentido establece objetivos, y la elaboración de manuales de políticas y procedimientos, donde se deberá incluir criterios de aceptación de riesgo, procedimientos a seguir en la evaluación, otorgamiento, seguimiento, control y recuperación de exposiciones afectas al riesgo, metodologías de calificación crediticia, entre otros. Límites de concentración de riesgo de crédito: (a) Límites por contraparte, a nivel individual y por grupo económico, considerando la vinculación por riesgo único, (b) límites por sectores económicos, por ubicación geográfica y otros factores de riesgo comunes que impacten al total de exposiciones de riesgo de crédito. Detalla la obligación de determinar el proceso de aprobación donde se debe incluir los criterios y procedimientos establecidos, contar con metodologías y modelos de evaluación en los cuales se fijen niveles de tolerancia y apetito al riesgo.

Para lograr lo anterior, las instituciones financieras deberán contar los siguientes criterios: (a) carácter y posición crediticia; (b) exposiciones afectas al riesgo; (c) establecer en sus políticas los elementos de juicio que faciliten evaluar la viabilidad de operaciones que financian a deudores clasificados en categorías; (d) establecer las guías en las inversiones que se efectúen mediante análisis de calidad crediticia del emisor y del instrumento. Y sobre la mitigación y tratamiento de riesgo de crédito, indica que se debe detallar el procedimiento de garantías que respaldan los créditos, las entidades deberán contar con políticas y reglamentos

en la transferencia y adquisición de cartera de créditos, asimismo, deberá establecer criterios de identificación de clientes según su nivel de riesgo, y generar procedimientos para la recuperación y cobranza de crédito.

### **2.3. Endeudamiento y Morosidad**

La habilidad para cobrar las deudas, de una manera eficaz y eficiente, es crucial para el desarrollo económico no solo del sector financiero, sino de las naciones. Cuando no hay la capacidad de hacer cumplir los contratos de crédito, entonces se reduce el monto de financiamientos disponibles y se hacen más costosos, perjudicando a todos los ciudadanos y no solo a los demandantes de crédito (Consumer Financial Protection Bureau, 2014). Pero más importante que la cobranza, para Fedaseyeu (2015), es el análisis previo del riesgo del cliente, para lo cual se han desarrollado diversas métricas.

El análisis de riesgo de cada cliente tiene que ir acompañado de un estudio de variables macroeconómicas, como por ejemplo la tasa de desempleo, el ingreso per cápita y la tasa de crecimiento del ingreso real. La combinación de variables es la clave para otorgar préstamos que sean recuperables, y en el tiempo previsto, ya que ayudan a diagnosticar situaciones posibles de bancarrota y la capacidad de pago (Bertrand, Duo & Mullainathan, 2004). Además, la disposición de las personas y empresas para pagar sus deudas a tiempo está relacionada con la percepción que tienen sobre la eficacia de las instituciones financieras para cobrar (Reid, 2016).

Para Zywicki (2015), el contar con regulaciones estrictas para los métodos de cobro de deudas beneficia a los consumidores que están en incumplimiento y puede llevar a que aumente la demanda de crédito. Pero en el mediano plazo traerá un incremento en el costo del financiamiento porque aumentarán los gastos operativos y con ello las tasas de interés, generando un menor acceso al crédito y por tanto, perjudicando a los consumidores. Si bien

para las instituciones financieras representará una reducción en su tasa de morosidad, esto sin duda tendrá repercusiones en la rentabilidad.

Para algunos bancos y otras instituciones prestamistas, la labor de cobranza no es vista como parte del corazón de su negocio (*core business*) y por ello han recurrido a agencias de cobranza, conocido también como tercerización. Es así que las actividades de los cobradores de deudas a cuenta de terceros afectan a millones de prestatarios. Esto ayuda a mantener bajo el índice de morosidad, aumentando la recuperación de deudas morosas, y por ende, afectando positivamente la cantidad de crédito disponible para los consumidores. Lo cual ha sido cierto para diversos tipos de préstamos, pero no para las tarjetas de crédito donde no se ha encontrado relación entre la intervención de agencias de cobranza y la recuperación (Fedaseyeu, 2015).

#### **2.4. Gestión del Riesgo de Crédito**

Existen muchas definiciones acerca de riesgo de crédito, pero la mayoría coinciden en que se trata de la probabilidad que un cliente no enfrente sus compromisos pactados en la fecha pactada (Leal, Aranguiz & Gellegos, 2018). Asimismo, hay un consenso internacional de contar con buenas prácticas en gestión de riesgo de crédito que hagan frente a las crisis financieras. Por otro lado, el Estado peruano no es ajeno a esta realidad y ha creado normativas y leyes para poder supervisar a las entidades bancarias, como medida de control al gran riesgo que conlleva una mala praxis financiera. Y, por último, existen diversos estudios de autores que puntualizan acerca de la gestión del riesgo de crédito en el sector bancario.

En las últimas décadas, la gestión del riesgo de crédito pasó de basarse en relaciones financieras directas en donde prestador y prestamista se conocían previamente y las transacciones realizadas eran concretas y poco estructuradas, a convertirse en un mundo globalizado en transacciones impersonales y complejas. Es así que actualmente, la

información crediticia es pública y altamente estructurada, basada en registros de agencias de rating realizadas por terceros, factores que incrementan el riesgo de crédito (Cobarsí-Morales, Canals & Ortoll, 2013).

Según Ledesma y Sánchez (2007) el riesgo es definido como la probabilidad de que surja algún evento desfavorable que ocasione pérdidas, donde la variable tiempo es determinante, dado que a mayor plazo de tiempo mayor riesgo. Las entidades bancarias, como todas las entidades comerciales, están expuesta a riesgos; sin embargo, dada la peculiaridad del sector, estos riesgos son distintos y en diferente proporción respecto a las demás entidades económicas. Según el Acuerdo de Basilea II, indica los principales riesgos:

1. Riesgo de crédito: Es el riesgo predominante en las empresas bancarias ya que es el negocio principal de estas entidades es la colocación de créditos, más adelante se describirá a mayor detalle este tipo de riesgo.
2. Riesgo de mercado: Es el riesgo expuesto al sistema económico en que se encuentra, centrándose en mayor medida en la cartera de negociación que posee un banco (bonos, acciones y derivados, entre otros), el cual está compuesto por:  
(a) riesgo de divisas, referente a la fluctuación del tipo de cambio, (b) riesgo de tasa de interés, dado que el tipo de interés base lo da el mercado basado en las tasas de interés libre de riesgo y las tasas fijadas por el gobierno es un componente incierto; (c) riesgo de patrimonio, debido a la variación del precio de las acciones o cotizaciones en las inversiones realizadas por el banco; y (d) riesgo de *commodities*, causada por la oscilación en la cotización de las materias primas que son negociadas en el mercado financiero.
3. Riesgo operacional: Es el riesgo proveniente de la probabilidad de pérdidas generadas por fallas en; sus procedimientos internos, en sus sistemas, contingencias e incertidumbres legales, errores generado por sus empleados y los

fraudes, factores externos fuera del alcance de la entidad como ataques terroristas o desastres naturales.

4. Otros riesgos: Entre los que se incluyen el riesgo de liquidez y el riesgo reputacional, entre otros.

En este sentido, Hernández y Meneses (2005) definieron al riesgo crediticio como la probabilidad que una entidad bancaria vea disminuido el valor de sus activos financieros debido a que sus deudores incumplen con el importe y plazo de sus obligaciones pactadas. De acuerdo con Saavedra y Saavedra (2010), este riesgo de crédito se analiza desde tres aspectos, incumplimiento, que es la probabilidad de que no se cumpla con la obligación pactada; exposición, es la incertidumbre al nivel de riesgo presentado; recuperación, es el importe probable de recobro mediante una garantía o aval en el caso de que se llegue al incumplimiento. Conociendo estos aspectos, se pueden identificar los principales elementos del riesgo de crédito, que son los activos financieros, que se definen como aquellos derechos que posee la empresa, con los que espera obtener beneficios mediante la negociación o intercambio, y el deudor.

El primer elemento del riesgo son los activos financieros, pueden ser asociados de acuerdo al tipo de riesgo de crédito asumido dentro de la entidad bancaria, es decir, ser asociados a una cartera de inversión o una cartera de financiación. Algunos ejemplos de los activos financieros de la cartera de inversión son: (a) Los préstamos bancarios, operación en donde el prestamista (entidad bancaria) entrega un bien a un prestatario (deudor), con la condición de que sea devuelto la totalidad del préstamo más intereses en una fecha pactada, (b) líneas de crédito bancario, es donde el Banco pone a disposición del cliente una cierta cantidad de efectivo en sus cuentas bancaria con ciertas condiciones, tasas y plazos, (c) Leasing, es un modo de financiamiento que otorgan las entidades financieras a sus clientes para que puedan acceder a utilizar un bien formalizado, mediante un contrato de arriendo, en



el cual tienen la posibilidad de comprar dicho bien al finalizar el plazo de arrendamiento, (d) empréstitos de obligación, que son préstamos de elevado valor monetario, donde varias entidades bancarias pueden ser partícipes de estas al mismo tiempo, el emisor del empréstito de obligación es el deudor o prestamista, mediante bonos o pagares, y las entidades bancarias las adquirentes de este derecho a cobro.

Por otro lado, se encuentran los activos financieros de negociación que, en la mayoría de casos, son los activos financieros derivados, negociados en un mercado organizado o no organizado, y que cuyo valor está basado en el precio de otro activo, el cual toma nombre de activo subyacente. El mercado en donde se negocian estos activos es determinante para la valorización del riesgo asumido en el mismo. El mercado organizado es negociado mediante una Cámara de Compensación, llamado así al ente mediador y que asegura el cumplimiento del contrato entre las partes. Mientras que el mercado no organizado no tiene regularizaciones estrictas y, por ende, es en donde se corre el riesgo de impago o incumplimiento del contrato por alguna de las partes.

Entre los activos financieros derivados o instrumentos financieros derivados se encuentran: (a) Futuros, que son aquellos contratos negociados en el mercado organizado en los que se acuerda la entrega de una cantidad de bienes, monedas u otros activos financieros en una fecha futura pactada a un precio estipulado en el contrato, (b) Forward, el comportamiento de estos activos es similar a los futuros, la diferencia es que estos son negociados en el mercado no organizado, (c) opciones, son aquellos instrumentos donde el comprador de dicha opción tiene el derecho de comprar (en una call) o vender (en una put) un bien, indicie, commodities, monedas u otros activos financieros; y la contraparte está obligada a vender (en una call) o comprar (en una put) a un precio y plazo pactado.

El otro elemento del riesgo de crédito es el deudor que, según Trigo (2009), se define como la parte del crédito que recibe temporalmente el bien objeto del mismo. Y que pueden

ser clasificadas en empresas, personas naturales y el sector público. Siendo de gran importancia su debida diferenciación, ya que de ello depende el riesgo de crédito a asumir.

Es por lo anterior que se hace necesario realizar un análisis crediticio, valorando elementos cualitativos y cuantitativos, especificando la capacidad de pago del deudor en potencia, historial crediticio, análisis de la situación del sector y del negocio, como variables claves para el otorgamiento de un crédito (Hernández & Meneses, 2005). En la búsqueda de dar lineamientos y definiciones generales acerca del riesgo de crédito, el Comité de Basilea (1999), en su documento de consulta *Principios para la administración del riesgo de crédito* se define el riesgo como:

El potencial de que un prestatario o contraparte no cumpla con sus obligaciones de acuerdo con los términos convenidos. La meta de la administración del riesgo es maximizar la tasa de retorno ajustada al riesgo del Banco, mediante la exposición del riesgo de crédito dentro de parámetros aceptables. Los Bancos también deben considerar las relaciones entre el riesgo de crédito y otros riesgos. La administración efectiva del riesgo de crédito es un componente crítico de un enfoque comprensivo para el manejo del mismo y es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización bancaria. (p.1)

De acuerdo con Trigo (2009), el riesgo de crédito se puede asociar a los distintos tipos de activos financieros que componen la cartera. Es así que el origen de este riesgo está en la “incertidumbre existente sobre un único suceso, que es el impago, el cual puede producir una disminución en el valor económico de los activos financieros” (Trigo, 2009, p. 34). Esta incertidumbre se asocia al tipo de instrumento financiero, pero a nivel general del banco se asocia con la manera en que está dividida su cartera de créditos. Ante lo cual, los bancos deben sopesar la rentabilidad que cada activo financiero genera y el riesgo que implica.

Según Apostolik, Donohue y Went (2011) existen dos grupos de participantes en el riesgo de crédito. De un lado están los prestamistas, que son aquellos con capital disponible para invertir, compuesto por los bancos, cajas rurales, y empresas financieras, entre otros. Estas instituciones tienen como principal actividad la intermediación financiera. Siendo estas entidades quienes asumen el riesgo, como costo, por la colocación del préstamo, a cambio de un rendimiento requerido llamado interés. Del otro lado se encuentran los prestatarios, que son aquellos que necesitan de capital diferenciándose en prestatarios minoristas, que son aquellos consumidores finales y prestatarios corporativos, compuesto las empresas de diferentes tamaños.

Según Gómez y Partal (2010) el riesgo de crédito, desde el punto de vista de pérdida esperada, tiene las siguientes magnitudes: (a) probabilidad de incumplimiento, (b) exposición crediticia, (c) porcentaje no recuperado. La pérdida esperada resulta del producto de estos parámetros, siendo el principal costo de colocación del crédito, no obstante, los resultados de pérdida real pueden ser mayores o menores que este resultado. El riesgo de crédito de la entidad bancaria está cuando la pérdida real supera, en gran medida, a la pérdida esperada.

1. Probabilidad de incumplimiento es la probabilidad de que el prestatario no cumpla con obligación pactada, la cual depende de su capacidad y voluntad del deudor. Los factores determinantes son el plazo de vencimiento, el cual incrementa la probabilidad de incumplimiento, características del deudor y el ciclo económico. Para la estimación de probabilidad de incumplimiento se utilizan sistemas de rating que utilizan estos factores para categorizar en escalas de probabilidad de incumplimiento.
2. Exposición crediticia, es el importe monetario máximo arriesgado si la contraparte no cumple con su obligación. Existe dos tipos de exposición, aquellas que

representan un derecho actual, operaciones de balance, y aquellos que representan un derecho futuro, operaciones fuera de balance.

3. Tasa de pérdida o severidad, es el porcentaje sobre la exposición crediticia que no se llega a recuperar, representando el valor total de pérdida efectiva a consecuencia del incumplimiento, incluyendo los gastos incurridos para la recuperación.

Asimismo, la severidad de la cartera depende de la antigüedad de la operación, exposición en el momento de incumplimiento, las garantías y la calidad crediticia de la contrapartida.

## **2.5. Buenas Prácticas Financieras**

El concepto de buenas prácticas engloba de manera general las recetas descriptivas eficientes para el desarrollo de una acción repetitiva. La Comisión Europea definió estas prácticas, en el 2004, como “fórmulas que han demostrado, por medio de la investigación y la evaluación, su eficacia y sostenibilidad, que producen resultados sobresalientes y que pueden ser aplicables y adaptables a otras situaciones” (Sebastiani, 2017, p. 51). Mientras que Wigg (1997), por su parte, definió las buenas prácticas como una estrategia que contribuye a maximizar la efectividad de la empresa y distribuye el conocimiento.

El origen de la denominación buenas prácticas se deriva a los estándares y procesos industriales, extendiéndose en diferentes ámbitos, como la salud o buenas prácticas en gestión. También se habla de buenas prácticas agrícolas o buenas prácticas educativas, entre múltiples posibilidades, porque se pueden extender a todos los ámbitos (Saldaña, 2017). Es así que las buenas prácticas son extensibles a la responsabilidad social empresarial.

De acuerdo con Hsiao et al. (2010), las prácticas financieras se refieren a diversos aspectos, tales como: (a) eficiencia en la operación, (b) cumplimiento con las normas y con la legislación, y (c) gestión del riesgo crediticio. Estos investigadores, luego de analizar a 40 bancos por un período de seis años, encontraron que el enfoque estaba en la eficiencia

Operativa, pero hacia el final del período analizado se encontró que los bancos ponían más atención en la gestión del riesgo crediticio, que se refleja en la tasa de morosidad.

### **2.5.1. Características del crédito**

Según Apostolik, et al. (2011) existen diferentes tipos de créditos; sin embargo, se pueden encontrar ciertas similitudes, por lo cual realiza la siguiente clasificación de las características que componen el crédito bancario:

1. Vencimiento, es el plazo de devolución del préstamo y es necesario para la evaluación crediticia, no solo por la proyección de cobranza, sino también para el análisis de la capacidad de pago del prestatario y, si contará con los ingresos necesarios para realizar la devolución, dando a mayor tiempo de vencimiento, mayor el riesgo de recupero. La clasificación de acuerdo a su vencimiento se divide en corto plazo, menor a un año; mediano plazo, entre uno a cinco años y largo plazo, mayor a cinco años.
2. Destino del crédito, es un factor importante evaluar la utilización del crédito, ya que puede realizarse como inversión, gastos o consumos y para cancelar otros créditos. Resaltando así la necesidad de conocer el fin del préstamo ya que de ello dependerá el riesgo y la decisión del crédito.
3. Fuente de pago para la devolución, es el origen de los ingresos del prestatario, con lo cual podrá hacer frente a sus obligaciones al vencimiento.
4. Requerimientos de garantía, son aquellos activos concedidos al prestatario, como medida de avalar la devolución del crédito.

### **2.6. Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo de Crédito**

Un factor relevante en la gestión del riesgo de crédito fue el postulado por Bodemer (2017) quien indicó que la última crisis económica mundial se dio como consecuencia de una inadecuada regulación global, y que el Estado debe ser un factor importante en la

fiscalización de las entidades bancarias, ya que es el Estado mismo quien impide la quiebra de los bancos ante una mala gestión del riesgo, otorgándoles grandes sumas de dinero. Asimismo, indicó que la realidad latinoamericana frente a la crisis financiera *subprime* se vio impactada según su grado de integración al mercado internacional y la conexión con los mercados financieros internacionales. En ese sentido, el Perú al ser un país emergente donde su economía se sostiene en gran medida por la exportación de productos primarios, se vio impactado por una menor demanda de estos productos por las crisis financieras en los países desarrollados. Por otro lado, el sistema financiero peruano no se compone de una gran complejidad, no comercializa productos demasiado estructurados y no se encuentra muy integrado al sistema financiero internacional, por tal motivo no se vio impactado directamente por la crisis; sin embargo, en un mediano plazo, sí se vio reflejado por la disminución de demanda de créditos e inversión extranjera.

La exposición al riesgo de crédito bancario en el mercado de ventas de préstamos afecta la estructura de capital, los préstamos, los beneficios y el riesgo. Ante esta situación, los bancos equilibran sus exposiciones de cartera de préstamos comprando y vendiendo créditos. Es decir, los bancos que utilizan el mercado de ventas de préstamos para fines de gestión de riesgos en lugar de alterar sus tenencias de préstamos tienen menos capital que otros bancos; también hacen préstamos más riesgosos (préstamos a empresas) como un porcentaje del activo total que otros bancos.

Si las actividades de tamaño, apalancamiento y préstamos se mantienen constantes, entonces los bancos activos en el mercado de ventas de préstamos tienen un riesgo menor y mayores ganancias que otros bancos. Los resultados de la investigación de Hsiao et al. (2010) sugieren que los bancos que mejor administran el riesgo de crédito pueden operar con mayor apalancamiento y por ende pueden llegar a prestar más de sus activos a prestatarios de riesgo. Por lo tanto, uno de los beneficios directos de la gestión de riesgos es que los bancos tienen

una mayor disponibilidad para otorgar crédito, aunque otros pueden optar por simplemente reducir su nivel de riesgo.

Las buenas prácticas financieras están relacionadas con un adecuado proceso crediticio en la elección idónea de los modelos en la estimación de riesgos de créditos que ayuden a medir, controlar y, por consecuencia, gestionar el riesgo de crédito. Por otro lado, el Comité de Basilea da lineamientos para las entidades bancarias con el objetivo de generalizar aquellas buenas prácticas, dando normas que van desde la organización de un sistema de riesgo dentro de la entidad, hasta el uso de diversos modelos que atenúen los riesgos, asimismo el ente regulador peruano del sistema financiero, la SBS, da normativas básicas de buenas prácticas financieras que están obligadas a incorporar las entidades financieras peruanas.

### **2.6.1 Proceso crediticio**

Según Apostolik, et al. (2011) el proceso crediticio está basado en el análisis de solvencia o evaluación del crédito, donde se analiza al prestatario y su capacidad para enfrentar su obligación. Este proceso no está estandarizado y depende de la capacidad evaluativa, desarrollo de métodos y los sistemas de puntuación de la entidad bancaria. No obstante, se puede encontrar las siguientes fases:

1. Identificación de la oportunidad crediticia, es la búsqueda de nuevas oportunidades de colocación por parte del gestor comercial, encargado de generar contactos y relaciones.
2. Evaluar al posible prestatario, luego de la captación de un crédito potencial por parte del agente comercial, quien se encarga de recabar toda la información necesaria para el análisis de crédito, traslada la información al analista de créditos encargado de examinar la calidad crediticia, evaluando el tipo de crédito propuesto y los riesgos potenciales. Para ello, revisa la posición bancaria de la entidad,

estados financieros, proyecciones financieras, calificaciones externas de agencias calificadoras, información acerca de sus representantes legales, información pública en internet y revistas, y estructura de la organización. El proceso de evaluación crediticia tiene que considerar como práctica financiera las siguientes variables conocidas como las Cinco “C” por sus siglas en inglés; *Character*, representa la reputación de la entidad y de sus directivos en su sector y en el sistema bancario.

3. *Capital*, es el nivel de apalancamiento y estructura de financiamiento de la entidad, el porcentaje de recursos propios y de terceros, asimismo el costo de su deuda.

*Conditions*, representa el contexto nacional y situación del sector. *Capacity*, evalúa la capacidad financiera de la empresa, proyectando los flujos de efectivo y de ingresos de la entidad, asimismo la capacidad de la gerencia y administración para gobernar de forma eficaz. *Collateral*, es la garantía frente a la deuda, el nivel de activos que posee una entidad y que puede ser recuperado ante un posible incumplimiento. Con esta información, el analista da la recomendación si el prestatario está apto para acceder al crédito y los términos del crédito que son las tasas de interés, garantías, seguros, vencimientos, etc. Para ello, realiza visitas in situ al cliente, realiza una evaluación cualitativa y cuantitativa, considerando el potencial presente y futuro.

4. Tomar la decisión de crédito, en los créditos menores los encargados de la aprobación crediticia son los responsables de créditos, junto con los analistas o un comité, ganando una comisión por colocación. Se puede apreciar una disyuntiva entre los responsables del crédito, ya que resulta convirtiéndose en juez y parte; por tal motivo, es adecuado el análisis por parte de una directiva, la conformación de un comité independiente o la participación de un analista de crédito independiente.



En relación a los créditos de gran envergadura económica, es conveniente la participación de un comité compuesto por los directivos y la administración de la entidad bancaria, creándose así, niveles de facultades para el otorgamiento de créditos en relación al riesgo.

5. Otra consideración importante es la tasa de interés que el Banco otorga y que debe estar relacionadas al nivel de riesgo, para ello las entidades cuentan con sistema complejo de categorización, donde intervienen las variables: calificación crediticia, a mejor calificación menor tasa, vencimiento, como ya se indicó previamente, a vencimiento más lejanos, mayor tasa, coste de financiamiento y gastos administrativos. No obstante, las tasas tienen que ser ajustadas a lo ofrecido por el mercado.
6. Desembolsar el crédito, luego de la aprobación del crédito, se procede a realizar el formalismo legal, la toma de firmas de los contratos, donde se estipulan la tasa de interés, otros cobros, el plazo, las garantías; luego de esto se procede a desembolsar el crédito poniéndolo a disposición del prestatario.
7. Control del crédito, posterior al desembolso del crédito, la gestión crediticia no termina, el prestatario continúa en constante evaluación y categorización respecto al nivel de riesgo, en casos de impago, se ejecuten las garantías.

A nivel de la administración del recurso humano, relacionado con la función de otorgamiento de créditos, Deutsche Bank (2014) señaló que atraer y retener talento dentro de la industria financiera es clave para la sostenibilidad futura del banco, y por ende, el implementar una estrategia de remuneración atractiva es un factor clave. Es necesario recompensar el desempeño de los empleados, dentro del marco de la regulación y de la administración de riesgos, ajustados a las condiciones del mercado. Las personas que laboran en el área de riesgo crediticio deben recibir una proporción variable de su salario, ya que ellos

se enfrentan a riesgos de mercado, crédito, liquidez y operativos. Pero el pago no está asociado al otorgamiento de los créditos sino a la recuperación de los mismos, pues es en ese momento cuando se prueba que la labor de análisis de riesgo ha sido efectiva.

### **2.6.2 Modelos de medición del riesgo de crédito**

La precisión de los modelos a utilizar en la medición del riesgo de crédito es esencial para la evaluación y monitoreo, ya que cada modelo tiene ciertas ventajas y desventajas frente a otras; asimismo, depende del activo financiero, del riesgo asumido, ya sea individual y de portafolio, y la capacidad valorativa de cada entidad bancaria para su adecuado uso e implementación como buena práctica financiera. Según Galicia (2003) se pueden clasificar los modelos en tradicionales y modelos modernos.

Para poder identificar los modelos de medición de riesgo se tienen que definir las variables dentro de ellas. En el riesgo individual se encuentra la probabilidad de incumplimiento, medida de calificación crediticia acerca de la probabilidad del incumplimiento del contrato; tasa de recuperación, es el porcentaje probable de recuperación si llega al incumplimiento del contrato; y migración de crédito, es la probabilidad de que la calificación de riesgo, o llamado también calidad de riesgo, pueda mejorar o deteriorarse. En el riesgo de portafolio las variables son el incumplimiento y calidad crediticia

correlacionada, contribución al riesgo y concentración crediticia.

**Modelos tradicionales.** Entre los modelos tradicionales se pueden diferenciar aquellos basados en análisis fundamental, es decir análisis de las variables contables financiera de las empresas o proyectos, los flujos de caja descontados, siendo estos modelos de una gran subjetividad y especialización, elevados costos y de difícil generalización. Por otro lado, se encuentra la ponderación de factores, los cuales colaboran en la determinación del cumplimiento de las obligaciones de los deudores. En los modelos tradicionales se encuentran:

1. Sistemas expertos, los cuales tratan de sistematizar la intuición de personal experto haciendo uso de la tecnología, creando así sistemas expertos y redes neuronales.  
Los principales factores considerados en este modelo son: (a) capacidad de pago, para el cual se necesita tener un gran conocimiento sobre la empresa, realizar flujos de caja descontados y conocer el historial crediticio, (b) capital, realizar un estudio acerca de la situación financiera de la empresa al detalle, conocer el valor invertido por la compañía, (c) colateral, son las garantías u otras fuentes de ingreso que garanticen el cumplimiento del crédito, (d) carácter, es la imagen de confianza que proyecta la entidad, sus accionistas y gerentes, las referencias positivas recibidas por sus proveedores, sus clientes y otras entidades de crédito, (e) condiciones, variables externas y de contexto político económico de su sector que influyen a la empresa con alguna eventualidad. Este sistema llega hasta la calificación del crédito y a la probabilidad de quiebra de una entidad; sin embargo, no identifica la probabilidad de impago y la magnitud de la pérdida.
2. Sistemas de calificación, son aquellos modelos que tratan de colocar un tipo de calificación o rating haciendo uso de métodos estadísticos. El modelo Z-Score, realizado por Altman, uno de los principales exponentes de este método, fue la base de los diferentes sistemas de calificación, que se basa en el análisis discriminante de diversos indicadores financieros considerando, por ejemplo, el capital de trabajo, ventas netas, utilidades antes de impuesto, capital de trabajo, etc. divididos entre los activos totales. Posteriormente, en la búsqueda de mejorar el sistema Z-score, Altman relaciono sus resultados con los datos de Standard & Poor's para determinar la migración en la calificación de los bonos relacionados con el nivel de riesgo en el que se encontraba. Estos modelos presentan alta correlación de las variables lo cuales hacen insuficiente su valor predictivo.

**Modelos modernos.** Son aquellos modelos que en esencia usan la estadística para crear calificaciones crediticias de acuerdo a la probabilidad de incumplimiento, dentro de ellas las más representativas se encuentran:

1. Modelo de Merton, se basa en el estudio de los créditos corporativos, partiendo de la premisa que los activos deben de ser mayores a los pasivos para no considerarse en quiebra. Asimismo, incluye las variables volatilidad en el tiempo para determinar la probabilidad futura del valor de los activos. Determinando así la probabilidad de incumplimiento dado una disminución del valor de los activos y realiza el cálculo de la recuperación dado el incumplimiento. Siendo la mayor desventaja de este modelo spreads muy bajos comparados con los obtenidos en la práctica.
2. Modelo CreditPortfolioManager de KMV Moody's. Basado en la teoría de las opciones aplicados en las evaluaciones de préstamos, calculando las probabilidades de incumplimientos con los esquemas de Merton. Haciendo uso de las variables estructura de capital, la volatilidad de los retornos y valor de los activos. Traza una media o límite de incumplimiento relacionado con el valor de los activos, el valor de sus pasivos y deudas a corto plazo, determinando así las probabilidades de incumplimientos y realiza clasificaciones de riesgo dando una estimación de pérdidas esperadas del portafolio (Caicedo, Claramunt & Casanovas, 2011).
3. Modelo de J.P. Morgan (credimetrics), incluye un cambio en la clasificación de los créditos determinado por la probabilidad de incumplimiento, en ese sentido, hace una generalización de los activos de los diferentes sectores clasificándolos en letras A, B, C, D y E, en donde A tiene la menor probabilidad de caer en impago y E es el Estado de quiebra irrecuperable del valor. Relacionando así la probabilidad de

quiebra con su equivalencia en la calidad del crédito haciendo uso de matrices de transición.

El inconveniente de estos modelos es que basan su información en la calificación histórica de las agencias clasificadoras de riesgo, es decir, se encuentra con una gran dependencia en ellas y condicionan los resultados de probabilidad de impago a los resultados históricos de las compañías. Asimismo, otorga un mismo rango de clasificación de riesgo para distintas compañías, asumiendo que al encontrarse en una categoría supone la misma probabilidad de impago.

### **2.6.3 Gestión del riesgo de crédito**

Santandreu (2009) propuso una cultura de otorgamiento de crédito que maximice el rendimiento de la empresa, reflejando la necesidad de la relación entre el departamento de crédito, el comercial y financiero de la entidad. En el ámbito del sector bancario, el área de crédito y comercial están estrechamente relacionadas, e incluso estas áreas están representadas en una misma persona, ya que el evaluador del crédito también es captador de potenciales clientes. Para ello, se resaltan las siguientes buenas prácticas de gestión de riesgo:

1. Conformación de Área de crédito, establecido como una estructura crediticia dentro de la empresa
2. Generación de política y lineamientos hacia una adecuada gestión del riesgo.
3. Necesidad de interrelación del área de crédito con los demás departamentos, ya sean departamentos comerciales, financieros, sistemas, etc.
4. Creación de una clasificación interna de acuerdo al riesgo, *ratings*.
5. Elaboración de modelos de incumplimiento.
6. Coberturas con productos derivados.
7. Evaluación continua de las políticas de riesgo, donde se fijen límites y apetitos al riesgo.

8. Políticas de gestión de cobros y rescates, evidenciando el impacto y consecuencias del impago.
9. Fase de recobro, política de recobro.
10. Seguimiento de reposiciones vencidas.

#### **2.6.4 Comité de Basilea**

En el ámbito internacional, se han realizado diversos estudios sobre la gestión del riesgo de crédito de las entidades bancarias a través de la historia, el Comité de Basilea ha emitido diversas normas para una adecuada gestión del riesgo de crédito en todo el sistema financiero, instando a una mayor participación de los países en la regulación del sistema financiero local, dictando normas de gestión del riesgo bancario y proponiendo modelos de riesgo de crédito. Entre los documentos emitidos se encuentra Basilea III, que es la norma vigente, con la que busca corregir el método estandarizado de administrar el riesgo de crédito de diversas formas, reforzando la vinculación entre el método estandarizado y las calificaciones internas de las entidades bancarias (Chatterjee, 2016).

Fundado en 1929, a raíz de la crisis financiera bancaria, por las entidades de los Bancos centrales de las principales economías, con el propósito de dar lineamientos y guías al sector bancario ante los riesgos y, entre otros puntos, promover la estabilidad monetaria y cooperación internacional. En la búsqueda de esta misión, emitió los llamados acuerdos de Basilea I, II y III, y diversos documentos de consulta, entre ellos el documento de consulta Principios para la elaboración del riesgo de crédito de 1999, como medida para mitigar el principal riesgo de las entidades bancarias. Siendo estos principios considerados a nivel mundial como buenas prácticas financieras en el riesgo de crédito para las entidades bancarias.

Los lineamientos que da este documento son: (a) Establecer un ambiente apropiado del riesgo de crédito, determina la necesidad de asignar responsabilidades e involucrar a la

junta directiva, la administración y la gerencia de la entidad bancaria para el establecimiento de políticas, estrategias, niveles de tolerancia, procedimientos de monitoreo, medición y control del riesgo; (b) Operar bajo un proceso sólido de concesión del crédito, es decir, establecer criterios sólidos y definidos de otorgamiento de créditos, procedimientos claros y límites generales, estableciendo criterios mínimos de información acerca del propósito del préstamo y la fuente de repago, perfil actual de riesgo y la sensibilidad a factores económicos externos, capacidad histórica y futura de pago, conocimiento sobre el negocio y entorno de la entidad que quiere acceder al crédito, etc.

Asimismo, establecer límites de exposición frente al riesgo siendo indispensable en el otorgamiento de créditos; (c) mantener un proceso apropiado de administración, medición y monitoreo del crédito; indicando que los Bancos deben tener sistemas de administración de riesgo en sus carteras, que deben de ser adecuadas y pertinentes a cada entidad bancaria utilizando técnicas y modelos para cada nivel de riesgo, prever los cambios futuros en las perspectivas económicas; (d) Asegurar controles adecuados sobre el riesgo de crédito, estableciendo sistemas de control permanente de sus sistemas de medición, monitoreando constantemente sus procesos de medición de riesgo de crédito.

**Basilea I.** Emitido en 1988 donde da unos principios básicos respecto a los principales riesgos de las entidades bancarias, en especial el riesgo de crédito, para lo cual estableció límites de créditos otorgados en base del capital propio de la entidad bancaria. Limitando en 8% el nivel de apalancamiento en los que las entidades bancarias debían fundamentarse. Ponderando los activos por nivel de riesgo multiplicando el coeficiente de ponderación de riesgo por el valor del activo. Este acuerdo no tomaba en consideración que cada activo financiero de crédito difiere en nivel de riesgo con otro, a pesar de encontrarse en el mismo nivel de riesgo, y falla al tratar de generalizar todos los riesgos de la entidad otorgándoles el mismo valor.

**Basilea II.** Aprobado en el 2004, el documento está compuesto por tres pilares: (a) primer pilar, describe los requerimientos mínimos de capital y sus componentes fundamentales del riesgo que son la probabilidad de incumplimiento, pérdida dado el incumplimiento y exposición dado el incumplimiento. Detalla también acerca del método a usarse en las entidades bancarias, dando a elegir entre el método estándar, usando la metodología Var, valor actual en riesgo, con el objetivo de reflejar la volatilidad de los precios de la posición y del colateral, y el método basado en calificaciones internas, permitiendo al Banco utilizar sus propios métodos de riesgo de crédito diferenciando las posiciones del crédito, frente a empresas, frente a soberanos, frente a Bancos, frente al sector minorista y accionariales. No obstante, da la potestad a cada entidad bancaria de poder utilizar las estimaciones dadas por las agencias calificadoras de riesgo; (b) segundo pilar, en esta sección detalla los lineamientos básicos respecto a los entes supervisores y acerca de la suficiencia de capital por las entidades bancarias con respecto a los diferentes tipos de riesgos; (c) tercer pilar, disciplina del mercado con estas normas busca que la información sea divulgada en los diferentes entes económicos, trata de crear un ambiente de colaboración y homogenizar los resultados en las mediciones de riesgo.

**Basilea III.** Fue aprobada en respuesta a la crisis financiera mundial del 2008, debido a la vulnerabilidad del sector y porque las normas anteriormente propuestas no pudieron contrarrestar los acontecimientos presentados. El objetivo es dar credibilidad al cálculo de los activos ponderados por riesgo detectando el error en el modelo anterior y ajustándolo para tener menor variabilidad injustificada y que al mismo tiempo, estos coeficientes resultantes, sean comparables. Por otro lado, da restricciones a los modelos internos de los Bancos que se evidenció con la evaluación de ciertos activos, los cuales resultaban siendo de gran complejidad y que no eran estimados de forma confiable. Para ello, dio los siguientes lineamientos principales: (a) incrementar el nivel y la calidad del capital para afrontar a



pérdidas inesperadas; (b) mejorar la cobertura del riesgo, para ello se da la pauta de incrementar notoriamente los requerimientos de capital por riesgo, aportando una mayor sensibilidad al riesgo y que a su vez sean comprables; (c) limitación del apalancamiento bancario, ajustando el apalancamiento bancario a las fases de desaceleración económica, no obstante los Bancos de mayor relevancia mundial tienen unos requerimientos con mayor restricción; (d) mejora de la liquidez bancaria, aumentando el coeficiente de liquidez e instando a las entidades bancarias a tener activos con mayor liquidez para superar un periodo de tensión de 30 días; (e) limitación de la prociclicidad, se debe de retener los beneficios obtenidos en tiempo de prosperidad económica para hacer frente a los periodos de tensión.

Por otro lado, insta a reducir el uso de las calificaciones de riesgo externas y exige a los Bancos a llevar un sistema de medición de riesgo, siendo este método simplificado, eliminando los métodos actuales y reemplazándolo por un único modelo estándar, con el objetivo de que los resultados sean comparables entre entidades bancarias. Sustituye el actual límite mínimo sobre los resultados agregados con otro más robusto y sensible al riesgo basado en los métodos estándar revisados.

## **2.7. Resumen**

La gestión de riesgo de crédito tiene varias aristas, por tal motivo, describir las buenas prácticas ha sido recurrente en las entidades bancarias, quizás indirectamente, esto se muestra con la diversidad de modelos matemáticos financieros, desde los más simples hasta los más complejos, que buscan medir y por consecuencia gestionar el riesgo de crédito. Por otro lado, se encuentran las entidades internacionales que han buscado estandarizar esos mismos modelos a través de los años, ajustándolos a los factores de las diferentes crisis, originadas precisamente por una equivocada medición del riesgo de crédito. Es evidente el continuo esfuerzo por optimizar los modelos, no obstante, dicho análisis parte de la razonabilidad y la

información suficiente que puedan recabar acerca de la entidad y del entorno económico, para realizar sus proyecciones (Meneses & Macuacé, 2011)

En ese sentido, el Comité de Basilea no solo se enfocó en el modelo preciso de control del riesgo, sino también por una gestión integral del riesgo en todo el sistema, y sobre todo en la gestión interna de los Bancos. Asimismo, las entidades que regularizan y velan por el control del sistema bancario peruano han dictado normas y leyes específicas de gestión, que abarca desde la organización misma del Banco hasta las provisiones contables y requerimiento mínimo de efectivo consecuentes al riesgo de crédito.

Quizás no existe una lista de buenas prácticas en la teoría revisada, pero si un conjunto de normas, modelos de control, leyes y postulados dispersos, con el fin de gestionar el riesgo financiero. Por tal motivo aquellas ratios que pueden identificar una adecuada gestión del riesgo de crédito se hacen necesarias para contrarrestar aquellas buenas prácticas y su impacto en los estados financieros.

## **2.8. Conclusiones**

En el contexto de globalización y nueva tecnología que día a día generan un acelerado y continuo intercambio de información, la colocación de créditos paso de ser directa, simple y poco estructurada, a realizarse cada vez más de forma impersonal. Los productos tienen mayor complejidad y estructuraciones complicadas, que inevitablemente generan errores involuntarios por parte de cualquiera de los involucrados. Asimismo, la desaceleración económica peruana, las bajas tasas de interés, y la lucha entre las entidades que realizan la intermediación financiera, por captar la mayor cantidad de clientes, prestatarios, o agentes con necesidad crediticia, generando así estrategias que aumenten la colocación de créditos, por ejemplo, acordando dentro de la entidad una menor aversión el riesgo, todos estos factores llevan a que el riesgo de crédito se vea incrementado dentro del sistema financiero.

### **Capítulo III: Metodología de la Investigación**

El presente trabajo se desarrolla para identificar las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo crediticio en el sector bancario del Perú. Para lograr este propósito fue necesario hacer una investigación de campo, teniendo como base la metodología que se presenta en este capítulo. Primero se describe el diseño de la investigación, y se justifica la selección de dicho diseño. Luego se detalla la población y se indica la muestra que se ha usado, o los casos analizados, al tratarse de un estudio de corte cualitativo. Así mismo, se describe el método de análisis y se explican los elementos sobre los cuales se ha sustentado la validez y confiabilidad de la investigación.

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

El diseño de investigación es no experimental, dado que los investigadores no han modificado ni manipulado las variables. Por el contrario, su rol ha sido el de observar una situación actual. Dicha situación se caracteriza al detalle, por lo que se dice que se trata de una investigación descriptiva, en la cual los investigadores se han enfocado en detallar cuáles son las buenas prácticas financieras que hay en el sector bancario, con enfoque en la gestión del riesgo crediticio. Además, se trata de un estudio transversal, porque los datos son recopilados en un momento único del tiempo, y no se establecen comparaciones con datos previos (Hernández et al., 2003).

La investigación tiene un enfoque cualitativo, apropiado para describir aquellas buenas prácticas de gestión del riesgo de crédito del sector bancario, en base a la opinión de expertos que laboran en este tipo de institución. Para recopilar la mayor cantidad de datos posibles se ha seleccionado como metodología el estudio de casos múltiples, y en cada caso se hizo una entrevista a profundidad, lo que se complementó con información secundaria recopilada de las instituciones financiera\*s participantes.

### 3.2 Justificación del Diseño

El diseño que se ha desarrollado para esta investigación se considera apropiado porque lo que se busca es identificar o describir buenas prácticas. Entonces, a través de un estudio descriptivo se podrá caracterizar el fenómeno a profundidad. De acuerdo con Yin (2003), “la evidencia de casos múltiples es considerada más completa y metodológicamente más fuerte” (p. 46). Esta permite predecir resultados futuros, ya sean similares a la situación encontrada actualmente o contradictorios, en base al análisis de la variable de investigación. De acuerdo con Stevenson (1990), el método de casos múltiples permite realizar una exploración a profundidad, adecuada para temas complejos o amplios, como son las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito.

### 3.3. Población

La población de la investigación son las instituciones que integran el sector financiero peruano y sus reportes, entendiéndose por institución financiera a aquellas empresas dedicadas a la intermediación, es decir, captar recursos y luego colocarlos como créditos a terceros, en lo que tiene amplia injerencia la gestión del riesgo de crédito, porque esta es la principal fuente de ingreso y pérdidas en su negocio (Cobarsí-Morales, Canals & Ortoll, 2013). En el Perú existen 57 instituciones dedicadas a la intermediación financiera, distribuidas de la siguiente manera: (a) 16 empresas de la banca múltiple, (b) 11 empresas financieras, (c) 12 cajas municipales, (d) seis cajas rurales, (e) nueve Edpymes, (f) una empresa de arrendamiento financiero, (g) un Banco de la Nación y (h) un Agrobanco; todas ellas reguladas por la SBS. A pesar de la diversidad de entidades financieros solo 28% del total de empresas del sistema financiero, concentra el 83% de participación en activos, asimismo concentra el 85.6% del total de créditos y reúne el 81.7% de los depósitos y son las nombradas como entidades bancarias (SBS, 2018). Los bancos que componen la población de la investigación se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3

*Participación de Mercado en Colocación de Créditos, a Diciembre de 2017*

Entidad financiera	Total Créditos Directos (En Miles S/)	% Participación de Mercado
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	82'530,680	33.61
B. Continental	51'932,156	21.15
Scotiabank Perú	41'165,767	16.76
Interbank (con sucursales en el exterior)	27'876,329	11.35
Mibanco	9'376,261	3.82
B. Interamericano de Finanzas*	9'309,343	3.79%
B. Financiero	6'459,230	2.63
B. GNB	3'899,842	1.59%
B. Santander Perú	2'986,366	1.22
Citibank	2'000,484	0.81
B. Ripley	1'853,999	0.76%
B. de Comercio	1'441,050	0.59
B. Cencosud	615,660	0.25%
B. Azteca Perú	393,739	0.16
B. ICBC	187,758	0.08
B. Falabella Perú	-	0.00
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>245'551,558</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de "Participación de mercado," por superintendencia de banca y seguro, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

### 3.4. Consentimiento Informado

Todos los entrevistados fueron informados sobre la naturaleza de la entrevista, la importancia de la misma y se les explicó los objetivos y alcances del trabajo, por su parte ellos aceptaron de forma voluntaria realizar la encuesta y brindarnos la información referente a la gestión de riesgo de crédito, por tal motivo se le entregó el formato de consentimiento de lo informado a cada entrevistado (ver Apéndice B).

### 3.5. Selección de los Casos

La muestra de la presente investigación es por conveniencia, ya que no todas las entidades bancarias nos dan acceso a entrevistas a profundidad con los encargados de las áreas de riesgo de crédito; sin embargo, uno de los integrantes del grupo de investigación tiene acceso a algunas compañías gracias a que pertenece al sector bancario. No obstante, la muestra también es homogénea, ya que se ha buscado el acceso a compañías con características similares.

Dentro del mismo sector bancario, se puede observar la existencia de una gran concentración de mercado, representado por seis entidades financieras. Como se presenta en la Tabla 4, el BCP representa el 33.61% de participación, seguido del Banco Continental con 21.15%, el tercer lugar lo ocupa el Banco Scotiabank con un 16.76%, el cuarto puesto el Banco Interbank 11.35%, Mi Banco entidad que ocupa el quinto puesto con un 3.82%, y, finalmente, el Banco Interamericano con un 3.79% ocupa la sexta posición en el ranking. Estas seis entidades financieras suman el 90.49% de participación de mercado, convirtiéndolas en una muestra representativa de todo el sector financiero respecto a la colocación de créditos.

No obstante, como se separa de la muestra a la entidad financiera MiBanco, ya que no cuenta con los mismos productos de crédito, ni ataca los mismos segmentos económicos, enfocado en el sector microfinanzas y en el sector de créditos pequeña empresa. En ese sentido, el tamaño de la muestra es delimitando en aquellas instituciones bancarias con su sede principal en Lima y con mayor representatividad dentro del sector, encontrándose como las compañías con mayor proporción del mercado bancario en el Perú y las cuales ofrecen todos los productos de acuerdo a la segmentación realizada por la SBS en materia de créditos. Estas empresas son las empresas de mayor influencia dentro del sector financiero y las de

Tabla 4

*Participación de Mercado de las Seis Principales Entidades Bancarias, a Diciembre 2017*

Segmentación de Mercado	BCP (con sucursales en el exterior)	B. Continental	Scotiabank Perú	Interbank (con sucursales en el exterior)	Mibanco	BanBif	Totales incluido todos los bancos	Segmentación de Mercado / Total crédito %
Créditos corporativos	25'969,919	13'279,052	12'667,852	4'970,113	-	1'735,651	62'249,899	25.35
Créditos a grandes empresas	13'793,615	8'927,138	6'595,339	3'979,994	-	2'280,272	39'538,951	16.10
Créditos a medianas empresas	14'298,181	11'523,745	5'932,610	3'282,400	231,660	2'384,047	40'144,513	16.35
Créditos pequeñas empresas	4'558,140	1'251,565	2'326,916	666,093	5,335,928	67,541	14'742,034	6.00
Créditos a microempresas	332,449	93,478	100,818	20,008	2,737,003	8,562	3'449,982	1.40
Créditos de consumo	10'656,455	4'829,691	7'296,646	9'187,010	614,031	1'213,526	44'141,656	17.98
Créditos hipotecarios para vivienda	12'921,919	12'027,487	6'245,586	5'770,711	457,639	1'619,745	41'284,522	16.81
Total Créditos Directos (En Miles S./.)	82'530,680	51'932,156	41'165,767	27'876,329	9'376,261	9'309,343	245'551,558	100.00
Participación de Mercado %	33.61%	21.15%	16.76%	11.35%	4%	3.79%	90%	

Nota. Adaptado de "Participación de mercado," por Superintendencia de banca y seguros, año 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)).

mayor exposición al riesgo de crédito en la economía peruana: BCP, Banco Continental, Scotiabank, Banco Interbank, y finalmente, el Banco interamericano.

Con lo anterior, se han identificado a las cinco principales entidades bancarias que atacan todos los segmentos del mercado (créditos corporativos, créditos a grandes, medianas pequeñas y microempresas, de consumo e hipotecarios). Las cuales tienen la mayor representatividad en el sector, sumando entre estas cinco empresas el 86.67% del total de colocaciones crediticias directas. Estas empresas son las que tienen mayor influencia dentro del sector financiero y las de mayor exposición al riesgo de crédito en la economía peruana. Las entidades son: (a) Banco de Crédito del Perú BCP, (b) Banco Continental, (c) Scotiabank, (d) Banco Interbank y, finalmente, el (e) Banco Interamericano.

### **3.6. Confidencialidad**

La información obtenida de los participantes es de carácter confidencial y solo ha sido utilizada con el único fin de elaborar la presente tesis. Por otro lado, la información referente a los estados financieros y memorias anuales es pública, ya que así lo norma la SBS.

### **3.7. Instrumentos de la Investigación**

El método de recolección de datos fue por entrevistas con la finalidad de obtener información y construir los conceptos referentes a la gestión de riesgo de crédito; es por ello que las encuestas son semiestructuradas, se cuenta con preguntas ya establecidas y específicas; sin embargo, en las entrevistas se permitieron agregar preguntas no establecidas previamente para que se pudiese obtener mayor precisión por parte del entrevistado. Por tal motivo, las preguntas fueron abiertas y neutrales permitiendo que el entrevistado ofreciera mayores detalles sin que fuese influenciado por el entrevistador. Por otro lado, la recopilación de los datos referentes a la solidez financiera de las empresas se obtuvo a partir de la información contenida en los estados financieros de las entidades bancarias que, por normativa, están en la página web de la Superintendencia de Banca y Seguros, asimismo se



encuentran las memorias anuales y las auditorías realizadas por ser entidades que transaccionan con dinero público.

La guía de entrevista consta de 11 preguntas abiertas, como se presenta en el Apéndice C, además de una primera parte para recopilar los datos del entrevistado, como nombre, estado civil y años de experiencia, entre otros. Este instrumento se construyó a partir de la revisión de la literatura, como se presenta en la Tabla 5 ya que las preguntas se crearon en función de enunciados desarrollados por diversos autores.

### **3.8. Recopilación y Análisis de Datos**

Para garantizar la objetividad en los resultados de la investigación, se estableció un proceso estandarizado para recopilar los datos, que de acuerdo con Yin (2003) y Avolio (2015) se conoce como protocolo de la investigación. Este estudio se inició identificando a las personas que laboran en el área de riesgo, en cada uno de los cinco bancos que conforman la muestra, y se seleccionó a aquellos cuyos cargos indicaban que tenían información suficiente para contestar a todas las preguntas del instrumento. Fue así que se les contactó por correo electrónico y/o teléfono, indicando que se trataba de estudiantes de CENTRUM Católica que estaban realizando su tesis de grado.

Una vez establecido un contacto en cada institución, se procedió a agendar una reunión presencial, en el día y hora que fuese seleccionado por el participante. Con esto se buscó que la persona se sintiera cómoda y sin presión por terminar la entrevista antes de revelar toda la información requerida. Al acudir al sitio de trabajo del entrevistado, el investigador se presentó y procedió a explicar en detalle los objetivos del estudio para luego presentar el Consentimiento Informado. Una vez que dicho documento había sido firmado, por duplicado, fue que se procedió a realizar la entrevista, haciendo las preguntas en orden, según el instrumento, pero dando a cada entrevistado el tiempo suficiente para desarrollar respuestas amplias.

Tabla 5

*Formulación del Instrumento de la Investigación*

Autor	Teoría	Pregunta
Resolución S.B.S. N° 3780	Organización por áreas, límites por contraparte y por tipo de préstamo	1. ¿Cuenta el banco con un área de riesgo? ¿Cómo está organizada?
Santandreu (2009)	Una buena práctica es la conformación de Área de crédito, establecido como una estructura crediticia dentro de la empresa	
Ledesma y Sánchez (2007)	Hay que analizar el riesgo de mercado, riesgo operacional, riesgo de crédito y otros riesgos	2. ¿Cuáles son los procesos que se siguen en el área de riesgo crediticio?
Reid (2016)	Al conocer al cliente, incluyendo visitas, se mide la disposición de las personas y empresas para pagar sus deudas a tiempo	3. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio incluye la visita a los clientes?
Fedaseyeu (2015)	Lo principal es el análisis previo del riesgo del cliente, para lo cual se han desarrollado diversas métricas, como indicadores calculados con datos de los estados financieros	4. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio comprende el análisis o evaluación de los estados financieros?
Bertrand, Duo y Mullainathan (2004)	El análisis de riesgo de cada cliente tiene que ir acompañado de un estudio de variables macroeconómicas	
Resolución S.B.S. N° 3780	Solicita establecer una adecuada estructura organizacional, definiendo funciones y responsabilidad, y la creación de un comité de riesgo de crédito, y unidades de riesgo	5. ¿Cuenta la institución con Comité de Riesgo?
Trigo (2009)	El riesgo depende del tipo de instrumento (garantías) y del carácter del deudor, por lo que hay que conocer bien a la persona detrás de la empresa	6. ¿El análisis del riesgo crediticio incluye una evaluación del representante legal o de los directivos de la empresa?
Galicia (2003)	Sistemas expertos, los cuales tratan de sistematizar la intuición de personal experto haciendo uso de la tecnología, creando así sistemas expertos y redes neuronales	7. ¿Tienen alguna herramienta tecnológica que facilite el proceso de análisis del riesgo crediticio?
Deutsche Bank (2014)	La estrategia de remuneración es clave para atraer y retener el talento humano. Esto incluye una porción variable del sueldo para compensar la exposición al riesgo, pero asociada con la recuperación de los créditos y no con su otorgamiento	8. ¿La remuneración de los empleados del área de riesgo crediticio incluye una fracción variable o es totalmente fijo?
Consumer Financial Protection Bureau (2014)	La habilidad para cobrar las deudas, de una manera eficaz y eficiente, es crucial para el desarrollo económico del sector financiero	9. Una vez que se ha concedido el crédito, ¿cómo es su sistema de control de morosidad?
Fedaseyeu (2015)	Para algunos bancos y otras instituciones prestamistas, la labor de cobranza no es vista como parte del corazón de su negocio (core business) y por ello han recurrido a agencias de cobranza, conocido también como tercerización	
Cobarsí-Morales, Canals y Ortoll (2013)	Actualmente, la evaluación de crédito es altamente estructurada, basada en registros de agencias de rating realizadas por terceros o ceñidas a un protocolo	10. ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?
Sebastiani (2017)	Las buenas prácticas son fórmulas que han demostrado ser eficaces y sostenibles, al generar resultados sobresalientes, pero que además pueden aplicarse en otras instituciones	
Wigg (1997)	Estrategia que contribuye a maximizar la efectividad de la empresa y distribuye el conocimiento	11. ¿Cómo relacionaría todo lo que se ha conversado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticia?
Hernández & Meneses (2005)	El riesgo crediticio tiene como principal consecuencia la disminución del valor de los activos financieros de la institución	
Hsiao et al. (2010)	Las prácticas financieras se refieren a diferentes aspectos	

Una vez que se habían realizado las entrevistas, los investigadores las transcribieron textualmente y estas se presentan en los apéndices. Entonces, pasaron a hacer un análisis de frecuencia, contando cuántos entrevistados señalaban que sí seguían determinada práctica y cuántos decían que no. Estas frecuencias se pasaron a tablas, que se presentan en el Capítulo IV y permiten una mejor visualización y análisis de las respuestas obtenidas. Para Miles y Huberman (1994) el análisis de la información, dentro del marco de una investigación cualitativa, se hace asignando etiquetas o códigos a cada indicador. En este caso, los códigos usados fueron las herramientas o prácticas de análisis, como por ejemplo las siguientes: (a) estados financieros, (b) Central de Riesgos, (c) comité de riesgos, (d) capacidad de pago, y (e) sueldo, entre otros.

### **3.9. Validez y Confiabilidad**

De acuerdo con Yin (2003) al desarrollar una investigación cualitativa es importante evaluar la validez desde las siguientes dimensiones: (a) validez del constructo, que se relaciona con garantizar el mantenimiento de una cadena de evidencias, manteniendo un archivo digital y físico para cada uno de los casos estudiados; (b) validez externa, que se ha dado al comparar los resultados obtenidos con la literatura revisada, lo que permite generalizar los resultados al sector bancario, aun cuando no se haya utilizado una muestra de casos; y (c) garantizar que los resultados obtenidos permiten alcanzar los objetivos de la investigación, contestando las preguntas que los investigadores se plantearon inicialmente.

En cambio, la confiabilidad en los resultados se obtiene en la medida en que se mantiene la cadena de evidencia en el análisis. De acuerdo con Avolio (2008), esto permite establecer una clara relación entre las preguntas de la investigación, los datos recopilados y las conclusiones del estudio. Al respecto, Avolio (2008) señaló que con la base de datos por cada caso se revela no sólo la información, sino también las condiciones en las cuales se obtuvo; mientras que en el reporte del investigador se detallan las referencias específicas que

se han usado; lo que además se tiene que complementar con un seguimiento estricto al protocolo del caso (ver Apéndice D). Es así que Yin (2003) también recaló la importancia de apearse a una guía de la investigación o protocolo, con la cual se reducen los errores al mínimo, y también instó a los investigadores a guardar todas las evidencias en las bases de datos para cada caso, a donde se puede recurrir en cualquier momento, hasta que se culminan las conclusiones y recomendaciones.

### **3.10. Resumen**

La metodología de la tesis está basada en un diseño de investigación no experimental, descriptiva y con enfoque cualitativo, adecuado al propósito del estudio porque se busca obtener generalidades no estadísticas. Es así que la metodología seleccionada es el estudio de casos múltiples, usando entrevistas semiestructuradas para permitir a los entrevistados dar gran cantidad de detalles y poder plantear preguntas nuevas, en caso de que fuese requerido para complementar la información.

La población son los bancos que integran el sistema financiero peruano, mientras que la muestra fue obtenida por conveniencia, ya que no todas las entidades bancarias dieron acceso a su información, siendo en total cinco los entrevistados: el Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA Continental (BBVA), Banco Internacional del Perú (Interbank), Banco Interamericano de Finanzas (BanBif) y Scotiabank, quienes fueron informados de los objetivos, alcances y sobre la confidencialidad de la tesis. Ellos, por su parte dieron un Consentimiento Informado.

## Capítulo IV: Casos de Empresas del Sector Bancario

### 4.1 Perfil de Informantes

Para poder realizar el estudio se concretaron entrevistas con los funcionarios de las entidades financieras a cargo de la supervisión y la continua gestión del riesgo de crédito. Así mismo se contrastó la evidencia con las fuentes secundarias de las entidades con mayores ingresos y mayor proporción de mercado en su sector para obtener el detalle de las buenas prácticas financieras. La información y características de los entrevistados se muestran en la Tabla 6. Mientras que la información correspondiente a los ingresos financieros de estos cinco bancos se muestra en la Tabla 7. Esto permite confirmar que se trata de los bancos más importantes del sistema financiero peruano.

Tabla 6

#### *Información de los Entrevistados*

	B5	B1	B2	B3	B4
Edad	28	38	26	26	38
Estado civil	Soltero	Casado	Soltero	Soltero	Casado
Grado de instrucción	Superior	Superior	Superior	Superior	Superior
Cargo actual en la empresa	Sub Gerente de Riesgo	Jefe de Admisión de Riesgo	Analista de Riesgo	Analista de Riesgo	Gerente de Riesgo
Años en este cargo	2 años	5 años	2 años	2 años	4 años
Años en la empresa	5 años	8 años	3 años	3 años	7 años
Años de experiencia	9 años	18 años	6 años	5 años	15 años

Tabla 7

#### *Ingresos Financieros por Banco, en Miles de Soles*

(Miles de S/)	B5	B1	B2	B3	B4
Ingresos Financieros 2017	9'061,021	4'936,029	3'716,448	798,093	4'126,746
Ingresos Financieros 2016	8'913,129	5'010,790	3'651,120	874,033	3'880,475
Ingresos Financieros 2015	8'409,662	5'357,875	3'829,309	779,169	3'544,019
Ingresos Financieros 2014	7'384,232	4'275,685	3'094,266	670,282	2'841,075

## 4.2. Resultados de las Entrevistas

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas, organizados en función de las preguntas que se formularon a los entrevistados. Mientras que sus respuestas se muestran en tablas de frecuencia, construidas en base a los datos de los Apéndices E, F, G, H e I.

**Pregunta 1: ¿Cuenta el banco con un área de riesgo?** Se observa en la Tabla 8 como los cinco bancos incluidos en el estudio cuentan con un área de riesgo, ya que de acuerdo con B5 es una obligación establecida por la Superintendencia de Banca, Finanzas, Seguros y AFP. Lo cual fue complementado por B4 al señalar que el área de riesgos está organizada por segmentos: Corporativos, Gran Empresa y Mediana Empresa. Pero para el caso de B3, aunque sí cuentan con el área, el análisis que realizan no es tan técnico como en otras entidades bancarias.

Tabla 8

*Presencia de un Área de Riesgo en el Banco*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

**¿Puede explicarnos como se encuentra conformada el área de riesgos?** En cuanto a tener una gestión de riesgo por área o segmento de los clientes es importante, ya que como se observa en la Tabla 9 todos los bancos trabajan de esta manera. Por ejemplo, B2 señaló que cuentan con áreas de análisis como riesgos de Banca Corporativa, riesgos de Banca Empresa y así sucesivamente, cada una de ellas con su personal para evaluar los créditos de manera detallada. En el caso de B4, el personal se asigna a cada segmento en función de su

experiencia, pero además tienen tareas específicas como la emisión de informes, la evaluación de créditos o la realización de cosechas, entre otras.

Tabla 9

*Presencia de Área de Riesgo Segmentada*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

En el caso de B5, la división por segmentos es mucho más amplia, ya que primero tiene la clasificación diferenciación entre Banca Corporativa, Grande Empresa y Mediana Empresa. Pero dentro de los clientes pequeños, analiza de manera separada a los microempresarios, pequeños empresarios, créditos de consumo revolvente y no revolvente. También existen los créditos hipotecarios que son los que dan cuando el destino tiene que ver con la casa o algún proyecto de vivienda o inmobiliario que haya en el mercado.

***Pregunta 2: ¿Cuáles son los procesos que se siguen en el área de riesgo crediticio?***

De acuerdo con B1, el proceso del área de riesgo se inicia verificando la situación de cada cliente en la central de riesgos, para luego analizar sus estados financieros y con ello lograr determinar si el cliente tiene capacidad de pago. Realmente, los cinco entrevistados señalaron que sí utilizan información de la central de riesgo (ver Tabla 10). Adicionalmente, B2 señaló que se revisa la situación del cliente en bases de datos internas, donde se analiza información cualitativa de los clientes, revisando su calificación crediticia, el carácter de sus funcionarios y la vinculación con otras empresas. El uso de la central de riesgos no se limita a investigar la situación del solicitante, ya sea persona natural o jurídica. Por ejemplo, B5 también revisa a los titulares, representantes legales y garantes. Para todos los bancos (ver Tabla 9) el uso de la central de riesgos es esencial.

Tabla 10

*Usan Información de la Central de Riesgos*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

La situación de cada institución financiera es diferente, por ejemplo, B3 indicó que ellos no tienen un documento que indique los pasos a seguir al momento de evaluar a cada cliente, sino que se hace en base a la experiencia de los empleados. Recién, en 2018 han contratado a una empresa consultora para que brinde asesoría y se desarrolle una normativa interna. Pero al entrar en detalles, se conoció que sí revisan el nivel de ventas, la vinculación con otras empresas y los antecedentes de sus funcionarios; con el objetivo de establecer su capacidad de pago, así como su voluntad.

**Pregunta 3: ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio incluye la visita a los clientes?** Dentro de las actividades de evaluación que los bancos realizan están las visitas a los clientes (ver Tabla 11). Para B3 esta es una tarea fundamental, mientras que para B2, las visitas a los clientes no son obligatorias, ya que esto corresponde al área comercial, pero si riesgos considera oportuno también lo hace, porque la política crediticia de la institución lo permite. Igualmente, B4 confirmó que es el área comercial quien lleva a cabo estas visitas, las cuales considera esenciales para reducir el nivel de riesgo de cada crédito. En general, todos los bancos hacen visitas a sus clientes, pero en tres de ellos no corresponde al área de riesgo.

Tabla 11

*El Área de Riesgo Realiza Visitas a Clientes Potenciales y/o Actuales*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	2	B3, B5
No	0	
No indica o lo hace otra área	3	B1, B2, B4
Total	5	



**Pregunta 4: ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio comprende el análisis o evaluación de los estados financieros?** B4 señaló que dentro de sus procesos destacan como buena práctica el delegar funciones de análisis de riesgo al área comercial, lo que funciona como un primer filtro. Por tanto, cuando presentan una operación a riesgo, ya ha sido previamente analizada. Luego, se procede a la evaluación de los estados financieros como parte de un análisis cuantitativo, que es realizado en todos los bancos, tal y como se aprecia en la Tabla 12.

Tabla 12

*Evalúan Estados Financieros de los Clientes Potenciales y/o Actuales*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

En todas las entrevistas, resultó claro que analizar los estados financieros es clave dentro del proceso de análisis crediticio. así, que en B4, los trabajadores del área de riesgo se enfocan en hacer evaluaciones desde su escritorio, usando todos los filtros o herramientas posibles. Sin embargo, no en todas las instituciones, este análisis genera una clasificación de dichos estados financieros, tal y como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13

*Clasifican los Estados Financieros de los Clientes Potenciales y/o Actuales*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	2	B1, B2
No	0	
No indica	3	B3, B4, B5
Total	5	

El nivel de ventas determina los ingresos del cliente y por ende, en todos los bancos se revisa esta variable, como se ve en la Tabla 14. Dentro de la normativa para evaluar el cliente, B2 incluye la revisión de sus ventas históricas, e incluso usan el buscador Google para revisar cualquier información disponible de la empresa, ya que consideran que todos los datos son relevantes. También B4 indicó que recurre a Internet para complementar la información del cliente solicitante.

Tabla 14

*Revisan el Nivel de Ventas de Clientes Potenciales y/o Actuales*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

Como explicó B5, con el análisis de los estados financieros se puede revisar el nivel de ventas, analizando si es o no el adecuado para el giro del negocio y para la zona donde tiene sus clientes. Pero así mismo, revisan la evolución de su endeudamiento, el flujo de caja y diversos índices financieros. En otras palabras, el análisis cuantitativo comprende varios puntos, pero como se ha mencionado previamente, el enfoque siempre es estimar la capacidad de pago del cliente, antes de emitir una resolución. A pesar de la importancia que tiene conocer el nivel actual de endeudamiento, se observa en la Tabla 15 que no todas las instituciones incluidas en la investigación lo realizan.

Tabla 15

*Analizan el Nivel de Endeudamiento de Clientes Potenciales y/o Actuales*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	4	B1, B3, B4, B5
No	0	
No indica	1	B2
Total	5	

**Pregunta 5: ¿Cuenta la institución con Comité de Riesgo?** A pesar de que cuatro de los entrevistados no brindaron información sobre la existencia de un comité de riesgo, como se observa en la Tabla 16. Para B2 es importante llevar ratios, por segmento de la cartera, así como por cada empleado del área de riesgo, con lo que se puede medir la relación entre créditos evaluados, créditos otorgados y cobranzas.

Tabla 16

*Cuentan con Comité de Riesgo*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	1	B1, B5
No	0	
No indica	4	B2, B3, B4
Total	5	

**Pregunta 6: ¿El análisis del riesgo crediticio incluye una evaluación del representante legal o de los directivos de la empresa?** Tal como indicó B1 revisan si tiene antecedentes los funcionarios del cliente potencial presenta antecedentes penales, policiales o judiciales, así como todos los vinculados, o si tienen otras empresas y el comportamiento de las mismas. También en B2, dentro de la evaluación cualitativa que realizan se incluye la revisión de antecedentes penales y policiales, así como la vinculación con otras empresas. Como se aprecia en la Tabla 17, todos los bancos hacen revisiones legales o documentarias.

Tabla 17

*Revisan Documentos Legales: Estructura Accionaria*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

**Pregunta 7: ¿Tienen alguna herramienta tecnológica que facilite el proceso de análisis del riesgo crediticio?** Para B1, contar con una herramienta tecnológica les otorga una

ventaja, ya que les permite calificar los estados financieros, otorgando una calificación que puede ser A, B, C o D, siendo “A” el mejor. Se observa en la Tabla 18 que cuatro de los cinco bancos incluidos en el estudio sí se apoyan en sistemas informáticos, en el caso de B3 debe mencionarse que apenas está en la fase de establecer un proceso de análisis de riesgo estandarizado, siendo esta la razón por la que probablemente no cuenta con herramientas tecnológicas de apoyo.

Tabla 18

*Se Apoyan con Sistemas Informáticos*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	4	B1, B2, B4, B5
No	0	
No indica	1	B3
Total	5	

Todos los procesos de evaluación crediticia que el área de riesgo desarrolla tienen como objetivo estimar la capacidad de pago de los clientes, siendo este el objetivo de todos los bancos (ver Tabla 19). Para B4, la clave es recopilar y analizar toda la información posible, por lo que también utilizan Internet para la revisión búsqueda de información sobre clientes. Es así que B5 considera que seguir una serie de pasos ordenados es la clave y que finalmente, la labor del área de riesgos se evidencia en la capacidad de recuperar los créditos, manteniendo bajos ratios de morosidad, estando abiertos a implementar cambios o correcciones.

Tabla 19

*Estiman la Capacidad de Pago de Clientes Potenciales y/o Actuales*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

**Pregunta 8: ¿La remuneración de los empleados del área de riesgo crediticio incluye una fracción variable o es totalmente fijo?** Se aprecia en la Tabla 20 que dos de las cinco instituciones analizadas otorgan remuneración variable a los empleados del área de riesgo. Para B2, el hecho de que los empleados reciban un salario fijo les ayuda a garantizar objetividad al momento de analizar los créditos que se otorgarán. En cambio, para B3, la remuneración variable es importante, porque está asociada al cumplimiento de metas y de la normativa de la institución, aun cuando previamente había indicado que no tienen procesos claros en el área de riesgo. Para B5, la remuneración variable es viable, aun cuando las funciones del personal del área de riesgo difieren porque unos se dedican a analizar y evaluar los créditos, mientras que otros emiten informes que ayudan a estimar la capacidad de pago del cliente. La porción variable, no solo está sujeta a metas, sino que está asociada a los índices de morosidad y a la eficiencia, en la medida en que se dan respuestas rápidas.

Tabla 20

*Los Empleados del Área de Riesgo Reciben Remuneración Variable*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	2	B3, B5
No	3	B1, B2, B4
No indica	0	
Total	5	

**Pregunta 9: Una vez que se ha concedido el crédito, ¿cómo es su sistema de control de morosidad?** Se aprecia en la Tabla 21 que todos los bancos desarrollan un control o seguimiento de la morosidad de la cartera. Pero, en el caso de B2 corresponde al área de cobranza hacer el seguimiento de cada cliente de manera individual. La labor del área de riesgo es dar seguimiento y vigilar que el proceso de cobro se realice, con llamadas para conocer la situación del cliente y pactar fechas de pago. Mientras que para B3, este control

recae en cada trabajador, quienes lo hacen en base a su experiencia, ya que todavía no cuentan con un proceso.

Tabla 21

*Desarrollan Control de Morosidad*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	5	B1, B2, B3, B4, B5
No	0	
Total	5	

En todas las instituciones hay un control de la tasa de morosidad (ver Tabla 19), a nivel general y por cliente, ya que como indicó B4, la eficiencia de la gestión de riesgo en el otorgamiento de créditos se refleja en los índices de morosidad. Allí es donde se comprueba si la labor realizada es la adecuada, siendo importante ceñirse a la normativa del banco. Pero es importante mencionar que la cobranza es responsabilidad de otra área y no de riesgo, por lo que no pudieron detallar un proceso, aunque indicaron que se realizan llamadas, se envían cartas y hasta se hacen visitas, una vez que el plazo de pago ha vencido.

**Pregunta 10: ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?** En cuatro de los cinco casos (ver Tabla 22), sí existe un documento normativo para el área de riesgo, los cuales son:

- B1: Manual de políticas, procedimientos y funciones.
- B2: Normativa interna, cada banco tiene la suya “no he escuchado de ninguno que no la tenga” (ver Apéndice F).
- B4: Manual de procedimientos, con pasos y encargado, indicando los niveles de verificación.
- B5: Documento interno donde se detallan las funciones de cada colaborador, las metodologías y políticas de la institución.

Tabla 22

*Documento Normativo para el Área de Riesgo Crediticio*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Sí	4	B1, B2, B4, B5
No	1	B3
No indica	0	
Total	5	

Por su parte, B3 indicó que por los momentos no cuentan con un documento que estandarice o regule las actividades del área. Pero a la fecha, están realizando una consultoría y uno de los resultados será esto.

**Pregunta 11: ¿Cómo relacionaría todo lo que se ha conversado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticio?** Para cuatro entrevistados, todo lo que están haciendo actualmente son buenas prácticas, mostrándose poco críticos ante su gestión (ver Tabla 23). Además de que no lograron identificar aspectos específicos, lo cual sí pudo hacer B2 quien dijo que su mayor aporte es “un ratio que mide las provisiones de 12 meses entre las colocaciones de 12 meses, con ello cada integrante del banco sabe si es rentable para la empresa o no” (ver Apéndice F).

Tabla 23

*Buenas Prácticas en la Gestión de Riesgo Crediticio*

Respuesta	Frecuencia	Bancos
Todo lo que se está haciendo y ayuda a reducir el riesgo de crédito	4	B1, B3, B4, B5
Filtrar al cliente	1	B2
Revisar ventas	1	B2
Analizar estados financieros	1	B2
Revisar al cliente en buscadores de Internet	1	B2
Implementar un ratio de evaluación para cada funcionario	1	B2
Derivar parte de las funciones de análisis de riesgo al área comercial	1	B3
Total	10	

La falta de crítica se nota en lo expuesto por B3, quien señaló que no están mal, pero que con los cambios que se están implementando van a mejorar su gestión del riesgo crediticio. Estos cambios se refieren a la ordenación del área, mediante una consultoría que en estos momentos se está desarrollando, pero no pudo indicar buenas prácticas puntuales. En cambio, para B4, su mejor práctica es derivar parte de sus funciones de análisis de riesgo al área comercial para que sean el primer buen filtro, lo cual se da en un marco de capacitación a todo el personal.

#### **4.3. Análisis Transversal de los Casos**

En resumen, es importante mencionar que textualmente B1 indicó lo siguiente: “Todo lo que hacemos son para nosotros buenas prácticas, nos está ayudando a disminuir el riesgo de crédito, por eso tenemos una mora baja”. Entonces, la eficacia del análisis de riesgo del crédito se debe reflejar o se puede medir en el índice de morosidad, y en esto coinciden las cinco instituciones incluidas en el estudio. En la Tabla 24 se presenta un resumen de las respuestas obtenidas con la investigación de campo, donde se ven los puntos de coincidencia.



Tabla 24

*Prácticas Identificadas por Empresa según Entrevista*

	B5	B1	B2	B3	B4
Práctica 1 identificada (Área de riesgo)	x	x	x	x	x
Práctica 2 identificada (Banca segmentada)	x	x	x	x	x
Práctica 3 identificada (Informe central de riesgo)	x	x	x	x	x
Práctica 4 identificada (Visita obligatoria de riesgo)	x	NO Indica	NO Indica	x	NO Indica
Práctica 5 identificada (Evaluación EEFF)	x	x	x	x	x
Práctica 6 identificada (Comité de riesgo)	x	NO Indica	NO Indica	NO Indica	NO Indica
Práctica 7 identificada (Clasificación de EEFF)	NO Indica	x	x	NO Indica	NO Indica
Práctica 8 identificada (Antecedente legal (accionariado))	x	x	x	x	x
Práctica 9 identificada (Nivel de ventas)	x	x	x	x	x
Práctica 10 identificada (Capacidad de pago)	x	x	x	x	x
Práctica 11 identificada (Nivel de endeudamiento)	x	x	NO Indica	NO Indica	x
Práctica 12 identificada (Política crediticia)	x	x	x	NO Indica	x
Práctica 13 identificada (Herramienta informática)	x	x	x	NO Indica	x
Práctica 14 identificada (Experiencia funcionario)	x	x	NO Indica	NO Indica	x
Práctica 15 identificada (Remuneración variable)	x	NO Indica	NO Indica	x	NO Indica
Práctica 16 identificada (Control de morosidad)	x	x	x	x	x
Práctica 17 identificada (Seguimiento de cartera)	x	NO Indica	NO Indica	NO Indica	x

Dada la importancia que tiene contar con un proceso establecido, B5 está liderando una iniciativa que consiste en alinear a las áreas de riesgos de todos los bancos del Perú. Se busca uniformizar los formatos que utilizan, permitiendo facilitar los trámites y reducir la cantidad de formatos, pero todo esto debe tener que ser primero evaluado por el área legal de cada banco y por la misma Superintendencia de Bancos.

En general, lo que constituye una buena práctica es seguir una serie de pasos, es decir, tener un proceso articulado, en lugar de actividades aisladas. Para B2, este proceso contempla: (a) evaluación de los estados financieros, (b) revisión de la situación de la empresa en la central de riesgo, (c) análisis de la situación de los directivos de la empresa, tanto en central de riesgo como antecedentes penales y policiales; (d) revisión de empresas vinculadas y su situación de crédito, y (e) análisis del nivel de endeudamiento que la empresa posee. De considerarlo necesario, esto se puede complementar con una visita por parte del área de riesgo, teniendo siempre como objetivo evaluar la capacidad de pago del cliente.

#### **4.4. Índice de Morosidad**

Dado que durante las entrevistas se conoció que la eficacia de la gestión de riesgo repercute directamente sobre el índice de morosidad que los bancos tienen, en este apartado se presenta dicha información. Los datos de la Tabla 25 indican para diciembre de 2017 la mayor tasa de morosidad estaba en B4, seguido por B3. Cabe resaltar que en el caso de B3 no hay un procedimiento estandarizado de gestión de riesgo de crédito, aunque no es la misma situación de B4 que corresponde a una institución multinacional, altamente estandarizada. Entonces, si bien no se puede establecer una relación directa entre gestión de riesgo crediticio, como proceso, y el índice de cartera atrasada versus colocaciones brutas, el análisis de los datos permite decir que es posible que la falta de procesos sea causante de una elevada morosidad en B3, ya que en esa institución corresponde a cada funcionario usar su criterio y su experiencia en la evaluación.

Tabla 25

*Índices de Morosidad, a Diciembre de cada Año*

	2014	2015	2016	2017
<i>Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas</i>				
B1	2.23	2.17	2.41	2.68
B2	2.49	2.35	2.65	2.85
B3	1.63	1.61	0.02	3.12
B4	2.43	2.89	3.08	3.15
B5	2.30	2.44	2.71	2.97
<i>Provisiones/ Cartera atrasada</i>				
B1	202.11	203.57	187.46	168.49
B2	167.89	193.87	179.76	167.20
B3	171.33	206.91	172.00	150.79
B4	142.83	132.29	132.56	137.74
B5	153.92	157.12	154.63	139.59

**4.5. Resumen**

Este capítulo se ha construido en base a los datos recopilados con entrevistas a cinco entrevistados que son funcionarios de cinco instituciones de la banca múltiple peruana; y que al final se complementaron con los índices de morosidad de las mismas instituciones. En líneas generales, no se puede concluir si existe o no una relación directa entre las prácticas de gestión del riesgo crediticio y la mora de los clientes, aunque sí se encontró que el banco donde las prácticas no son estandarizadas y no se tiene un manual, es aquel que posee el segundo índice de morosidad más elevado.

En todas las instituciones incluidas en la investigación existe un departamento o área dedicado a la evaluación del riesgo crediticio, que en la mayoría de los casos está ordenado en función de los segmentos que establece la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP que son pequeñas, medianas y grandes empresas. Esto implica que los funcionarios se van especializando en un segmento y se convierten en expertos, añadiendo valor a las evaluaciones que realizan. Sin embargo, el aporte del recurso humano, en varios bancos se da

sobre análisis automáticos, que se hacen utilizando herramientas tecnológicas, con las cuales incluso se puede llegar a calificar a las empresas solicitantes de préstamos.

El proceso de otorgamiento de crédito se encuentra altamente normado, estableciendo niveles de análisis y de esto depende la cantidad de personas que se involucran. Es así que no en todas las ocasiones, las operaciones requieren de la aprobación de un Comité de Riesgos. Además, se ha encontrado que en todos los casos es un proceso integrado por varias etapas, que se inicia con una solicitud de crédito y que incluye lo siguiente: (a) análisis de los estados financieros, (b) revisión de las ventas, (c) análisis del nivel de endeudamiento actual y futuro, (d) evaluación del carácter de los directivos de la empresa, y (e) cualquier otro dato relevante que se encuentre en fuentes como la central de riesgos o la Internet. Todo esto con el fin de medir la capacidad y la voluntad de pago de los clientes.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

De acuerdo al análisis hecho mediante las entrevistas a los funcionarios del sector bancario, contrastadas con la información de sus estados financieros, auditorías publicadas en Internet y memorias anuales, se ha podido identificar aquellas buenas prácticas en la gestión del riesgo de crédito que realiza el sector bancario peruano. Se ha logrado el objetivo general de la investigación: Identificar las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito del sector bancario; así como los tres objetivos secundarios.

No obstante, se ha podido evidenciar que el sector bancario peruano y sus entes reguladores se encuentran desfasados en cuanto a sofisticaciones en todo el sistema financiero. Si esta realidad del sistema financiero resulta contraproducente o no, tal vez lo diga el tiempo, pero, en la actualidad, esta descripción de las buenas prácticas de gestión del riesgo de crédito son las mejor adaptadas a la realidad peruana, aunque siempre caben las reservas necesarias dado el continuo cambio en información y tecnología.

### 5.1. Conclusiones

Como Sebastiani (2017) señaló, una buena práctica es una receta que probada de manera repetitiva da resultados eficaces y eficientes. Por tanto, es apropiado decir que se pueden implementar buenas prácticas en aquellos procesos que se hacen de una manera repetitiva como es la gestión del riesgo crediticio. Entendiendo por riesgo crediticio a la probabilidad de que los clientes de las empresas de intermediación financiera no devuelvan los montos recibidos en forma de préstamo y sus intereses (Leal et al., 2018). Al respecto, y mediante una investigación de campo con enfoque cualitativo, se identificaron las siguientes buenas prácticas dentro del sector financiero peruano, en base a un contraste de la información primaria recolectada y la literatura revisada:

1. Contar con área de riesgo dentro la estructura organizacional, las cuales están encargadas de toda la gestión del riesgo de crédito, de la creación de políticas y

lineamientos, la administración y control del crédito. Al respecto, Santandreu (2009) señaló que la primera buena práctica es la conformación de un área de análisis de crédito, establecida claramente dentro de la estructura organizacional.

2. Análisis de las operaciones crediticias por segmento, dependiendo del tipo de crédito solicitado, pero sobre todo, del tipo de cliente: Banca corporativa, micro empresas, y personas, entre otros. Esto coincide con lo señalado en la Resolución S.B.S. N° 3780 – 2011 donde se establece que el área de análisis de riesgo se tiene que estructurar por áreas de la banca, para definir límites por beneficiario de los créditos y por tipo de préstamo.
3. Utilizar gran cantidad de fuentes de información disponible, pero principalmente la central de riesgo, los estados financieros, e incluso Internet. Al utilizar diversas fuentes se logra tener un mejor conocimiento del cliente, lo cual de acuerdo con Reid (2016) es clave para reducir los riesgos.
4. Analizar distintos elementos asociados a cada tipo de crédito, como destino, fuente de pago (nivel de ventas y de endeudamiento) y garantías disponibles. Parte de lo cual se puede calcular a partir de los estados financieros y de métricas, como ratios o indicadores (Fedaseyeu, 2015). Es así que los bancos en Perú tienen esquemas estandarizados de cálculo de razones, pero luego se necesita el conocimiento humano para su análisis y sobre todo para las proyecciones.
5. Medir el carácter, ya que esto define la disposición de pago. En caso de que sea una empresa esto requiere investigar al representante legal y a otros funcionarios. Al respecto, Trigo (2009) sostuvo que el deudor en sí mismo es uno de los elementos de análisis más importante al momento de decidir si se concede o no un crédito a una empresa o persona.

6. Procesos estrictos de cobranza, que inician con el recordatorio de la fecha de pago y se extienden en caso de que haya morosidad. Lo cual guarda relación con el hecho de que el objetivo del análisis de riesgo es disminuir la morosidad, incrementando el nivel de cobranza y con ello las utilidades del banco (Consumer Financial Protection Bureau, 2014).

***¿Cuáles son las prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito que se desarrollan en el sector bancario del Perú?***

La gestión del riesgo crediticio ha tomado importancia con el pasar de los años (Hsiao et al., 2010), lo cual fue confirmado con esta investigación, ya que los cinco bancos estudiados sí realizan actividades de gestión de riesgo. En cuatro de los cinco casos, estas actividades se rigen por un proceso estandarizado, que contempla la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Lo que coincide con lo indicado por Cobarsí-Morales et al. (2013) quienes indicaron que cada vez más, la evaluación de crédito es un proceso altamente estructurado.

Para Trigo (2009), el elemento esencial en el análisis del riesgo de crédito es el deudor y en esta investigación se encontró que el foco de la gestión de riesgo sí está en los clientes. Por ejemplo, se le solicitan y revisan sus estados financieros o prueba de ingresos, así como documentos de identificación, que en el caso de empresas se refiere al acta de constitución y al poder del representante legal; documentos que son revisados por el área legal para evaluar su consistencia.

El análisis crediticio tiene que combinar la valoración de elementos cualitativos y cuantitativos, especificando la capacidad de pago del deudor en potencia y su historial crediticio (Hernández & Meneses, 2005). Esto se hace en el sector bancario peruano, ya que el historial crediticio es revisado por todas las instituciones en la central de riesgo, así como también revisan en sus propias bases de datos. Investigación que se extiende a las personas

que constituyen las organizaciones y a las empresas vinculadas, como cierre de una evaluación cualitativa. Sin embargo, este análisis no siempre es complementado por una visita del área de riesgo, las cuales en varias instituciones son conducidas solamente por el área comercial.

A lo largo de las entrevistas y del análisis de la información recopilada se identificaron estas prácticas, dentro del marco de la gestión del riesgo:

1. Contar con políticas definidas de riesgo, asimismo en cuatro de las entidades financieras se pudo comprobar que las políticas están definidas e indicadas en el manual de operaciones y funciones, o en otro documento similar, en los cuales se puede apreciar el apetito al riesgo y los niveles de sensibilidad en el cual operar.
2. Segmentar la banca (productos), mediante una segmentación que está acorde a lo normado por la SBS, lo cual promueve y colabora a realizar análisis y estudios de la situación y movimiento del mercado, asimismo, ayuda a las mismas entidades a enfocarse a diferentes tipos de riesgo dada la magnitud de los segmentos creando políticas específicas por productos.
3. No se cuenta con un comité de riesgos, al menos no en la mayoría de las instituciones incluidas en la investigación y esto hace que la decisión recaiga en funcionarios que van haciendo un aporte, pero sin generar una discusión conjunta, que finalice en la decisión de otorgar o no los créditos. En general, se conoció que los comités de riesgo se utilizan solamente para operaciones asociadas con altos montos de crédito.
4. Evaluación de capacidad de pago, resulta el análisis básico en todos los modelos de crédito encontrados, la capacidad del deudor de hacerse frente de sus obligaciones financieras tanto actuales como proyectas. Esto es una combinación de diversas variables como ventas, nivel de endeudamiento y carácter.



5. Evaluación del carácter de los clientes, pieza relevante en la evaluación crediticia, la reputación del personal administrativo, la gerencia y representantes de la entidad, como garantes en materia de honestidad histórica y reputación dentro de su sector y en el sector financiero.
6. Solamente dos de las cinco entidades incluidas en el estudio indicaron que el área de riesgo sí hace visitas a los clientes. Sin embargo, en todos los bancos sí se llevan a cabo dichas visitas solo que usualmente le corresponde o ha sido delegado al área comercial. Debe mencionarse que para Santandreu (2009), en el ámbito del sector bancario, el área de crédito y comercial están estrechamente relacionadas, e incluso estas áreas pueden estar representadas en una misma persona, ya que el captador de potenciales clientes es a su vez también evaluador del crédito.
7. Uno solo de los entrevistados indicó contar con una herramienta informática que le permite evaluar los estados financieros de sus clientes y a través de parámetros pre-establecidos establecer una calificación. El uso de esta herramienta parece sencillo y eficiente, pero no es una práctica extendida. Sin embargo, si hay el uso generalizado de herramientas tecnológicas para almacenar información, transferirla de un área a otra y realizar ciertos análisis.
8. No hay evidencia de que en todos los casos se soliciten garantías y de que las mismas sean evaluadas, como parte del proceso integral de gestión de riesgo.
9. Si bien el seguimiento a los créditos es necesario para garantizar su recuperación, en la investigación de campo se conoció que esto no es realizado por el área de riesgo, sino por otra unidad, asociada a la cobranza. En algunos casos se da un monitoreo general de la cartera o por segmento, pero esta práctica no es común en todos los bancos.

*¿Cuáles de las prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito que se realizan en el sector bancario peruano corresponden a las buenas prácticas identificadas en la teoría?*

De acuerdo con el Capítulo II de la Resolución S.B.S. N° 3780 -2011 se deben establecer límites por contraparte, a nivel individual y por grupo económico, así como también se debe evaluar el carácter y posición crediticia del cliente, conociendo todas las exposiciones afectas al riesgo. Considerando esto, se entiende como buena práctica que en los cinco bancos analizados se hace un análisis de las operaciones crediticias por segmento, así como también se utiliza la central de riesgo para investigar al cliente, y en caso de que sea una empresa, también se investiga al representante legal y otros funcionarios, lo cual constituye una medida de su carácter. Esto se complementa con búsquedas de datos por Internet que hacen dos de las cinco instituciones consultadas. En general, se confirma que es una buena práctica el combinar datos de diferentes fuentes, al momento de hacer la evaluación del riesgo crediticio.

El análisis de riesgo crediticio debe comprender distintas variables, como por ejemplo las indicadas por Apostolik, et al. (2011): (a) vencimiento, (b) destino del crédito, (c) fuente de pago, y (d) requerimiento de garantía. Esto coincide con el objetivo general que tienen los bancos analizados y que es determinar la capacidad de pago de los clientes, antes de concederles el crédito. Si bien, cada institución tiene un proceso diferente y analizan distintos elementos, todas tienen un fin común y es dar crédito solamente a aquellas empresas o personas que tienen la capacidad de pagar las cuotas.

De acuerdo con Bertrand et al. (2004), el análisis de riesgo de cada cliente tiene que ir acompañado de un estudio de variables macroeconómicas, pero durante el desarrollo de esta investigación no se encontró evidencia de que esto se haga. Solamente en una institución financiera, que tiene altamente sistematizado el análisis de los estados financieros es posible

que esté incluido para dar una calificación integral a cada solicitante. Lo que sí se encontró es que hay procesos estandarizados y estrictos de cobranza, lo cual de acuerdo con Zywicki (2015) reduce la morosidad y aumenta la disponibilidad de crédito en el mercado.

Para Ledesma y Sánchez (2007) el riesgo es definido como la probabilidad de que surja algún evento desfavorable que ocasione pérdidas, donde la variable tiempo es determinante, dado que a mayor plazo de tiempo mayor riesgo. Pero con la investigación se encontró que no existen análisis diferentes en función del plazo del préstamo solicitado. Ninguno de los entrevistados mencionó que se analicen distintas variables o que se utilicen herramientas diferentes.

***¿Cuál es la relación entre las buenas prácticas financieras en la gestión del riesgo de crédito y el índice de morosidad de las entidades bancarias?***

Para el Comité de Basilea (1999), la meta de la administración del riesgo es maximizar la tasa de retorno ajustada al riesgo del banco. Es por ello que se revisó el índice de cartera atrasada versus colocaciones brutas, encontrando que el banco que no cuenta con un proceso estandarizado de gestión de riesgo es el segundo en tasa de morosidad con un porcentaje de 3.12% mientras que el mínimo que se obtuvo fue 2.68%. Si bien esta información no es suficiente para afirmar que la falta de un proceso integral de gestión de riesgo conlleva una elevada tasa de morosidad, da indicadores de que sí existe tal relación, al mismo tiempo que revela que la gestión de riesgo no es el único elemento que define la falta de pago oportuno de los clientes.

Se ha podido encontrar que todas aquellas buenas prácticas descritas impactan a las entidades bancarias. Una adecuada gestión del riesgo donde exista un área específica de riesgo, políticas definidas y lineamientos que otorguen mayor luz a todo el proceso de créditos, asimismo contar con herramientas adecuadas ya sean modelos, capacitaciones que colaboren a poder contar con una mejor calidad de los activos. De acuerdo con la literatura,

estas buenas prácticas se reflejan en los resultados económicos de la entidad, como un mayor nivel de ingresos y en un adecuado control de las tasas de interés cobradas. Asimismo, se ven reflejados en los gastos por castigo y provisiones de cartera problemas, ya que se ven disminuidos. Por otro lado, estas buenas prácticas también colaboran con el recupero de la cartera problema, ya sea con un área de cobranzas, o emitiendo garantías que faciliten revertir las contingencias que todo riesgo de crédito conlleva.

## **5.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones que a continuación se presentan, están divididas en recomendaciones prácticas y recomendaciones para futuras investigaciones.

### **5.2.1. Recomendaciones prácticas**

- Complementar el análisis de la información cuantitativa y cualitativa de cada cliente, con el análisis de variables macroeconómicas generales y de cada sector.
- Incorporar la variable tiempo de vigencia del crédito en el análisis de riesgo, lo cual debe llevar a establecer parámetros diferentes en función del plazo o incluso a usar herramientas de evaluación diferentes.
- Constituir comités de créditos, los cuales reducen la subjetividad y permiten que mediante el compartir de ideas se generen decisiones de otorgamiento de crédito que sean consensuadas. Al mismo tiempo, de estos comités surgen las principales iniciativas para crear lineamientos o ajustar las políticas o procedimientos actuales, es decir que permiten generar mejores prácticas.
- El área de riesgo debe incluir dentro de sus funciones el seguimiento de la cobranza por segmento de clientes y por tipo de créditos, yendo más allá de un análisis general de la tasa de morosidad, con miras a establecer parámetros para el otorgamiento de créditos nuevos o de refinanciamientos.

- Realizar visitas in situ de las entidades y entrevistas, no obstante la nueva tecnología y modelos de medición del riesgo, es necesario conocer in situ a los prestatarios, con esto se logra conocer las instalaciones, dar un vistazo al funcionamiento de la entidad y al personal de la empresa.
- Contar con herramientas informáticas para la evaluación crediticia, las herramientas informáticas colaboran, al cálculo, a la parametrización y clasificación del crédito, resultando una herramienta sencilla, práctica y veloz como soporte para las decisiones de colocación crediticia.
- Solicitar garantías a los clientes, lo cual es apropiado, y debe ser proporcional al nivel de riesgo que cada operación represente para la entidad bancaria. Estas garantías son útiles en el caso de un eventual impago, permitiendo recuperar parte del capital.
- Contar con un área encargada de cobranzas y de carteras con problemas, lo cual es señalado en la teoría como una buena práctica, para que el banco no se desvíe de su core business. Aunque se cuente con las mejores herramientas de análisis crediticio y una adecuada evaluación, dado el mismo concepto del riesgo, van a haber dentro de la entidad bancaria créditos que no llegan a ser cancelados, para ello resalta la necesidad de creación de una sub área de cobranzas, encargada de la cartera problema y deficiente, con lo cual pueda recuperar el máximo posible del capital invertido.

### **5.2.2. Recomendaciones para futuras investigaciones**

Cabe indicar que a pesar de los esfuerzos no ha sido posible identificar cómo repercute cada buena práctica en el rendimiento de los bancos o entidades financieras. Por el contrario, se ha visto la totalidad de las buenas prácticas como un todo y se ha podido evidenciar el impacto de estas prácticas en los resultados de la entidad, es por ello que es importante encontrar y diferenciar qué prácticas de gestión del crédito tienen mayor impacto.

Por otro lado, es preciso resaltar que actualmente se vive en un constante cambio de información y tecnología. Muchos de los modelos y prácticas que el sector bancario peruano ha establecido como buenas prácticas en la gestión del riesgo de pueden encontrarse desfasadas y disfrazadas, las cuales, como se ha evidenciado a través de la historia, solo se harán visibles luego de una crisis. Un reflejo claro de ello es que el ente regulador peruano de las entidades financieras no han incorporado los lineamientos actualmente vigentes en las economías más influyentes y organizadas del mundo. En ese sentido, el sistema bancario peruano no solo debe mantener adecuadas políticas de gestión, sino también los entes reguladores están exigidos de adecuarse y alinearse a las medidas internacionales promoviendo un compromiso por parte de todas las entidades financieras en la colaboración y comparabilidad de resultados. No obstante, en la realidad nacional, un adecuado manejo y control e implementación de buenas prácticas podrán mitigar el impacto.

## Referencias

- Apostolik, R., Donohue, C., & Went, P. (2011). *Fundamentos del riesgo bancario y su regulación: Una completa introducción a la banca, el riesgo bancario y su regulación*. Madrid, España: Delta.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú*. (Tesis para obtener el grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas. CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
- Baptista P., & Hernández R. & Fernández C. (1991). *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.amazon.es/Metodolog%C3%ADa-Investigaci%C3%B3n-Roberto-Hernandez-Sampieri/dp/1456223968>
- Banbif. (2018). *Memoria anual*. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/Qui%C3%A9nes%20Somos/MEMORIAANUAL2015.pdf>
- Bertrand, M., Duo, E., & Mullainathan, S. (2004). How much should we trust differences-in-differences estimates? *Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 249-275.
- Bodemer, K. (2017). Europa y América Latina en la crisis financiera mundial: ¿Quién puede aprender qué de quién? *Espiral*, 24(69), 35-69.
- Caicedo, E., Mercè C., Bielsa, & Monserrat, R. (2011). *Medición del riesgo de crédito mediante modelos estructurales: una aplicación al mercado colombiano*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v24n42/v24n42a04.pdf>
- Calvo, A. (2008). La crisis de las hipotecas subprime y el riesgo de credit crunch. *Revista de Economía Mundial*, (18), 195-204.
- Castro, P. (2003). *La concentración bancaria en el Perú*. Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.

- Cardona, P., (2004). *Aplicación de árboles de decisión en modelos de riesgo crediticio*.  
 Revista Colombiana de Estadística, (2), 39-151.
- Cebenoyan, A.S., & Strahan, P. (2004, enero). Risk management, capital structure and  
 lending at banks. *Journal of Banking & Finance*, 28(1), 19-43.
- Chatterjee, S. (2016). Modelos del riesgo de crédito. *Boletín del CENLA*, 62(3), 273-300.
- Cobarsí-Morales, J., Canals, A., & Ortoll, E. (2013). La información como bien económico:  
 Reflexiones sobre la crisis financiera de 2008. *El Profesional de la Información*,  
 22(4), 346-352.
- Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria. (1999). Recuperado de  
<file:///C:/Users/PC/Downloads/Principios%20para%20la%20administraci%C3%B3n%20del%20riesgo%20de%20cr%C3%A9dito.pdf>
- Consumer Financial Protection Bureau. (2014, marzo). *Fair debt collection practices act: Annual report*. Recuperado de [http://files.consumerfinance.gov/f/201403\\_cfpb\\_fair-debt-collection-practices-act.pdf](http://files.consumerfinance.gov/f/201403_cfpb_fair-debt-collection-practices-act.pdf).
- Díaz, C. M., & Del Valle, Y. (2017). Riesgo financiero en los créditos al consumo del  
 sistema bancario venezolano 2008-2015. *Revista Orbe*, 13(37), 20.
- Elizondo, A., Altman, E., De La Fuente, M., Finger, C., Gutiérrez, J., Gutiérrez, R. Márquez,  
 J., Mina J., & Segoviano M. (2012). *Medición integral del riesgo de crédito*. México  
 D.F., México: Limusa.
- Fedaseyeu, V. (2015, 19 de junio). *Debt collection agencies and the supply of consumer credit*. Filadelfia, PA: Bocconi University and Visiting Scholar, Federal Reserve Bank of Philadelphia.
- Ferreira, V. M., & Marzábal, O. R. (2012). La crisis financiera global en perspectiva: Génesis  
 y factores determinantes. *Revista de Economía Mundial* (31), 199-226.



- Fondo Monetario Internacional. (2006). *Indicadores de solidez financiera*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=17654.0>
- Galicia, M. (2003). *Los enfoques del riesgo de crédito*. México: Instituto del Riesgo Financiero.
- Gómez, P., & Partal, A. (2010). *Gestión y control del riesgo de crédito en la banca*. Madrid, España: Delta.
- Hakim, S., & Neaime, S. (2005). Profitability and risk management in banking: A comparative analysis of Egypt and Lebanon. *Money and Finance in the Middle East*, 117-131.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- Hernández, L., & Meneses, L. (2005). Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. *Estudios Gerenciales*, 97(octubre), 129-165.
- Hsiao, H., Chang, H., Cianci, A., & Huang, L. (2010, julio). First financial restructuring and operating efficiency: Evidence from Taiwanese commercial banks. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1461-1471.
- KPMG (2018). *BBVA Banco Continental y Subsidiarias. Estados Financieros Consolidados 2017 – 2016 (Dictamen de los auditores independientes)*. Recuperado de [https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/informe-apoyo-y-asociados\\_tcm1105-705681.pdf](https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/informe-apoyo-y-asociados_tcm1105-705681.pdf)
- KPMG (2018). *Scotiabank Perú SAA y Subsidiarias. Estados Financieros Consolidados 2017 – 2016 (Dictamen de los auditores independientes)*. Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InformacionFinanciera.aspx?data=2FEA2BC9099825EBC C1317338937ECAA4C7BD73787FB29BDE05597496FB690AC0C](http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=2FEA2BC9099825EBC C1317338937ECAA4C7BD73787FB29BDE05597496FB690AC0C)

- Leal, A., Aranguiz, M., & Gallegos, J. (2018). Análisis de riesgo crediticio, propuesta del modelo credit scoring. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(1), 181-207.
- Ledesma M.; Sánchez, Z., & Machado, I. (2007). *Análisis del riesgo crediticio bancario en la economía cubana Teoría y Praxis*, 3, 77-87. Universidad de Quintana Roo Cozumel, México.
- Martín, M. A. (2009). *Transparencia y concentración bancaria en el Perú*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Meneses, L., & Macuacé, R. (2011). Valoración y riesgo crediticio en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 3(2), 65-82. Universidad Católica de Colombia Bogotá D.C., Colombia.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Parado, C. (2013). ¿Qué es un sistema financiero? *Revista virtual Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>
- Paredes, Burga & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada (2018). *Intercorp Financial Services Inc. y Subsidiarias. Estados Financieros Consolidados 2017 – 2016* (Dictamen de los auditores independientes). Recuperado de [http://www.smv.gob.pe/Frm\\_InformacionFinanciera.aspx?data=2FEA2BC9099825EBC C1317338937ECAA4C7BD73787FB29BDE05597496FB690AC0C](http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera.aspx?data=2FEA2BC9099825EBC C1317338937ECAA4C7BD73787FB29BDE05597496FB690AC0C)
- Parodi C. (2013) *¿Qué es un sistema financiero?* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2013/03/que-es-un-sistema-financiero.html>
- PWC (2018). *Banco de Crédito del Perú SA y Subsidiarias. Estados Financieros Consolidados 2017 – 2016* (Dictamen de los auditores independientes). Recuperado de

[https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2018/Relaciones%20con%20Inversionistas/BCP%20Individual\\_esp%C3%B1ol\\_2017.pdf](https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2018/Relaciones%20con%20Inversionistas/BCP%20Individual_esp%C3%B1ol_2017.pdf)

- Reid, D. (2016). *The debt buying industry*. Sacramento, CA: Receivables Management Associations.
- Resolución S.B.S. N° 11356 El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (2008).
- Resolución S.B.S. N° 3780. Reglamento de Gestión de Riesgo de Crédito. El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (2011).
- Rosales, A. (2010). De la crisis asiática a la crisis inmobiliaria: los debates actuales sobre la arquitectura financiera internacional. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 41 (163), 31-51.
- Saavedra, M., & Saavedra, M. (2010). Modelos para medir el riesgo de crédito de la banca. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 295-319.
- Saavedra, M., & Arellano, E. (2008). Los derivados en la administración del riesgo de crédito de la banca en México; una propuesta de aplicación.
- Saldaña, L. (2017). *Sistematización de una experiencia de recuperación y difusión de buenas prácticas docentes en una institución educativa privada de San Juan de Miraflores. Una mirada desde la gestión del conocimiento* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Santandreu, E. (2009). *Manual para la gestión del crédito a clientes: Guía práctica de credit management*. Barcelona, España: Deusto.
- Sebastiani, L. (2017, enero-abril). ¿Para quién y para qué son buenas las buenas prácticas? Unión Europea, integración de (in) migrantes y despolitización/tecnificación de las políticas hegemónicas: un estudio de caso. *Empiria: Revista Metodológica de Ciencias Sociales*, (36), 39-62.

- Stevenson, L. (1990). Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9(4), 439-446.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Boletín estadístico: Cronología del sistema bancario*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Boletín estadístico: Sistema financiero*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#)
- Trigo, E. (2009). *Martínez Análisis y Medición del Riesgo de Crédito en carteras de activos financieros ilíquidos emitidos por empresas*. Universidad de Málaga Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Departamento De Finanzas y Contabilidad <http://www.biblioteca.uma.es/bldoc/tesisuma/17968872.pdf>
- Valdez, D., & López Aliaga, R. (2011). *Sistema financiero peruano*. Lima, Perú: Universidad de Piura.
- Wigg, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6-14.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zywicki, T. (2015). *The law and economics of consumer debt collection and its regulation*. Arlington, VI: Mercatus Center.

## Apéndice A: Evolución del Sistema Bancario del Perú

Tabla 1A

### *Hechos de Importancia Suscitados cada Año desde 1995 hasta 2017*

Año	Hechos de Importancias
1995	La Banca se encontraba en etapa de reformas.
1996	La Banca se encontraba en etapa de reformas.
1997	Comienza la etapa de recesión, estadísticamente los Bancos comienzan a tener menor colocación y menor captación. Inicia operaciones Mi Banco.
1998	El Banco de la Republica se disuelve por tener excesivo financiamiento a corto plazo, que generó falta de liquidez. El Banco Latino entra en etapa de vigilancia por insuficiencia financiera, luego todo vuelve a la normalidad. Fusión del Banco de Lima Sudameris y Banco Wiese Ltda. Fusión del Banco del País y Banco Nuevo Mundo. Fusión del Banco Sur y Banco Santander.
1999	Fusión del Norbank Y Banco del Progreso. El Banco Solventa se convirtió en Empresa Financiera Cordillera. El Banco Banex entro en proceso de liquidación. El Banque Nationale de Paris - Andes inicio sus operaciones.
2000	El Banco Orión entro en proceso de liquidación. El Banco SerBanco entro en proceso de liquidación. El Banque Nuevo Mundo entro en proceso de liquidación.
2001	El Banco Latino y el Banco Interbank se Fusionaron. El Banco NBK Bank y el Banco Financiero se Fusionaron. No hubo fusiones ni liquidaciones, pero inicia AgroBanco y las Cajas Municipales consiguen el permiso para operar en Lima.
2002	
2003	El Banco de Crédito adquirió el 100% de las acciones del Banco Santander. Comienza la etapa de crecimiento en el Perú a nivel de colocaciones y captaciones.
2004	El Banco de Crédito adquirió Financiera Solución.
2005	El Bank Boston se retira del Perú, vendiendo sus activos al Banco de Crédito. El Banco Wiese y El Banco Sudamericano se Fusionan.
2006	El Banco Scotiabank Inicia sus operaciones en Perú sobre la base de la fusión del Banco Wiese y Banco Sudamericano. El Banque Nationale de Paris - Andes cierra sus operaciones.
2007	Inicia operaciones el Banco Santander. Inicia operaciones el Banco Falabella. Inicia operaciones el Banco Deutsche.
2008	Inicia operaciones el Banco Azteca. Inicia operaciones el Banco Ripley.
2009	El Banco del Trabajo pasó a ser empresa financiera.
2010	No hubo fusiones ni liquidaciones, pero inicia operaciones financieras Universal y Uno.
2011	En el último año el número de empresas bancarias permaneció invariable.
2012	Inicia operaciones el Banco Cencosud.
2013	HSBC Bank cambió de denominación a Banco GNB.
2014	En el último año ingresó al mercado un nuevo Banco (ICBC en febrero de 2014).
2015	Financiera Edyficar y Mi Banco realizaron un proceso de escisión por absorción en marzo.
2016	Se autorizó la disolución voluntaria e inicio del proceso liquidatorio de Deutsche Bank (julio 2016).
2017	No hubo fusiones ni liquidaciones.

*Nota.* Adaptado de “Cronología del sistema bancario,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=13#))

## Apéndice B: Consentimiento Informado

Durante la investigación se ha utilizado el consentimiento informado que se muestra en la Figura B1, antes de realizar la entrevista:

Me comprometo a participar en el estudio titulado Buenas Practicas Financieras en la Gestión del Riesgo Crediticio del Sector Financiero el cual está siendo conducido por alumnos de la Maestría en Finanzas Corporativas y Riesgos Financieros bajo la supervisión de los profesores de CENTRUM. Entiendo que esta participación es voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento, sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es encontrar las Buenas Practicas Financieras en la Gestión del Riesgo Crediticio del Sector Financiero. No se provee tener ningún estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo en los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente dos horas cada una, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a Gestión de Riesgos. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea podrá publicarse, con/sin indicar mi nombre en ella. Se utilizará grabadora y video durante la entrevista.

Asimismo, responderé a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre(s) y apellidos del entrevistado:

E-mail:

Teléfono:

Firma:

Nombre(s) y apellidos del entrevistador:

E-mail:

Teléfono:

Firma:

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador.

### Apéndice C: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información sobre “*Buenas Prácticas Financieras en la Gestión del Riesgo Crediticio del Sector Financiero*”. Esta se presenta a continuación. Durante la entrevista, una persona realizaba las preguntas, otra apuntaba las respuestas.

#### A. Información del entrevistado

- Edad
- Estado civil
- Grado de instrucción
- Cargo actual en la empresa
- Años en este cargo
- Años en la empresa

#### B. Información de la Institución financiera

- Nombre del Banco
  - Según ustedes ¿realizan gestión de buenas prácticas en gestión de riesgos?
  - ¿Cuentan con área de riesgos?
  - No. de trabajadores dentro del área de riesgos
  - Experiencia mínima del personal
1. ¿Cuenta el banco con un área de riesgo? ¿Cómo está organizada?
  2. ¿Cuáles son los procesos que se siguen en el área de riesgo crediticio?
  3. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio incluye la visita a los clientes?
  4. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio comprende el análisis o evaluación de los estados financieros?
  5. ¿Cuenta la institución con Comité de Riesgo?

6. ¿El análisis del riesgo crediticio incluye una evaluación del representante legal o de los directivos de la empresa?
7. ¿Tienen alguna herramienta tecnológica que facilite el proceso de análisis del riesgo crediticio?
8. ¿La remuneración de los empleados del área de riesgo crediticio incluye una fracción variable o es totalmente fijo?
9. Una vez que se ha concedido el crédito, ¿cómo es su sistema de control de morosidad?
10. ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?
11. ¿Cómo relacionaría todo lo que se ha conversado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticia?



## Apéndice D: Protocolo del Caso

### a) Aspectos generales de la investigación

A1: Antecedentes del estudio

A2: Objetivos del estudio y preguntas de investigación

A3: Revisión de la literatura, lo que brinda un marco teórico

A4: Papel del protocolo en la investigación

### b) Procedimientos de campo

B1: Datos de las personas a entrevistar y de la institución financiera

B2: Invitación para la entrevista

B3: Formulario de consentimiento informado

B4: Calendario de las entrevistas

B5: Documentos previos

B6: Equipo de grabación/audio

### c) Preguntas del caso

C1: Guía de preguntas para la entrevista (Apéndice C)

### d) Reporte del caso

D1: Audio de las entrevistas

D2: Datos generales de las entrevistas realizadas

D3: Formato de consentimiento informado, debidamente firmado por el entrevistado

D4: Transcripción de la entrevista

D5: Reporte del investigador

D6: Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

### Apéndice E: Entrevista Banco 1 (BBVA Continental)

Cargo: Jefe de Administración de Riesgos

Antigüedad en el cargo: Cinco años

Edad: 38 años

Estado civil: Casado

1. ¿Cuenta el banco con un área de riesgo? ¿Cómo está organizada?

—Sí, claro.

—Nuestra área de riesgos está segmentada según tipos de créditos, banca empresa, gran empresa, etc., tal como lo indica la Resolución 11356 de la SBS. Acá el personal atiende según su expertis en cada tipo de segmento.

¿Puede decirnos algo más sobre la función que realizan las personas en estos segmentos?

—Tienen varias funciones, pero la principal tiene que ver con la evaluación de créditos.

2. ¿Cuáles son los procesos que se siguen en el área de riesgo crediticio?

—Filtran a cada cliente en la central de riesgos, analizan sus estados financieros y con ello logran determinar si el cliente tiene capacidad de pago.

3. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio incluye la visita a los clientes?

—Nosotros como área de riesgos no.

4. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio comprende el análisis o evaluación de los estados financieros?

—Claro que sí. Además, hay que revisar el nivel de endeudamiento que cada cliente tiene.

—Nosotros y me animo a decirlo, somos la única institución que le da una calificación a los estados financieros de los clientes, tenemos una herramienta informática que nos ayuda a calificar los estados financieros, nos indica si es cliente A, B, C o D, siendo A el mejor.

5. ¿Cuenta la institución con Comité de Riesgo?

—Sí, pero no pasan todos los créditos, sino que depende del monto. La idea es que se discutan en conjunto, los préstamos más grandes.

6. ¿El análisis del riesgo crediticio incluye una evaluación del representante legal o de los directivos de la empresa?

—Si, revisan si tiene antecedentes penales, policiales, judiciales, al titular, a sus vinculados, revisan si las tienen empresas por otros lados.

7. ¿Tienen alguna herramienta tecnológica que facilite el proceso de análisis del riesgo crediticio?

—Nuestro sistema informático es una de las tantas herramientas que tenemos para tomar decisiones.

8. ¿La remuneración de los empleados del área de riesgo crediticio incluye una fracción variable o es totalmente fijo?

—No, nada, cada uno tiene un sueldo fijo.

9. Una vez que se ha concedido el crédito, ¿cómo es su sistema de control de morosidad?

—Cobranzas se encarga, ellos tienen que gestionar la mora antes de que se venza, tienen metodologías que les alerta si el cliente tendrá problemas para pagar.

10. ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?

—El Manual de Políticas, Procedimientos y Funciones, ahí está todo.

11. ¿Cómo relacionaría todo lo que se ha conversado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticia?

—Todo lo que hacemos son para nosotros buenas prácticas, nos está ayudando a disminuir el riesgo de crédito, por eso tenemos una mora baja.



## Apéndice F: Entrevista Banco 2 (Interbank)

Cargo: Analista de Riesgo

Antigüedad en el cargo: Dos años

Edad: 26 años

Estado civil: Soltero

1. ¿Cuenta el banco con un área de riesgo? ¿Cómo está organizada?

—Si tenemos un área de riesgos para cada segmento de créditos, es decir hay riesgos de Banca Corporativa, Riesgos de Banca Empresa y así sucesivamente, cada área tiene su personal que se encarga de sacar análisis de cosechas o evaluar créditos.

2. ¿Cuáles son los procesos que se siguen en el área de riesgo crediticio?

—Ya, cuando el funcionario de riesgos recibe la operación crediticia, filtran al cliente en una central de riesgos que tenemos de internet, pero también filtramos en centrales de riesgos internas, donde podemos ver toda la parte cualitativa del cliente, vale decir filtramos su vinculación con otras empresas, su calificación crediticia, antecedentes penales, policiales, etc, y también revisamos los aspectos cuantitativos del cliente, vale decir vemos su nivel de ventas, analizamos sus estados financieros para ver si el cliente cuenta con la capacidad de pago.

3. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio incluye la visita a los clientes?

—Posteriormente decidimos si visitamos al cliente, no es obligatorio porque este cliente ya fue visitado por el área comercial, después si todo esta ok lo aprobamos de acuerdo lo que manda nuestra normativa o política crediticia.

4. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio comprende el análisis o evaluación de los estados financieros?

—Sí, incluso tenemos un sistema de calificación, que nos indica que tan buen cliente o no puede ser esa empresa. Es una especie de codificación. Realmente tratamos de hacer un amplio análisis cuantitativo, extraer toda la data posible.

5. ¿Cuenta la institución con Comité de Riesgo?

—Eso está en evaluación y ajuste.

6. ¿El análisis del riesgo crediticio incluye una evaluación del representante legal o de los directivos de la empresa?

—Claro, como te comenté filtramos su vinculación con otras empresas, eso es importante, y su calificación crediticia. También revisamos antecedentes penales, policiales, etc,

7. ¿Tienen alguna herramienta tecnológica que facilite el proceso de análisis del riesgo crediticio?

—Sí, es imposible hacer una buena evaluación, combinando distintas fuentes de información si no se tiene una herramienta tecnológica. Además, así pasamos la data de una unidad a la otra.

8. ¿La remuneración de los empleados del área de riesgo crediticio incluye una fracción variable o es totalmente fijo?

—No, sé que en otras entidades los trabajadores si tienen un variable, pero acá en el Interbank no ganamos variable, solo tenemos nuestro salario.

9. Una vez que se ha concedido el crédito, ¿cómo es su sistema de control de morosidad?

—Acá en el banco existe un área que hace la cobranza, ellos se encargan de realizar el seguimiento al cliente, pero nosotros como riesgos también apoyamos en el seguimiento realizando llamadas al cliente para ver que ha pasado y ver la posibilidad de ayudarlo para que pueda pagar en la fecha pactada.

10. ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?

—Como todos los bancos creo, no he escuchado de algún banco que trabaje sin normativa, acá tenemos nuestra normativa donde especifica todo lo que les estoy mencionando.

11. ¿Cómo relacionaría todo lo que se ha conversado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticia?

—Creo que todas las entidades financieras hacen los mejores esfuerzos para buscar buenas prácticas en su gestión y así disminuir el riesgo de crédito, nosotros no somos la excepción, filtramos al cliente, revisamos sus ventas, analizamos sus estados financieros, googleamos al cliente y sus empresas, todas esas son buenas prácticas que nos ayudan a disminuir el riesgo crediticio.

—Como banco tenemos un ratio potente que creó el área de riesgos, que ayuda a medir la gestión de cada colaborador que está involucrado con la gestión de créditos, desde el comercial, al de cobranza y hasta el de riesgos, este ratio está en el sistema y sale en línea. Es un ratio que mide las provisiones de 12 meses entre las colocaciones de 12 meses, con ello cada integrante del banco sabe si es rentable para la empresa o no.

### Apéndice G: Entrevista a Banco 3 (Interamericano de Finanzas)

Cargo: Analista de Riesgo

Antigüedad en el cargo: Dos años

Edad: 26 años

Estado civil: Soltero

1. ¿Cuenta el banco con un área de riesgo? ¿Cómo está organizada?

—Sí claro, pero no es tan especializada como en el Banco Financiero, acá no es tan técnico.

¿A qué te refieres?

—Lo que sucede es que acá se trabaja mucho en base a la experiencia de cada funcionario, no tenemos un documento donde nos indique de cómo debemos evaluar, la metodología de evaluación no existe, recién para este año el banco está contratando una consultora que nos asesore sobre todo estos temas.

¿Cómo está conformada?

—Ahí sí es muy similar, la tenemos por segmentos según la SBS.

2. ¿Cuáles son los procesos que se siguen en el área de riesgo crediticio?

—Lo tradicional como lo hacen todas las entidades financieras, revisamos el nivel de ventas, vemos su vinculación, antecedentes, capacidad de pago, pero todo se hace en base a cada uno, es decir si alguno no quiere revisar alguna variable no pasa nada, lo importante es determinar que el cliente tiene capacidad y voluntad para pagar, lo que sí es obligatorio es que debemos visitar todos los clientes.

3. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio incluye la visita a los clientes?

—Sí porque así medimos la capacidad de pago del cliente, vemos que tal es su negocio, su mercado, etc.



4. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio comprende el análisis o evaluación de los estados financieros?

—Sí, el análisis de estos datos es básico, allí se ven las ventas, las utilidades, otras deudas y eso permite calcular la capacidad de pago. Vemos la congruencia en la información que nos dan.

¿Tienen algún código o sistema para calificar los estados financieros?

—No, solo se emite una opinión del analista después de su análisis.

5. ¿Cuenta la institución con Comité de Riesgo?

—A veces se hacen reuniones. Estamos con una consultoría definiendo como debe ser.

6. ¿El análisis del riesgo crediticio incluye una evaluación del representante legal o de los directivos de la empresa?

—Sí, es parte importante. Desde la visita ya se hace esa evaluación.

7. ¿Tienen alguna herramienta tecnológica que facilite el proceso de análisis del riesgo crediticio?

—Si bien es cierto no hemos tenido un sistema que nos apoye o una metodología que nos ayude a poder tener criterios uniformes para evaluar, con la consultora que estamos contratando, estamos convencidos que para un próximo encuentro las cosas serán distintas.

8. ¿La remuneración de los empleados del área de riesgo crediticio incluye una fracción variable o es totalmente fijo?

—Si claro que sí, hay un pago por la aprobación de créditos y por su cobro. Tenemos una remuneración variable si es que cumplen los parámetros que pone la institución.

9. Una vez que se ha concedido el crédito, ¿cómo es su sistema de control de morosidad?

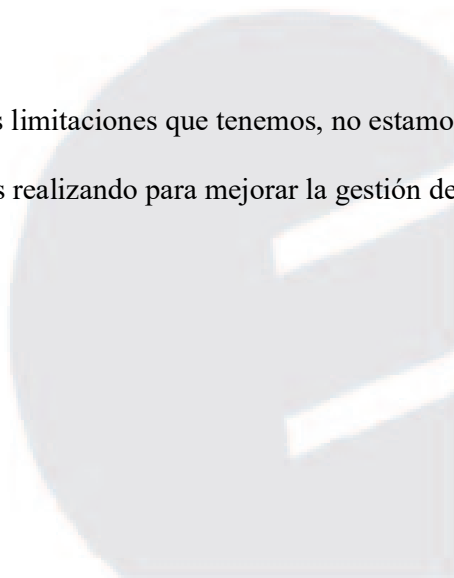
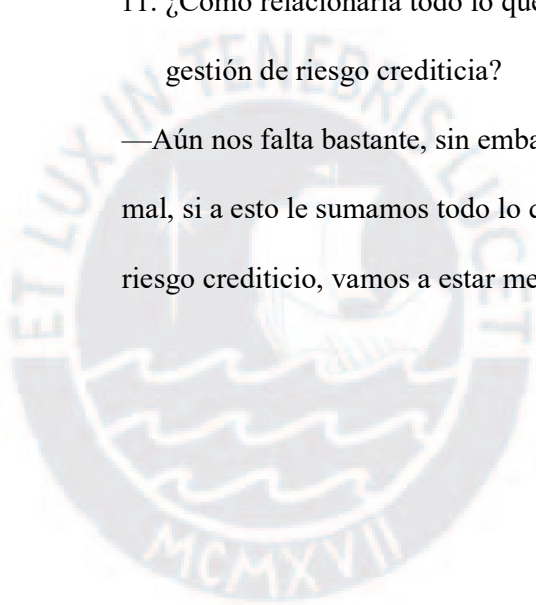
—No afecta a nuestra área para nada, sin embargo ayudamos en la gestión, pero hay un encargado de gestionar la recuperación, el gestor de cobranza.

10. ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?

—No tenemos nada en estos momentos, pero ya se está trabajando en eso, con una consultoría que el banco está pagando.

11. ¿Cómo relacionaría todo lo que se ha conversado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticia?

—Aún nos falta bastante, sin embargo con las limitaciones que tenemos, no estamos mal, si a esto le sumamos todo lo que estamos realizando para mejorar la gestión de riesgo crediticio, vamos a estar mejor.



### Apéndice H: Entrevista Banco 4 (Scotiabank)

Cargo: Gerente de Riesgos

Antigüedad en el cargo: Cuatro años

Edad: 38 años

Estado civil: Casado

1. ¿Cuenta el Scotiabank con un área de Riesgos?

—Sí, el área de riesgos que tiene el banco trabaja por segmentos que indican la SBS, segmento Corporativos, Gran Empresa, Median Empresa, etc.

2. ¿Puede decirnos algo más sobre la función que cumplen las personas que trabajan en cada segmento?

—Es similar la función que cumplen en cada segmento, la diferencia son los años de experiencia que tiene cada uno en cada segmento, es decir si un trabajador tiene más experiencia en ver clientes corporativos, entonces él está en el segmento de banca corporativa, y así sucesivamente en todos los segmentos.

3. ¿Puede por favor darnos un poco más de detalle de qué hace cada colaborador?

—Ya, ellos se dedican a analizar y evaluar los créditos, otros emiten informe, otros cosechas y así.

4. ¿Cuándo Ud. Nos dice que analizan y evalúan los créditos, como es que lo hacen?

—El Funcionario de Riesgos hace una nueva evaluación del cliente, pero solo por escritorio, es decir saca todos los filtros que nos ayuden a estar convencidos que la operación va.

5. ¿Qué filtros?

—Centrales de Riesgos, herramientas internas que nos dan en el banco, herramientas externas como sunat, internet etc.

6. ¿Visitan a sus clientes?

—Acá en banco tenemos la política de que la parte comercial cada vez vaya haciéndose más fuerte en temas de riesgos, lo que buscamos es que ellos mismos minimicen su riesgos, es por ello que muchas de nuestras tareas se las hemos cedido a ellos, una de ellas está relacionado con las visitas, como riesgos no visitamos al cliente, sin embargo el área comercial si lo hace.

7. ¿Existe algún pago a los funcionarios de riesgos por aprobar estos créditos?

—No, porque acá el funcionario de Riesgos que aprueba una operación crediticia, no es responsable de la morosidad, ni tiene metas, por eso tampoco no tienen remuneración variable.

8. ¿y que hacen si algún cliente no paga?

—El área de cobranza se encarga.

9. ¿Todo lo que nos ha mencionado, está escrito en algún documento normativo o algo similar?

—Si por supuesto, tenemos nuestras normativas donde se especifica todo lo que hablamos y más.

10. ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?

—Sí, tenemos un manual de procedimientos, se indican los pasos y quién es la persona encargada. Así como los niveles de verificación.

11. ¿Cómo relacionaría todo lo que nos ha mencionado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticia?

—Considero que las practicas que venimos utilizando y las que estamos implementando, nos está dando resultados, esto es fácil de contrastar con nuestro ratio de morosidad.

—Bueno si, una de nuestras políticas como riesgos para lograr disminuir el riesgo crediticio y lo tomamos como una buena práctica, es derivar parte de nuestras funciones al área comercial para que sean el primer buen filtro que necesitamos, y sean ellos los primeros convencidos de presentar un crédito y este no esté siendo observado ni rechazado, para ello estamos constantemente realizando capacitaciones a todo el personal.



### Apéndice I: Entrevista a Banco 5 (BCP)

Cargo: Sub-gerente de Riesgos

Antigüedad en el cargo: Dos años

Edad: 28 años

Estado civil: Soltero

1. ¿Cuenta el banco con un área de riesgo? ¿Cómo está organizada?

—Por supuesto, todas las entidades que están en este mundo tienen un área según mandato de la Superintendencia de Banca y Seguro. Nosotros actualmente tenemos personal especializado para cada tipo de riesgos, por ejemplo, Riesgo de Mercado, de Liquidez, de créditos, operativo.

2. ¿Cuáles son los procesos que se siguen en el área de riesgo crediticio?

—Ya hay un proceso definido, revisan paso a paso toda la información del cliente y de sus vinculados. La banca actualmente está segmentada, es decir existen 8 tipos de portafolios, y nosotros tenemos distribuidos al personal según su experiencia en cada portafolio.

—Está dividido en clientes pequeños y clientes grandes, o mejor dicho los clientes grandes son Banca Corporativa, Grande Empresa, Mediana Empresa.

Los clientes pequeños, son Microempresarios, Pequeños Empresarios, créditos de Consumo Revolvente y No Revolvente y también existen los créditos hipotecarios que son los que damos cuando el destino tiene que ver con la casa o algún proyecto de vivienda que hay en el mercado.

3. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio incluye la visita a los clientes?

—A todos, ninguno se nos escapa.

4. ¿El proceso de análisis de riesgo crediticio comprende el análisis o evaluación de los estados financieros?

—Sí se analizan los Estados Financieros del cliente, donde ellos pueden ver si el nivel de ventas es el adecuado para el giro del negocio y para la zona donde tiene sus clientes, también analizan la evolución de su endeudamiento, ratios, flujos de caja, en otras palabras acá ellos definen si el cliente tiene la capacidad de pago para afrontar la deuda en el plazo que solicita, luego lo presentan en un comité que está conformado por un grupo de personas con la autonomía y es ahí donde finalmente se emite una resolución.

5. ¿Cuenta la institución con Comité de Riesgo?

6. ¿El análisis del riesgo crediticio incluye una evaluación del representante legal o de los directivos de la empresa?

—Cuando el funcionario de riesgos recibe la propuesta, empiezan a filtrarlo en la central de riesgos que tenemos, filtran a todos los involucrados, titulares, garantes, representantes legales, etc.,

7. ¿Tienen alguna herramienta tecnológica que facilite el proceso de análisis del riesgo crediticio?

—El funcionario de riesgos también revisa en las herramientas que les damos, por ejemplo, en el sistema y también revisan las páginas de internet para tratar de averiguar toda la vida de los solicitantes, antecedentes penales, policiales, judiciales, si están vinculados con empresas de terceros, revisan sunat, etc.

8. ¿La remuneración de los empleados del área de riesgo crediticio incluye una fracción variable o es totalmente fijo?

—Pero por supuesto, acá nadie trabaja gratis, todos están sujetos a metas, si ellos cumplen los parámetros de tener respuesta rápida, baja morosidad, entre otros, reciben una bonificación extra, adicional al sueldo que tienen.

—Cada persona que trabaja en el área tiene funciones diferentes, algunos se dedican a analizar estadísticas del portafolio de cada segmento, otros se dedican a analizar y evaluar los créditos, otros emiten informes que nos ayudan a mirar lo que se nos avecina.

9. Una vez que se ha concedido el crédito, ¿cómo es su sistema de control de morosidad?

—Tenemos un área especializada encargada de realizar el seguimiento y la cobranza, pero los sectoristas y funcionarios de riesgos también hacen seguimiento a la cuenta.

10. ¿Cuentan con algún documento normativo o algo similar para el área de riesgo crediticio? ¿Cómo es?

—Tenemos un documento interno donde se detalla todo lo que hemos conversado, son normativas internas donde también se detalla las funciones de cada colaborador, las metodologías y políticas a utilizar, entre otros.

11. ¿Cómo relacionaría todo lo que se ha conversado con buenas prácticas en la gestión de riesgo crediticia?

—Todo lo que les he mencionado, son buenas prácticas que utilizamos y nos están dando resultados, por ello es que nuestros ratios de morosidad y provisiones son aceptados por nuestros superiores, aunque en el camino siempre estamos corrigiendo debilidades que se nos presenta.

—Si, nosotros estamos liderando un proyecto en el que estamos convocando a todos los líderes de las áreas de Riesgos de todos los Bancos del Perú, para uniformizar la formatearía que utilizamos, esto se debe a que actualmente cada entidad pide llena



diferentes formatos, y la idea es tener la menor cantidad de formatos, quizá solo uno o dos, pero que sea conciso, para eso nos estamos apoyando con el área legal del Banco y con la misma SBS.



## Apéndice J: Información Detallada B1

**Historia.** Esta institución inició sus operaciones en 1951 permaneciendo así hasta el año 1970, año de la reforma del régimen militar, siendo el Estado peruano el nuevo adquirente. Posteriormente, en el Gobierno de Alberto Fujimori se procedió a la privatización de las entidades públicas, haciéndose el Holding Continental SA ganador de la subasta hecha por el Estado peruano en el año 1995. Este Holding era de propiedad del grupo Brescia y del Banco Bilbao Vizcaya que, en 1999, se fusionó con el Banco Argentaria, llamándose BBVA Banco Continental que, en el 2011, paso a llamarse BBVA Continental por temas comerciales. En el 2016, el Holding Continental escindió el 50% de su patrimonio a favor de Newco Peru SAC (Propiedad de BBVA S.A.) quien tiene el 46.12% de las acciones, mientras que Inversiones Breca S.A. se quedó con el otro 46.12% a través del Holding Continental S.A.

**Productos.** Las actividades del BBVA comprenden, principalmente, la intermediación financiera, el otorgamiento de créditos y préstamos.

**Gestión de riesgo de crédito.** BBVA cuenta con un área de riesgos general integrada por cada tipo de riesgo en el incluye el riesgo de crédito. El área de riesgo de crédito está basada en un esquema corporativo de gobierno, quienes determinan las políticas para la gestión y control. La estructura del área es la siguiente: (a) Unidad de Monitoring, Analytics & Risk Engineering, encargado de las definiciones de estrategias, la elaboración de políticas para la admisión, seguimiento y recuperación, es responsable también de los modelos utilizados y de que todas las herramientas que sirvan con los objetivos del área sean implementadas; (b) Unidad de Riesgos Minoristas, dividido en banca pequeña y mediana empresa, para cual tiene metodologías por cada sector económico, apoyado por un modelo llamado *credit scoring*, que analiza la capacidad de pago, perfil del cliente e historial crediticio; (c) Unidad de Riesgos Mayoristas, banca mayorista, hace uso de herramientas

llamadas *Rating, Risk Analyst y Buró* y también de un modelo de alertas tempranas (HATS); (d) Unidad de Seguimiento, Cobranzas y Recuperaciones, se encarga de identificar y detectar cuentas con potenciales deterioro y de realizar la gestión para recuperar y realizar la cobranza de las cuentas (KPMG, 2018).

Indicadores:

1. Provisiones de Incobrabilidad. BBVA, tal como se aprecia en la Tabla 1H

Continental realiza provisiones anuales por incobrabilidad de su cartera; no obstante, como parte de su gestión de riesgo de crédito, se encarga de recuperar aquellas cuentas deterioradas o en pérdidas, mediante los procedimientos establecidos por el área de riesgos. En ese sentido, lograr recuperar cerca del 100% del total de la provisión anual. Con lo que el saldo de sus cuentas incobrables se mantiene muy cerca del inicio del año anterior.

Tabla 1J

*Movimiento de la Provisión para Incobrabilidad de Créditos*

En miles de soles	2017	2016
Saldos al 1 de enero	2'356,212	2'192,644
Adiciones debitadas a resultados	1,507,629	1,492,962
Recupero de provisiones	(956,694)	(865,887)
Venta de cartera	(520,981)	(450,480)
Diferencia de Cambio y otros ajustes	(24,697)	(29,206)
Saldos transferidos por adquisición		16,179
Saldos al 31 de diciembre	2'361,469	2'356,212

*Nota.* Tomado de "Movimiento de la provisión para incobrabilidad de créditos," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

2. Ganancias y rentabilidad. El BBVA muestra un incremento del 4% en su utilidad neta, a pesar de la disminución de sus ingresos financieros en 1.49%, explicado por

una disminución del 13.20% en sus provisiones por castigo. Por otro lado, mantiene una adecuada gestión de los gastos operativos que disminuye en 2.69%, no obstante, el ratio Gastos Operativos / Ingresos Financieros cae a 29.75% en relación al 2016 (30.12%), explicada por la disminución de los ingresos por una campaña de competencia en el sector que obligo a que las tasas de interés bajaran. Respecto al indicador rentabilidad sobre activos promedios (ROA), muestra un incremento para el año 2017; sin embargo, no logra los niveles alcanzados en el periodo 2014 y 2015, cuando se encontraba en 2.14% y 1.69% respectivamente. Por otro lado, hubo una disminución con el ratio rentabilidad sobre patrimonio promedio (ROE), pasando de 19.14% a 18.11%.

Tabla 2J

*Rentabilidad BBVA*

Rentabilidad	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
ROA	2.14	1.69	1.70	1.81
ROE	24.09	21.92	19.14	18.11
Gastos operativos / Ingresos Financieros	30.59	28.11	30.12	29.75

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros del BBVA,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017

([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

3. Calidad de activos. La cartera atrasada sobre las colocaciones brutas indica un aumento a lo largo de los últimos cuatro años; sin embargo, se encuentra por debajo de su competidor directo el BPC, se debe a que el BBVA mantiene niveles más bajos de apetito al riesgo y evidencia un mayor control al otorgar un crédito. Respecto al ratio provisiones sobre cartera atrasadas, se puede evidenciar una disminución año tras año del total de sus colocaciones atrasadas, medida dispuesta luego de observar que sus provisiones anteriormente se han ido recuperando

gracias a la gestión de créditos, a pesar de la disminución de la provisión, está aún sigue incorporando al total de la cartera problema, en la que incluye las cuentas refinanciadas y estructuradas.

Tabla 3J

*Calidad de Activos BBVA*

Calidad de Activos	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.23	2.17	2.41	2.68
Cartera problema/ Colocaciones Brutas	3.97	3.89	4.23	4.81
Provisiones / Cartera atrasada	202.11	203.57	187.46	168.49
Provisiones / Cartera problema	113.47	113.29	107.00%	93.64

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros BBVA,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 4J

*Detalle de Colocaciones BBVA*

<i>En miles de soles</i>	2017	%	2016	%
Créditos directos				
Préstamos	18'140,414	38	18'908,931	38
Hipotecario	11'637,944	24	10'917,221	22
Comercio exterior	6'130,095	12	5'904,719	12
Arrendamiento financiero	4'679,738	9	5'247,666	11
Consumo	5'065,356	9	4'576,672	9
Descuentos	1'111,484	3	1'379,693	3
Otros	2'776,049	5	2'854,158	5
	49,541,080	100	49'789,066	100
Créditos refinanciados y reestructurados	1'111,473	2	942,301	2
Créditos vencidos y en cobranza judicial	1'400,138	2	1'257,089	2
	52'052,691	104	51'988,456	104
Más (menos)				
Rendimientos devengados de créditos vigentes	362,993	1	371,692	1
Intereses no devengados	(57,774)	-	(48,912)	-
Provisión para incobrabilidad de créditos directos	(2'361,469)	(5)	(2'356,212)	(5)
	49'996,441	100	49'955,024	100
Créditos contingentes (nota 16)	15'577,486		16'854,889	

*Nota.* Tomado de “Detalle de Colocaciones del BBVA” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

4. Liquidez. BBVA cuenta con el 29.84% del total de sus activos como fondos disponibles, los cuales incluyen caja, depósitos en cuentas, inversiones negociables, certificados de depósitos en el BCRP e inversiones disponibles para la venta, sobre el total de sus activos. Asimismo, cuenta con el 46.43% de fondos disponibles que lo respalda para afrontar los depósitos en su entidad, ante un eventual escenario de estrés.

Tabla 5J

*Indicador de Liquidez BBVA*

Liquidez	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
Fondos Disponibles / Total de Activos	28.61	35.65	31.88	29.84
Fondos Disponibles / Depósitos	44.85	60.51	50.83	46.43

Tomado de "Indicadores Financieros BBVA," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017

([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 6J

## Estados Financieros BBVA

BANCO CONTINENTAL				
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Miles de S/)	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Caja	14'523,652	23'340,885	20'799,872	15'308,677
Bancos y Corresponsales				
Canje				
Otros				
Total Caja y Bancos	14'23,652	23'340,885	20'799,872	15'308,677
Invers. negoc., dispon. Para la venta y a vcto.	3'449,050	5'210,274	3'535,771	7'545,562
Fondos Interbancarios	20,002	363,579	728,010	
Fondos Disponibles	17'992,704	28'914,738	25'063,653	22'854,239
Total Colocaciones Vigentes	42'041,163	47'788,430	49'714,249	49'432,163
Refinanciados y reestructurados	762,547	858,275	941,511	1'110,574
Cartera Atrasada (Vencidos y Judiciales)	976,191	1'077,109	1'252,171	1'389,419
Cartera Problema	1'738,738	1'935,384	2'193,682	2'499,993
Colocaciones Brutas	43'779,901	49'723,814	51'907,931	51'932,156
Menos:				
Provisiones de Cartera	-1'973,022	-2'192,644	-2'347,278	-2'341,093
Intereses y Comisiones No Devengados	-38,393	-43,740	-48,896	-57,723
Colocaciones Netas	41'768,486	47'487,430	49'511,757	49'533,340
Otros rend deveng y cuentas x cobrar	1'289,702	1'814,810	1'338,291	928,032
Bienes adjudic, daciones y leasing en proceso	81,608	139,735	208,856	165,314
Inversiones financieras permanentes	94,911	134,597	219,810	337,742
Activos fijos netos	864,124	878,238	893,216	922,997
Otros activos	804,725	1'746,593	1'384,585	1'849,303
TOTAL ACTIVOS	62'896,260	81'116,141	78'620,168	76'590,967
Total de depósitos y obligaciones	40'119,290	47'784,480	49'311,200	49'227,248
Fondos Interbancarios	120,000	128,000		911,280
Adeudados instituciones del país	622,893	595,922	569,675	512,455
Adeudados instituciones del exterior y organismos internacionales	5'406,338	6'329,832	4'790,597	3,717,333
Cuentas por pagar por pactos de recompra	2'540,900	9'205,400		
Total de adeudados	8'570,131	16'131,154	5'360,272	4'229,788
Instrumentos de deuda	5'014,561	5'576,918	4'845,272	5'209,828
Obligaciones subordinadas en circulación	1'543,865	1'729,667	1'680,261	1'534,335
Total emisiones	6'558,426	7'306,585	6'525,533	6'744,163
Intereses y otros gastos por pagar	210,966	354,286	438,757	511,674
Cuentas por pagar	1'073,849	1'741,439	9'030,512	5'892,929
Provisiones para créditos indirectos	105,629	130,916	132,042	222,251
Otros pasivos	560,101	1'283,296	832,961	1'191,956
TOTAL PASIVO	57'318,392	74'860,156	71'631,277	68'931,289
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	3'246,531	3'784,146	4'401,368	4'883,119
Capital Adicional				
Reservas	977,350	1'111,786	1'249,175	1'383,079
Ajustes al patrimonio	10,208	-11,549	380	6,387
Resultados acumulados				
Resultado neto del ejercicio	1'343,780	1'371,604	1'337,968	1'387,093
TOTAL PATRIMONIO NETO	5'577,869	6'255,987	6'988,891	7'659,678
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	62'896,261	81'116,143	78'620,168	76'590,967

Nota. Tomado de "Estados Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017

([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 7J

*Estado de Resultados BBVA*

ESTADO DE RESULTADOS (Miles de S/)	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
INGRESOS FINANCIEROS	4'275,685	5'357,875	5'010,790	4'936,029
GASTOS FINANCIEROS	1'201,024	2'075,114	1'308,453	1'290,843
MARGEN FINANCIERO BRUTO	3'074,661	3'282,761	3'702,337	3'645,186
Provisiones, netas	514,475	638,181	-621,180	-539,184
Provisiones para incobrabilidad de créditos	-	-	-	-
Recuperaciones y revisiones	-	-	-	-
MARGEN FINANCIERO NETO	2'560,186	2'644,580	3'081,157	3'106,002
Ingresos por servicios Financieros	862,826	979,469	1,041,095	1'078,267
Gastos por servicios financieros	98,054	135,105	-610,030	-523,880
Ingresos por venta de cartera	-	63,664	25,780	32,694
MARGEN OPERACIONAL	3,324,958	3'552,608	3'538,002	3'693,083
GASTOS OPERATIVOS	1,307,825	1'506,111	1'509,037	1'468,497
Personal y directorio	653,425	685,099	725,218	713,261
Generales	654,400	821,012	783,819	755,236
MARGEN OPERACIONAL NETO	2,017,133	2'046,497	2'028,965	2'224,586
Valuación de activos y provisiones	53,674	79,143	103,366	155,341
Depreciaciones y amortizaciones	90,642	99,983	119,410	122,561
Ingresos / gastos extraordinarios, netos	8,724	20,847	-37,206	-63,785
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1'881,541	1'888,218	1'768,983	1'882,899
Impuesto a la renta	537,762	516,615	431,016	495,806
UTILIDAD NETA	1'343,779	1'371,603	1'337,967	1'387,093

Nota. Tomado de "Estado de Resultados," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).



Tabla 8J

*Indicadores Financieros BBVA*

RATIOS FINANCIEROS	%	%	%	%
Calidad de Activos	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.23	2.17	2.41	2.68
Cartera problema/ Colocaciones Brutas	3.97	3.89	4.23	4.81
Provisiones / Cartera atrasada	202.11	203.57	187.46	168.49
Provisiones / Cartera problema	113.47	113.29	107.00	93.64
Rentabilidad	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
ROA	2.14	1.69	1.70	1.81
ROE	24.09	21.92	19.14	18.11
Gastos operativos / Ingresos Financieros	30.59	28.11	30.12	29.75
Liquidez	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Fondos Disponibles / Total de Activos	28.61	35.65	31.88	29.84
Fondos Disponibles / Depósitos	44.85	60.51	50.83	46.43

*Nota.* Tomado de "Indicadores Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

## Apéndice K: Información Detallada B2

**Historia.** El Banco Internacional del Perú S.A.A. (INTERBANK) pertenece a Intercorp Financial Services Inc. Fue constituida el 01 de mayo de 1897 por el Sr. Elías Mujica y el 20 de julio de 1994 Intercorp Financial Services Inc. se convirtió en el principal accionista del Banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles. En el año 1996 se cambió el nombre a Interbank, el objetivo de la renovación del Banco era generar confiabilidad y solidez a sus clientes, dándoles la asesoría y productos de acuerdo a sus necesidades con un trato preferencial. En la actualidad, Interbank es reconocido como uno de los principales Bancos del Perú y el Grupo Interbank tiene ingresos mayores al 1% del PBI del país. La SBS autoriza a Interbank a brindar productos y servicios referentes al sistema financiero y seguros.

**Productos.** Interbank tiene como principal producto el otorgamiento de créditos, avalado e inscrito en la SBS, como Banca Múltiple.

**Gestión de riesgo de crédito.** EL Banco IBK cuenta con diversas herramientas para identificar y administrar el riesgo, el cual incluye la gestión de riesgo crediticio. El área de riesgos está en función a lo establecido en la SBS y siguiendo los lineamientos y buenas prácticas de Basilea II. comprende las siguientes tres etapas: (a) La admisión de los riesgos, encargado de realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas, así como la determinación de un rating en función del perfil de riesgo; (b) El Seguimiento de la cartera, se da a través de comités de vigilancia sistemas de alertas tempranas que permitan identificar oportunamente comportamientos anómalos de los clientes; (c) El Monitoreo se apoya en modelos de sobreendeudamiento y Scores de comportamiento que permitan realizar acciones correctivas ante deterioros.

Tabla 1K

## Movimiento de la Provisión para Incobrabilidad de Créditos INTERBANK

	31.03.2017				
	Comerciales	Hipotecarios	Consumo	Pequeñas y micro empresas	Total
	S/(000)	S/(000)	S/(000)	S/(000)	S/(000) (*)
Saldo al inicio del periodo	326,011	197,834	750,839	51,224	1,325,908
Provisión reconocida como gasto del ejercicio, neta de recuperos de cuentas castigadas	54,705	13,831	185,685	7,897	262,118
Recupero de provisiones	(28,945)	(4,507)	(11,175)	(2,131)	(46,758)
Recupero de cuentas castigadas	107	-	29,146	734	29,987
Cartera castigada y ventas	(2,211)	(183)	(198,722)	(8,147)	(209,263)
Diferencia en cambio neta	(5,137)	(2,014)	(1,297)	(211)	(8,659)
Saldo final del periodo	344,530	204,961	754,476	49,366	1'353,333
	31.12.2016				
	Comerciales	Hipotecarios	Consumo	Pequeñas y micro empresas	Total
	S/(000)	S/(000)	S/(000)	S/(000)	S/(000) (*)
Saldo al inicio del periodo	290,826	174,870	723,007	44,206	1'232,909
Provisión reconocida como gasto del ejercicio, neta de recuperos de cuentas castigadas	141,211	46,539	703,327	30,289	921,366
Recupero de provisiones	(89,748)	(21,486)	(56,394)	(3,046)	(170,674)
Recupero de cuentas castigadas	527	1	115,107	3,429	119,064
Cartera castigada y ventas	(14,116)	(978)	(733,417)	(23,520)	(772,031)
Diferencia en cambio neta	(2,689)	(1,112)	(791)	(134)	(4,726)
Saldo final del periodo	326,011	197,834	750,839	51,224	1'325,908
	31.03.2016				
	Comerciales	Hipotecarios	Consumo	Pequeñas y micro empresas	Total
	S/(000)	S/(000)	S/(000)	S/(000)	S/(000) (*)
Saldo al inicio del periodo	290,826	174,870	723,007	44,206	1'232,909
Provisión reconocida como gasto del ejercicio, neta de recuperos de cuentas castigadas	21987	10,739	166,394	8,759	207,879
Recupero de provisiones	(16,066)	(3,253)	(9,140)	(733)	(29,192)
Recupero de cuentas castigadas	406	-	24,059	771	25,236
Cartera castigada y ventas	(1,931)	(239)	(167,471)	(5,490)	(175,131)
Diferencia en cambio neta	(1,025)	(1,672)	(4,116)	(117)	(6,930)
Saldo final del periodo	294,197	180,445	732,733	47,396	1'254,771

Nota. Tomado de "Movimiento de la Provisión," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

## Indicadores:

1. Provisiones de Incobrabilidad. En los EEFF auditados de Interbank, reflejan un agresivo nivel de recupero de cuentas deterioradas y nos informa acerca de la evolución por cada sector, resaltando la Gestión de riesgo de crédito.
2. Ganancias y rentabilidad. El Interbank muestra un incremento del 4.5% en su utilidad neta 2017 en crecimiento a los resultados obtenidos en el 2016, esto acompañado del incremento en sus ingresos financieros, eficiencias obtenidas en gastos financieros, los cuales se mantuvieron estables durante el año; impulsado principalmente por las eficiencias obtenidas en intereses y comisiones por adeudos y obligaciones financieras, esto debido al efecto positivo en menores pérdidas por uso de instrumentos financieros derivados (los cuales son utilizados con fines de coberturas).

Respecto al indicador rentabilidad sobre activos promedios (ROAA), muestra una ligera caída del 0.03% del 2016 al año 2017, sin embargo, no logra los niveles alcanzados en el periodo 2014 y 2015, cuando se encontraba en 2.27% y 2.32% respectivamente. Por otro lado, hubo una disminución con el ratio rentabilidad sobre patrimonio promedio (ROAE), pasando de 22.62% a 20.18%. A pesar de ello, se encuentran en niveles superiores al promedio de la banca.

Tabla 2K

*Indicador Financiero INTERBANK*

Rentabilidad	%	%	%	%
ROAE	24.66%	25.89	22.62	20.18
ROAA	2.27%	2.32	2.09	2.06
Gastos operativos/ Gastos Financieros				

*Nota.* Tomado de "Indicadores Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

3. Calidad de activos. La cartera atrasada sobre las colocaciones brutas indica un aumento del 7.5% en comparación con el año 2016; a su vez se encuentra por encima del BBVA y BCP competidores directos. Esto demuestra una agresividad en colocaciones de productos en el mercado, que lo lleva a enfrentar mayor riesgo. Respecto al ratio provisiones sobre cartera atrasadas, se puede evidenciar una disminución año tras año del total de sus colocaciones atrasadas, esto gracias al área de seguimiento de cartera, quienes informan a los ejecutivos del seguimiento de las cobranzas atrasadas.

Tabla 3K

*Indicador Financiero INTERBANK*

Calidad de activos	%	%	%	%
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.49	2.35	2.65	2.85
provisiones / Cartera atrasada	167.89	193.87	179.76	167.20

Tomado de "Indicadores Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017  
[http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

4. Liquidez. INTERBANK cuenta con el 37.80% del total de sus activos como fondos disponibles, ligero crecimiento en comparación con el año anterior 2016; sobre el total de sus activos los cuales incluyen; caja, depósitos en cuentas, inversiones negociables, mayores fondos disponibles gestionados por la tesorería y que serán empleados para continuar expandiendo la oferta de créditos. Cabe indicar que hay holgura existente en relación al mínimo establecido por el regulador (8%). Interbank gestiona el riesgo de liquidez a través de un análisis de brechas (Gap Analysis) en la gestión de activos y pasivos.
5. Ante un escenario de estrés de liquidez el Banco cuenta con un plan de contingencia que le permitiría hacer frente a dicha situación, recibiendo soporte que brindan las líneas que tiene con Bancos del exterior; asimismo cuenta con

inversiones liquidas disponibles para la venta que se encuentran en su portafolio de inversión (Certificados de depósito del BCR, bonos soberanos.

Tabla 4K

*Indicador Financiero INTERBANK*

---

Liquidez

---

Fondos disponibles / Total Activo	30.30%	38.00%	36.90%	37.80%
-----------------------------------	--------	--------	--------	--------

Fondos disponibles / depósitos

---

Tomado de "Indicadores Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017

([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).



Tabla 5K

*Estados Financieros INTERBANK*

INTERBANK	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Miles de S/)				
Caja	6'068,670	11'844,894	10'957,203	10'632,960
Bancos y Corresponsales	-	-	-	-
Canje	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
Total Caja y Bancos	6'068,670	11'844,894	10'957,203	10'632,960
Invers. negoc., dispon. para la venta y a vcto.	3'539,538	3'653,492	4'632,525	6'076,355
Fondos Interbancarios	310,000	245,028	5,002	403,526
Fondos Disponibles	9'918,208	15'743,414	15'594,730	17'112,841
Total Colocaciones Vigentes	21'755,951	25'080,061	26'227,486	27'876,329
Refinanciados y reestructurados	-	-	-	-
Cartera Atrasada (Vencidos y Judiciales)	-	-	-	-
Cartera Problema	-	-	-	-
Colocaciones Brutas	21'755,951	25'080,061	26'227,486	27'876,329
Menos:				
Provisiones de Cartera	-907,698	-1'142,128	-1'246,322	-1'328,680
Intereses y Comisiones No Devengados	-16,416	-24,444	-26,509	-37,575
Colocaciones Netas	20'831,837	23'913,489	24'954,655	26'510,074
Otros rend deveng y cuentas x cobrar	736,129	526,140	470,019	377,313
Bienes adjudic, daciones y leasing en proceso	6,635	9,859	8,846	5,158
Inversiones financieras permanentes	124,060	134,152	131,318	134,472
Activos fijos netos	433,739	429,548	416,015	429,414
Otros activos	664,449	682,028	657,176	752,931
TOTAL ACTIVOS	32'715,058	41'438,628	42'232,758	45'322,203
Total de depósitos y obligaciones	-	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	332,255	30,008
Adeudados instituciones del país	11'533,381	15'736,965	16'403,905	17'675,592
Adeudados instituciones del exterior y organismos internacionales	-	-	-	-
Cuentas por pagar por pactos de recompra	9'556,902	10'105,712	10,452,603	12'836,975
Total de adeudados	21'090,282	25'842,676	26,856,508	30'512,567
Instrumentos de deuda	3'201,627	6'080,412	2,163,573	2'154,708
Obligaciones subordinadas en circulación	4'177,282	4'714,401	4,677,300	4'528,126
Total emisiones	7'378,909	10'794,813	6,840,873	6'682,834
Intereses y otros gastos por pagar	94,571	145,316	139,340	131,389
Cuentas por pagar	893,181	802,990	3,496,588	2'731,968
Provisiones para créditos indirectos	98,617	143,151	134,664	126,570
Otros pasivos	64,524	158,365	248,332	349,862
TOTAL PASIVO	29'620,084	37,887,310	38,048,559	40'565,198
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	1'953,903	2'272,812	2'652,338	3'046,122
Capital Adicional	-15,522	-15,522	-15,522	-15,522
Reservas	461,839	532,708	617,047	704,554
Ajustes al patrimonio	-	-	-	-
Resultados acumulados	-13,931	-99,020	55,262	119,852
Resultado neto del ejercicio	708,686	860,341	875,075	902,000
TOTAL PATRIMONIO NETO	3'094,974	3'551,318	4'184,199	4'757,005
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	32'715,058	41'438,628	42'232,758	45'322,203

Tomado de "Estado Financiero," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017  
([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 6K

*Estado de Resultados INTERBANK*

ESTADO DE RESULTADOS	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
(Miles de S/)				
INGRESOS FINANCIEROS	3'094,266	3'829,309	3'651,120	3'716,448
GASTOS FINANCIEROS	-742,035	-974,432	-948,885	-954,359
MARGEN FINANCIERO BRUTO	2'352,231	2'854,877	2'702,235	2'762,089
Provisiones, netas	-420,420	-654,269	-761,604	-812,284
Provisiones para incobrabilidad de créditos	-	-	-	-
Recuperaciones y revisiones	-	-	-	-
MARGEN FINANCIERO NETO	1'931,811	2'200,608	1'940,631	1'949,805
Ingresos por servicios Financieros	334,055	384,796	612,454	668,243
Gastos por servicios financieros	-	-	-	-
Ingresos por venta de cartera	-	-	-	-
MARGEN OPERACIONAL	2'265,866	2'585,404	2'553,085	2'618,048
GASTOS OPERATIVOS	1'138,668	1'258,569	1'273,965	1'314,729
Personal y directorio	526,048	562,287	576,512	590,569
Generales	612,620	696,282	697,453	724,160
MARGEN OPERACIONAL NETO	1'127,198	1'326,835	1'279,120	1'303,320
Valuacion de activos y prvisiones	-	-	-	-
Depreciaciones y amortizaciones	143,717	155,373	128,045	151,311
Ingresos / gastos extraordinarios, netos	1,221	-2,506	19,818	46,193
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	984,702	1'168,956	1'170,892	1'198,201
Impuesto a la renta	276,015	308,615	295,817	296,202
UTILIDAD NETA	708,686	860,341	875,075	902,000

*Nota.* Tomado de "Estado de Resultados," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).



Tabla 7K

*Indicadores Financieros INTERBANK*

RATIOS FINANCIEROS	%	%	%	%
Calidad de activos				
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.49	2.35	2.65	2.85
provisiones / Cartera atrasada	167.89	193.87	179.76	167.20
Rentabilidad				
ROAE	24.66	25.89	22.62	20.18
ROAA	2.27	2.32	2.09	2.06
Gastos operativos/ Gastos Financieros				
Liquidez				
Fondos disponibles / Total Activo	30.30	38.00	36.90	37.80
Fondos disponibles / depósitos				

*Nota.* Tomado de "Indicadores Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

### Apéndice L: Información Detallada B3

**Historia.** El Banco Interamericano de Finanzas (BANBIF) fue constituido en 10 de diciembre de 1990. Sus principales accionistas son Landy S.A. y Britton S.A. reconocidas empresas uruguayas. Asimismo, en el año 2013 se unió como accionista el International Finance Corporation, órgano del Banco Mundial. Banbif emprendió una nueva estrategia comercial en el año 2011 enfocándose en las medianas y grandes empresas y personas naturales. La clasificación internacional de BANBIF es BBB-.

**Productos.** BanBif se encuentra autorizado por SBS para operar como Banca Múltiple. En ese sentido, su principal producto es el otorgamiento de crédito, el cual está diferenciado por productos de acuerdo a la clasificación del cliente.

**Gestión de riesgo de crédito.** Cuenta con un comité de riesgo encargado de generar las políticas y normativas para una adecuada gestión del riesgo, segmentando sus colocaciones y tolerancias máximas de riesgo, cumpliendo con la normativa de la SBS. Cuentan con una sub área de Gestión de Garantías.

Indicadores:

1. Provisiones de Incobrabilidad. BanBif acumula, al 2017, S/514,922 miles de soles en provisiones de cartera deteriorada, resultando no eficiente en materia de recuperaciones de la cuenta castigada. Refleja una inadecuada gestión de riesgo de crédito, tanto en evaluación como en cobranza.

Tabla 1L

#### *Movimiento de la Provisión Para Incobrabilidad De Créditos BANBIF*

	2017 S/000	2016 S/000
Saldo Inicial	442,858	357,672
Adiciones	89,502	101,247

Recupero de Provisiones	-12,343	-10,388
Diferencia de cambio	-5,095	-5,673
Saldo Final	514,922	442,858

*Nota.* Tomado de “Movimiento de Provisiones,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

2. Ganancias y rentabilidad. BanBif presenta una caída a nivel de utilidad del 8%, a pesar de la disminución de las provisiones de cartera dañada. Puede explicarse como consecuencia de la disminución de las ventas; no obstante, refleja un incremento en los gastos operativos del 6% y, en tal sentido, el ratio gastos operativos/ ingresos financieros, bajó hasta 75.52%. Respecto al indicador rentabilidad sobre activos promedios (ROA), se puede apreciar un declive continuo desde el 2014 hasta el 2017. Por otro lado, hubo una disminución con el ratio rentabilidad sobre patrimonio promedio (ROE), pasando de 11.04% a 9.37%.

Tabla 2L

*Indicadores Financieros BANBIF*

Rentabilidad	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
ROA	1.08	1.08	0.79	0.70
ROE	13.22	14.39	11.04	9.37
Gastos operativos / Ingresos				
Financieros	36.89	113.85	96.80	75.52

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros BanBif,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

3. Calidad de activos. La cartera atrasada sobre las colocaciones brutas indica un aumento a lo largo de los últimos cuatro años, y un incremento considerable en los últimos dos años, no obstante, aún se encuentra por debajo de las empresas antes analizadas; sin embargo, en total de su cartera problema se encuentra, relativamente, dentro del promedio. Respecto al ratio provisiones sobre cartera

atrasadas, se puede evidenciar una disminución respecto al 2016, a pesar de la disminución de la provisión, está aún sigue incorporando gran parte de la cartera problema, en la que incluye las cuentas refinanciadas y estructuradas.

Tabla 3L

*Calidad de los Activos BANBIF*

Calidad de Activos	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
Cartera atrasada/ Colocaciones				
Brutas	1.63	1.61	2.49%	3.12
Cartera problema/ Colocaciones				
Brutas	3.35	3.27	4.65	4.88
Provisiones / Cartera atrasada	171.33	206.91	172.38%	150.79
Provisiones / Cartera problema	83.68	89.58	92.10	96.31

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 4J

*Provisión para Incobrabilidad de Créditos Directos BANBIF*

	Específica	Genérica	Total
	S/(000)	S/(000)	S/(000)
Saldos al 1 de enero del 2016	202,610	94,820	297,430
Adiciones	193,329	42,306	235,635
Recupero de provisiones	(47,320)	(13,746)	(61,066)
Castigos, nota 23.1(b)	(101,247)	-	(101,247)
Venta de cartera	(1,075)	-	(1,057)
Diferencia de cambio neta	(1,881)	(965)	(2,846)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	244,434	122,415	366,849
Adiciones	194,054	45,769	239,823
recupero de provisiones	(61,557)	(7,918)	(69,475)
Castigos, nota 23.1(b)	(89,502)	-	(89,502)

Venta de cartera	(420)	-	(420)
Diferencia de cambio neta	(3,884)	(2,764)	(6,648)
Saldos al 31 de diciembre 2017	283,125	157,502	440,627
La provisión genérica está compuesta como sigue			
		2017	2016
		s/(000)	s/(000)
Provisión genérica obligatoria		67,503	63,165
Provisión genérica voluntaria		89,999	59,250
Total		157,502	122,415

*Nota.* Tomado de “Movimiento de Provisión,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

4. Liquidez. BanBIF cuenta con el 27.54% del total de sus activos como fondos disponibles, los cuales incluyen caja, depósitos en cuentas, inversiones negociables, certificados de depósitos en el BCRP e inversiones disponibles para la venta, sobre el total de sus activos. Asimismo, cuenta con el 42.22% de fondos disponibles que lo respalda para afrontar los depósitos en su entidad, ante un eventual escenario de estrés.

Tabla 5L

*Indicador Financiero BANBIF*

Liquidez	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
Fondos Disponibles / Total de				
Activos	24.11	23.93	30.13	27.54
Fondos Disponibles /				
Depósitos	36.38	35.76	49.20	42.22

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017

([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 6L

## Estados Financieros BANBIF

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Miles de S/)	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Caja	315,093	290,818	289,796	257,580
Bancos y Corresponsales	1'731,254	1'956,371	2'376,802	1'978,462
Canje	7,790	13,087	21,670	14,410
Otros	2,383	2,429	869,312	517,657
Total Caja y Bancos	2'056,520	2'262,705	3'557,580	2'768,109
Invers. negoc., dispon. para la venta y a vcto.	165,222	75,613	215,731	740,404
Fondos Interbancarios	11,944			81,035
Fondos Disponibles	2'233,686	2'338,318	3'773,311	3'589,548
Total Colocaciones Vigentes	6'593,123	7'026,266	8'164,917	8'921,364
Refinanciados y reestructurados	116,787	120,290	185,513	165,292
Cartera Atrasada (Vencidos y Judiciales)	111,487	116,941	212,811	292,220
Cartera Problema	228,274	237,231	398,324	457,512
Colocaciones Brutas	6'821,397	7'263,497	8'563,241	9'378,876
Menos:				
Provisiones de Cartera	-191,010	-212,502	-366,849	-440,627
Intereses y Comisiones No Devengados				
Colocaciones Netas	6'630,387	7'050,995	8'196,392	8'938,249
Otros rend deveng y cuentas x cobrar	22,153	26,710	32,894	43,553
Bienes adjudic, daciones y leasing en proceso	14,927	19,749	85,762	71,454
Inversiones financieras permanentes				
Activos fijos netos	158,570	158,415	166,576	159,471
Otros activos	205,950	175,574	268,110	231,894
TOTAL ACTIVOS	9'265,673	9'769,761	12'523,045	13'034,169
Total de depósitos y obligaciones	6'140,063	6'538,639	7'669,468	8'502,681
Fondos Interbancarios			223,314	147,850
Adeudados instituciones del país	2'008,528	2'044,541	2'161,115	1'857,705
Adeudados instituciones del exterior y organismos internacionales				
Cuentas por pagar por pactos de recompra				
Total de adeudados	2'008,528	2'044,541	2'161,115	1'857,705
Instrumentos de deuda				
Obligaciones subordinadas en circulación				
Total emisiones	-	-	-	-
Intereses y otros gastos por pagar	227,192	291,517	345,818	552,692
Cuentas por pagar	34,424	59,208	992,564	779,933
Provisiones para créditos indirectos	71,605	32,998	86,049	89,619
Otros pasivos	61,537	67,561	146,773	134,137
TOTAL PASIVO	8'543,349	9'034,464	11'625,101	12'064,617
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	492,116	492,116	643,088	712,341
Capital Adicional	81,478	157,785	81,478	81,478
Reservas	53,542	63,090	73,680	83,589
Ajustes al patrimonio	-291	471	607	1,249
Resultados acumulados				
Resultado neto del ejercicio	95,479	22,244	99,091	90,895
TOTAL PATRIMONIO NETO	722,324	735,706	897,944	969,552
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	9'265,673	9'770,170	12'523,045	13'034,169

Nota. Tomado de "Estado Financiero Ban BIF," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017  
[http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)

Tabla 7L

*Estados de Resultados BANBIF*

ESTADO DE RESULTADOS	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
(Miles de S/)				
INGRESOS FINANCIEROS	670,282	779,169	874,033	798,093
GASTOS FINANCIEROS	213,543	262,085	311,780	322,667
MARGEN FINANCIERO BRUTO	456,739	517,085	562,253	475,426
Provisiones, netas	-111,956	-157,827	164,181	-158,005
Provisiones para incobrabilidad de créditos				
Recuperaciones y revisiones				
MARGEN FINANCIERO NETO	344,783	359,258	398,072	317,421
Ingresos por servicios Financieros	120,592	132,135	139,844	165,603
Gastos por servicios financieros	-45,862	-55,516	97,837	-73,598
Ingresos por venta de cartera			205	34,958
MARGEN OPERACIONAL	419,513	435,877	440,284	444,384
GASTOS OPERATIVOS	247,291	246,863	248,581	263,580
Personal y directorio				178,700
Generales	247,291	246,863	248,581	84,880
MARGEN OPERACIONAL NETO	172,222	189,014	191,703	180,804
Valuación de activos y provisiones				18,684
Depreciaciones y amortizaciones	27,261	35,605	47,201	28,432
Ingresos / gastos extraordinarios, netos	-4,755	-2,969	9,130	-8,628
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	140,206	150,440	135,372	125,060
Impuesto a la renta	44,727	44,537	36,282	34,165
UTILIDAD NETA	95,479	105,902	99,091	90,895

Nota. Tomado de "Estado de Resultados," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 8L

*Indicadores Financieros BANBIF*

RATIOS FINANCIEROS	%	%	%	%
Calidad de Activos	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	1.63	1.61	2.49	3.12
Cartera problema/ Colocaciones				
Brutas	3.35	3.27	4.65	4.88
Provisiones / Cartera atrasada	171.33	206.91	172.38	150.79
Provisiones / Cartera problema	83.68	89.58	92.10	96.31
Rentabilidad	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
ROA	1.08	1.08	0.79	0.70
ROE	13.22	14.39	11.04	9.37
Gastos operativos / Ingresos				
Financieros	36.89	113.85	96.80	75.52
Liquidez	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Fondos Disponibles / Total de Activos	24.11	23.93	30.13	27.54
Fondos Disponibles / Depósitos	36.38	35.76	49.20	42.22

*Nota.* Tomado de "Indicadores Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017  
([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#))



## Apéndice M: Información Detallada B4

**Historia.** Scotiabank Perú S.A.A. fue constituida el 02 de febrero de 1943 bajo el nombre Banco Wiese. La denominación actual se encuentra vigente desde el 13 de mayo de 2006 como consecuencia del aporte patrimonial del Banco Sudamericano al Banco Wiese Sudameris. En el año 1997, el Grupo Scotiabank Perú adquirió el 35% de las acciones del Banco Sudamericano. El Grupo Scotiabank es accionista mayoritario del Banco de Nueva Scotia (BNS), uno de los más importantes de Canadá. En la actualidad, Scotiabank Perú S.A.A. se ubica entre los cuatro principales Bancos del Perú.

**Productos.** Scotiabank tiene como principal producto el otorgamiento de créditos avalado e inscrito en la SBS como Banca Múltiple.

**Gestión de riesgo de crédito.** EL Banco SCT mantiene una cultura de riesgos que se extiende a toda la organización con la finalidad de diversificar los mismos. La gestión de riesgos busca el mayor retorno para sus accionistas, para ello el Banco cuenta con un adecuado gobierno corporativo. El área de riesgos admite y evalúa las propuestas crediticias de las distintas bancas. Para minimizar el riesgo el Banco utiliza garantías independientes a los créditos, así como la elaboración de clasificadoras crediticias internas alineadas a los estándares definidos por su Casa Matriz. Este proceso es complementado con el seguimiento que se realiza a las provisiones por tipo de créditos, así como con el análisis de la concentración geográfica y por sector económico de la cartera.

Indicadores:

1. Créditos Castigados. BanBif acumula, al 2017, S/ 3'123,520 miles de soles resultando un aumento en materia de recuperaciones de la cuenta castigada. Refleja una inadecuada gestión de riesgo de crédito, tanto en evaluación como en cobranza. Cabe destacar que si bien el Scotiabank presenta un ratio demora superior al sistema, hay que mencionar que cuenta con alto porcentaje de su cartera

con garantía, lo cual no le permite castigar los créditos hasta que culmine el proceso de judicialización de las garantías.

Tabla 1M

*Movimiento de la Provisión para Incobrabilidad de Créditos SCOTIABANK*

	2017	2016
	S/000	S/000
Saldo Inicial	2'777,236	2'381,247
Castigos	944,070	889,838
Recuperación en efectivo	-46,720	-32,653
Condonaciones	-27,051	-2,117
Venta de cartera	-477,752	-427,264
Diferencia en cambio	-39,536	-18,595
Otros	-6,727	-13,220
Saldo Final	3'123,520	2'777,236

*Nota.* Tomado de “Movimiento de Provisión,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

2. Ganancias y rentabilidad. El SCOTIABANK muestra un incremento del 4.3% en su utilidad neta, a pesar de una ligera caída sus ingresos por venta de carteras. Respecto al indicador rentabilidad sobre activos promedios (ROA), muestra un incremento para el año 2017, siendo este 2.16%, en comparación con el año anterior 2016 alcanzado en 2.07%. Por otro lado, hubo una disminución con el ratio rentabilidad sobre patrimonio promedio (ROE), pasando de 17.28% a 15.77%.

Tabla 2M

*Indicador Financiero SCOTIABANK*

Rentabilidad	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	%Dic. 2017
ROA	17.81	16.97	17.28	15.77
ROE	2.25	2.00	2.07	2.16
Gastos operativos / Ingresos Financieros	37.00	35.00	32.00	31.00

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

3. Calidad de activos. La cartera atrasada sobre las colocaciones brutas indica un aumento del 3.9% en comparación con el año 2016; a su vez se encuentra por encima del BBVA, INTERBANK y BCP competidores directos. Esto demuestra una agresividad en colocaciones de productos en el mercado, la cual debe estar bien monitoreada y evitar pérdidas o cartera que deba ser castigada. Respecto al ratio provisiones sobre cartera atrasadas, se puede encontrar similitud o concordancia con el incremento en la cartera atrasada, pues al querer colocar más operaciones asume un mayor riesgo. Cabe indicar que Scotiabank respalda la cartera con garantías como política de gestión y su apetito al riesgo.

Tabla 3M

*Indicador de Financiero SCOTIABANK*

Calidad de Activos	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.43	2.89	3.08	3.15
Provisiones / Cartera atrasada	142.83	132.29	132.56	137.74

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

4. Liquidez. Scotiabank cuenta con el 24.96% del total de sus activos como fondos disponibles, los cuales incluyen caja, depósitos en cuentas, inversiones negociables, certificados de depósitos en el BCRP e inversiones disponibles para la venta, sobre el total de sus activos. Asimismo, cuenta con el 41.08% de fondos disponibles que lo respalda para afrontar los depósitos en su entidad, ante un eventual escenario de estrés.

Tabla 4M

*Indicador Financiero SCOTIABANK*

Liquidez	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
Fondos Disponibles / Total de Activos	27.00	31.43	25.52	24.96
Fondos Disponibles / Depósitos	43.90	52.47	42.55	41.08

Tomado de “Indicadores Financieros,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 5M

## Estado de Situación Financiera SCOTIABANK

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Miles de S/)	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Caja	1'208,840	1'056,934	917,331	971,412
Bancos y Corresponsales	7'578,894	8'826,766	7'093,380	5'670,904
Canje	51,020	46,682	73,927	125,200
Otros	1'310,030	4'390,577	3'288,868	2'259,929
Total Caja y Bancos	10'148,783	14'320,959	11'373,506	9'027,445
Invers. negoc., dispon. para la venta y a vcto.	1'756,563	3'645,734	2'589,375	5'037,841
Fondos Interbancarios	20,000	-	187,800	350,000
Fondos Disponibles	11'925,346	17'966,693	14'150,681	14'415,286
Total Colocaciones Vigentes	29'179,006	35'692,434	37'111,780	39'433,821
Refinanciados y reestructurados	155,431	206,071	324,154	434,147
Cartera Atrasada (Vencidos y Judiciales)	731,166	1'069,160	1'190,513	1'297,799
Cartera Problema	886,597	1'275,231	1'514,667	1'731,946
Colocaciones Brutas	30'065,603	36'967,665	38'626,447	41'165,767
Menos:				
Provisiones de Cartera	-1'044,331	-1'414,418	-1'578,178	-1'787,565
Intereses y Comisiones No Devengados	-21,813	-25,459	-26,695	-22,987
Colocaciones Netas	28'999,459	35'527,788	37'021,574	39'355,215
Otros rend deveng y cuentas x cobrar	1'191,211	1'336,364	1'124,034	1'530,556
Bienes adjudic, daciones y leasing en proceso	9,640	30,537	70,753	84,423
Inversiones financieras permanentes	1'004,449	1'089,710	1'213,810	1'350,065
Activos fijos netos	396,000	372,920	355,837	348,518
Otros activos	644,389	844,507	1'515,001	679,811
TOTAL ACTIVOS	44'170,494	57'168,520	55'451,689	57'763,874
Total de depósitos y obligaciones	27'163,692	34'242,458	33'255,510	35'089,319
Fondos Interbancarios	60,000	396,458	475,800	210,000
Adeudados instituciones del país	540,483	629,668	968,516	937,971
Adeudados instituciones del exterior y organismos internacionales	6'406,036	7'601,888	5'382,648	6'195,403
Cuentas por pagar por pactos de recompra	1'206,900	3'905,800	-	-
Total de adeudados	8'153,419	12'137,356	6'351,164	7'133,374
Instrumentos de deuda	831,996	925,259	909,545	324,793
Obligaciones subordinadas en circulación	1'196,938	1'906,840	1'884,964	1'838,866
Total emisiones	2028,934	2'832,099	2'794,509	2'163,659
Intereses y otros gastos por pagar	93,610	206,337	231,368	249,806
Cuentas por pagar	533,636	518,900	3'912,852	3'993,773
Provisiones para créditos indirectos	63,005	82,786	79,830	80,920
Otros pasivos	393,976	480,234	1'102,564	608,463
TOTAL PASIVO	38'490,273	50'896,628	48'203,597	49'529,313
PATRIMONIO NETO				
Capital Social	3'683,040	4'156,666	4'816,667	5'634,538
Capital Adicional	368,565	368,513	394,463	394,463
Reservas	646,777	742,398	843,801	960,640
Ajustes al patrimonio	25,629	-9,891	24,601	23,726
Resultados acumulados	-	173	173	173
Resultado neto del ejercicio	956,210	1'014,033	1'168,387	1'221,021
TOTAL PATRIMONIO NETO	5'680,221	6'271,892	7'248,092	8'234,561
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	44'170,494	57'168,520	55'451,689	57'763,874

Tomado de "Estado de situación financiera," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017  
([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#))

Tabla 6M

*Estado de Resultados SCOTIABANK*

ESTADO DE RESULTADOS	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
(Miles de S/)				
INGRESOS FINANCIEROS	2'841,075	3'544,019	3'880,475	4'126,746
GASTOS FINANCIEROS	577,583	769,831	847,794	940,627
MARGEN FINANCIERO BRUTO	2'263,492	2'774,189	3'032,681	3'186,119
Provisiones, netas	-467,139	-685,172	-711,862	-754,941
Provisiones para incobrabilidad de créditos	-910,344	-1'210,084	-1'426,214	-1'506,213
Recuperaciones y revisiones	443,205	524,912	714,353	751,272
MARGEN FINANCIERO NETO	1'796,353	2'089,017	2'320,820	2'431,178
Ingresos por servicios Financieros	609,814	684,983	780,209	790,930
Gastos por servicios financieros	-69,407	-96,250	-324,210	-337,543
Ingresos por venta de cartera	-	21,975	48,346	46,559
MARGEN OPERACIONAL	2'336,760	2'699,725	2'825,164	2'931,124
GASTOS OPERATIVOS	1'052,489	1'222,689	1'240,926	1'285,827
Personal y directorio	532,698	626,508	646,948	672,316
Generales	519,791	596,181	593,978	613,512
MARGEN OPERACIONAL NETO	1'284,271	1'477,035	1'584,238	1'645,297
Valuación de activos y provisiones	17,686	48,115	23,528	34,053
Depreciaciones y amortizaciones	61,766	64,822	62,925	60,905
Ingresos / gastos extraordinarios, netos	88,398	8	8,196	14,450
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1'293,217	1'364,106	1'505,981	1'564,789
Impuesto a la renta	337,007	350,074	337,594	343,768
UTILIDAD NETA	956,210	1'014,033	1'168,387	1'221,021

Nota. Tomado de "Estado de resultados," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017

([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 7M

*Indicadores Financieros SCOTIABANK*

RATIOS FINANCIEROS	%	%	%	%
Calidad de Activos	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.43	2.89	3.08	3.15
Provisiones / Cartera atrasada	142.83	132.29	132.56	137.74%
Rentabilidad	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
ROA	17.81	16.97	17.28	15.77
ROE	2.25	2.00	2.07	2.16
Gastos operativos / Ingresos Financieros	37.00	35.00	32.00	31.00
Liquidez	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Fondos Disponibles / Total de Activos	27.00	31.43	25.52	24.96
Fondos Disponibles / Depósitos	43.90	52.47	42.55	41.08

*Nota.* Tomado de "Indicadores financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

## Apéndice N: Información Detallada B5

**Historia.** El Banco de Crédito del Perú (BCP) fue constituido el 9 de abril de 1989, bajo el nombre de Banco Italiano, cambiando a su razón social actual en el año 1942. Pertenece al grupo Credicorp Ltd. siendo actualmente su principal subsidiaria; en ese sentido, es el activo más importante del grupo, representando el 72% de las utilidades al 2017. Cabe indicar que Credicorp Ltd. es uno de los holdings más importantes e influyentes del país, cuyas empresas son líderes en su sector, entre ellas se encuentra el fondo de pensiones, Prima AFP y aseguradoras como Pacifico Seguros. Actualmente, es el Banco más grande y con mayor participación del mercado en su sector.

**Productos.** El principal producto del BCP es el otorgamiento de créditos, los cuales están segmentados por productos. Entre los que se encuentran los Corporativos, Grandes empresas, Medianas Empresas, Pequeñas empresas, Microempresas, Hipotecario, Consumo revolvente y Consumo no revolvente.

**Gestión de riesgo de crédito.** El BCP cuenta con un área de riesgo de crédito formado por un comité de riesgo, tal como fue indicado en la entrevista, y que fue corroborado con la información obtenida de su Memoria Anual. Este comité se encarga de revisar y establecer el apetito al riesgo y los niveles de tolerancia, plantea normas y políticas para una correcta gestión del riesgo de crédito. La gestión de aprobación de crédito está dividido por las siguientes fases: evaluación, seguimiento y control y recuperación y cuentan con diversas herramientas que colaboran a una adecuada gestión del riesgo. En ese sentido, cuenta con un sistema de ratings basados en la probabilidad de incumplimiento y, a su vez, cuenta con *scoring* para la admisión y evaluación de los créditos, asignando una probabilidad de pérdidas. BCP define sus niveles de riesgo de acuerdo a su exposición al riesgo, los cuales son monitoreados constantemente, delimitados de acuerdo al importe del crédito, segmentos geográficos y de industria, dichos límites aprobados por el área de riesgo. Como medidas de

prevención al riesgo de crédito, BCP tiene normas específicas de control; Garantías, Derivados, Compromisos relacionados con créditos.

Indicadores:

1. Suficiencia de capital. El BCP cuenta con el capital mínimo requerido por la SBS y, adicionalmente, cuenta con fondos en depósito Overnight, en caja y otros, como parte de una política de contar con excedentes de reservas no obligatorias ante eventuales contingencias los cuales representan alrededor del 18% del total de sus fondos.

Tabla 1N

*Detalle de Fondos BCP*

	2017 S/000	2016 S/000
Fondos de Encaje:		
Depósitos en BCRP	11'768,476	8'625,876
Efectivo en bóvedas del Banco y sus Subsidiarias	4'425,384	3'158,153
Total reserva obligatoria	16'193,860	11'784,029
Fondos adicionales:		
Depósitos overnight	3'367,769	16,780
Caja y otros	211,941	500,898
Total reserva no obligatoria	3'579,710	517,678
Total	19'773,570	12'301,707

*Nota.* Tomado de "Detalle de Fondos del BCP" Superintendencia de banca, seguros y AFP: *EEFF 2016 - 2017* ([http://www.sbs.gov.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gov.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

2. Ganancias y rentabilidad. Acerca del rendimiento financiero del BCP, este se ha incrementado en un 2% respecto al año anterior, impactado en gran medida por la disminución de las provisiones echas en el 2016, fue parte de una política de prevención contra los eventos de corrupción en las empresas de construcción. En relación al ratio de eficiencia, gastos operativos sobre ingresos financieros, se sitúa para el 2017 en 35.4% frente a un 34.9% en el ejercicio anterior, esto debido a una mayor inversión en sistemas, consultorías y gastos de personal que en gran medida fueron orientados a la gestión de riesgos. Respecto al indicador de rentabilidad



sobre patrimonio promedio (ROE), disminuyó en comparación al año anterior situándose este año en 19.69% cuando se encontraba en 21.51%. Se observa una disminución similar con el ratio rentabilidad sobre activos promedios (ROA), pasando de 2.47% a 2.31%. Cabe indicar que ambos ratios disminuyeron debido al incremento de activos y de patrimonio en mayor proporción que la rentabilidad; no obstante, a pesar de la disminución, son mayores al promedio del mercado.

Tabla 2N

*Indicadores Financieros BCP*

Rentabilidad	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
ROA	1.87	2.31	2.47	2.31
ROE	19.57	23.29	21.51	19.69
Gastos operativos / Ingresos Financieros	38.25	36.50	34.88	35.37

*Nota.* Tomado de "Indicadores Financieros BCP" Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

3. Calidad de activos. Si se observa el ratio de cartera atrasada sobre el total de colocaciones es bastante bajo, situándose en 2.97% del total de las colocaciones brutas. Es decir, existe una adecuada gestión del riesgo de crédito, ya que la cartera atrasada es un porcentaje bastante bajo y controlable. No obstante, el 2017 este indicador es mayor al del 2016 que se situaba en 2.71%. Por otro lado, las provisiones de castigos de créditos sobre la cartera atrasada son de 139.59%, ya que incluyen en la provisión a la cartera refinanciada y con problemas potenciales como medida de gestión de riesgo de crédito.
4. Liquidez. BCP cuenta con ratios de liquidez sólidos, siendo el 21.58% sus fondos disponibles, los cuales incluyen caja, depósitos en cuentas, inversiones negociables, certificados de depósitos en el BCRP e inversiones disponibles para la venta, sobre el total de sus activos. Asimismo, cuenta con el 56.66% de fondos

disponibles que lo respalda para afrontar los depósitos en su entidad, ante un eventual escenario de estrés.

Tabla 3N

*Calidad de Activos BCP*

Calidad de Activos	% Dic. 2014	% Dic. 2015	% Dic. 2016	% Dic. 2017
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.30	2.44	2.71	2.97
Cartera problema/ Colocaciones Brutas	3.12	3.31	3.62	3.89
Provisiones / Cartera atrasada	153.92	157.12	154.63	139.59
Provisiones / Cartera problema	113.68%	115.62	115.69	106.69

*Nota.* Tomado de “Indicadores Financieros BCP,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 4N

*Liquidez BCP*

Liquidez	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Fondos Disponibles / Total de Activos	30.98%	33.14%	31.24%	34.21%
Fondos Disponibles / Depósitos	50.51%	55.50%	54.50%	56.66%

Tomado de “Indicadores Financieros BCP,” Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 5N

*Estados Financieros BCP*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Miles de S/)	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Caja	3'998,388	3'332,861	3'486,713	4'329,393
Bancos y Corresponsales	15'249,834			16'744,613
Canje		15'505,759	10'535,587	
Otros	3'545,334	9'878,681	10'410,312	6'814,452
Total Caja y Bancos	22'793,556	28'717,301	24'432,612	27'888,458
Invers. negoc., dispon. para la venta y a vcto.	8'650,570	11'075,392	12'524,798	16'161,662
Fondos Interbancarios	213,269	68,221	33,008	155,461
Fondos Disponibles	31'657,395	39'860,914	36'990,418	44'205,581
Total Colocaciones Vigentes	64'195,657	73'482,089	75'655,914	79'235,792
Refinanciados y reestructurados	540,190	664,630	715,678	754,697
Cartera Atrasada (Vencidos y Judiciales)	1'526,040	1'851,596	2'126,413	2'448,045
Cartera Problema	2'066,230	2'516,226	2'842,091	3'202,742
Colocaciones Brutas	66'261,887	75'998,315	78'498,005	82'438,534
Menos:				
Provisiones de Cartera	-2'348,951	-2'909,229	3'288,135	3'417,143
Intereses y Comisiones No Devengados	113,260	179,497	91,892	69,268
Colocaciones Netas	63'799,676	72'909,589	75'117,978	78'952,123
Otros rend deveng y cuentas x cobrar	521,921	634,983	695,282	649,400
Bienes adjudic, daciones y leasing en proceso	14,215	1,332	41,553	59,375
Inversiones financieras permanentes	2'194,630	1'924,731	1'525,620	1'600,587
Activos fijos netos	1'502,297	1'429,296	1'319,700	1'244,300
Otros activos	2'510,166	3'501,646	2'719,647	2'506,633
TOTAL ACTIVOS	102'200,300	120'262,491	118'410,198	129'217,999
Total de depósitos y obligaciones	62'672,325	71'819,918	67'874,921	78'020,680
Fondos Interbancarios	334,834	449,051	348,181	540,563
Adeudados instituciones del país	6'027,092	12'022,448	2'237,451	2'467,004
Adeudados instituciones del exterior y organismos internacionales	7'792,307	7'853,278	5'077,882	4'360,883
Cuentas por pagar por pactos de recompra	-	-	-	-
Total de adeudados	13'819,399	19'875,726	7'315,333	6'827,887

Instrumentos de deuda	12'164,103	13'632,074	13'793,238	14'911,795
Obligaciones subordinadas en circulación	-	-	-	-
Total emisiones	12'164,103	1'632,074	13'793,238	14'911,795
Intereses y otros gastos por pagar	179,108	269,960	248,565	366,961
Cuentas por pagar	-	-	-	-
Provisiones para créditos indirectos	123,154	254,938	215,337	436,469
Otros pasivos	3'122,174	2'037,072	15'013,506	12'936,034
<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO NETO</b>	<b>92'415,097</b>	<b>108'338,739</b>	<b>104'809,081</b>	<b>114'040,389</b>
Capital Social	4'722,752	5'854,051	7'066,346	7'933,342
Capital Adicional	-	-	-	-
Reservas	2'761,777	3'157,906	3'582,218	3'885,494
Ajustes al patrimonio	386,156	134,210	27,002	78,128
Resultados acumulados	-	-	-	292,555
Resultado neto del ejercicio	1'914,519	2'777,586	2'925,550	2'988,090
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>9'785,204</b>	<b>11'923,753</b>	<b>13'601,116</b>	<b>15'177,609</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>102'200,301</b>	<b>120'262,492</b>	<b>118'410,197</b>	<b>129'217,998</b>

*Nota.* Tomado de "Estado de situación financiera del BCP," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017 ([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 6N

*Estado de Resultados BCP*

ESTADO DE RESULTADOS (Miles de S/)	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
INGRESOS FINANCIEROS	7'384,232	8'409,662	8'913,129	9'061,021
GASTOS FINANCIEROS	1'893,594	2'033,999	1'899,125	2'054,944
MARGEN FINANCIERO BRUTO	5'490,638	6'375,663	7'014,004	7'006,077
Provisiones, netas	1'303,401	1'465,910	1'419,817	1'179,968
Provisiones para incobrabilidad de créditos Recuperaciones y revisiones				
<b>MARGEN FINANCIERO NETO</b>	<b>4'187,237</b>	<b>4'909,753</b>	<b>5'594,187</b>	<b>5'826,109</b>
Ingresos por servicios Financieros	1'748,464	1'937,827	1'583,307	1'784,009
Gastos por servicios financieros				
Ingresos por venta de cartera	-	2,326	6,820	9'697

MARGEN OPERACIONAL	5'935,701	6'849,906	7'184,314	7'619,815
GASTOS OPERATIVOS	2'824,825	3'069,778	3'108,664	3'204,484
Personal y directorio	1'502,106	1'630,291	1'581,926	1'620,633
Generales	1'322,719	1'439,487	1'526,738	1'583,851
MARGEN OPERACIONAL NETO	3'110,876	3'780,128	4'075,650	4'415,331
Valuación de activos y provisiones				
Depreciaciones y amortizaciones	357,207	395,375	309,174	414,664
Ingresos / gastos extraordinarios, netos	32,423	322,627	42'885	17'410
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2'721,246	3'707,380	3'809,361	3'983,257
Impuesto a la renta	806,728	929,794	883,812	995,166
UTILIDAD NETA	1'914,518	2'777,586	2,925,549	2,988,091

Nota. Tomado de "Estado de Resultados," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017  
([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

Tabla 7N

*Indicadores Financieros*

RATIOS FINANCIEROS	%	%	%	%
	Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 2017
Calidad de Activos				
Cartera atrasada/ Colocaciones Brutas	2.30	2.44	2.71	2.97
Cartera problema/ Colocaciones Brutas	3.12	3.31	3.62	3.89
Provisiones / Cartera atrasada	153.92	157.12	154.63	139.59%
Provisiones / Cartera problema	113.68	115.62	115.69	106.69
Rentabilidad				
ROA	1.87	2.31	2.47	2.31%
ROE	19.57	23.29%	21.51	19.69
Gastos operativos / Ingresos Financieros	38.25	36.50	34.88	35.37
Liquidez				
Fondos Disponibles / Total de Activos	30.98	33.14	31.24	34.21
Fondos Disponibles / Depósitos	50.51%	55.50	54.50	56.66

Nota. Tomado de "Indicadores Financieros," Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2017  
([http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)).

