

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**SISTEMA DE EVALUACIÓN Y  
CALIFICACIÓN DE CLIENTES EN UNA  
EMPRESA DE MICROFINANZAS**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**HUAMÁN DAGA ROBERTO CARLOS**

LIMA – PERU

2004

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo lo dedico a mis padres Roberto y Gabriela por su constante espíritu de lucha y superación, que supieron guiarme por el camino del bien y el éxito, a mis hermanos por su comprensión y a mis tíos Rosa y Walter por su apoyo incondicional.*

## ÍNDICE GENERAL

	Pg.
DEDICATORIA .....	1
ÍNDICE GENERAL .....	2
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
ÍNDICE DE TABLAS .....	7
DESCRIPTORES TEMÁTICOS .....	8
RESUMEN EJECUTIVO .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
<b>CAPÍTULO I. CARACTERÍSTICAS GENERALES .....</b>	<b>13</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	13
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	14
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1 MICROFINANZAS .....	18
2.1.1 Microcliente .....	19
2.1.2 Microcrédito .....	19
2.2 TECNOLOGÍA CREDITICIA .....	21
2.3 RIESGO CREDITICIO .....	26
2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO EMPRESA – SECTOR .....	29
<b>CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>37</b>
3.1 VISIÓN .....	37
3.2 MISIÓN .....	37
3.3 VALORES .....	38
3.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO .....	39
3.4.1 Fortalezas y Debilidades .....	39
3.4.2 Oportunidades y Amenazas .....	40
3.5 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	41

<b>CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO FUNCIONAL</b> .....	<b>43</b>
4.1 SEGMENTO DE MERCADO .....	43
4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	45
4.2.1 Créditos Empresariales .....	46
4.2.1.1 Proconfianza .....	46
4.2.1.2 Procrecer .....	47
4.2.1.3 Prodesarrollo .....	48
4.2.1.4 Promas .....	49
4.2.2 Créditos Personales .....	50
4.2.2.1 Personal Directo .....	51
4.2.2.2 Descuento Por Planilla .....	52
4.3 PROCESOS DE NEGOCIO .....	53
4.3.1 Promoción y Publicidad .....	53
4.3.2 Evaluación .....	53
4.3.3 Aprobación .....	54
4.3.4 Desembolso .....	55
4.3.5 Seguimiento .....	55
4.3.6 Recuperación .....	55
4.4 ORGANIZACIÓN .....	58
4.4.1 Unidad de Auditoria Interna .....	60
4.4.2 Unidad de Riesgos .....	60
4.4.3 Gerencia General .....	60
4.4.4 Departamento Legal .....	61
4.4.5 Departamento de Sistemas .....	61
4.4.6 División de Negocios .....	62
4.4.7 Agencia de Negocios .....	62
4.4.8 División de Administración Y Finanzas .....	62
4.4.9 Departamento de Contabilidad .....	63

<b>CAPÍTULO V. EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE</b>	<b>64</b>
<b>CLIENTES Y CARTERA DE CRÉDITOS</b>	
<b>5.1 CALIFICACIÓN POR CATEGORÍA DE CLIENTE</b>	<b>65</b>
5.1.1 Situaciones de Crédito	65
5.1.1.1 Créditos Normales	65
5.1.1.2 Créditos Reestructurados	65
5.1.1.3 Créditos Refinanciados	67
5.1.1.4 Créditos Vencidos	67
5.1.1.5 Créditos Judiciales	68
5.1.2 Categorías de Cliente	68
5.1.3 Beneficios y Consideraciones	72
<b>5.2 CALIFICACIÓN POR NIVEL DE RIESGO</b>	<b>74</b>
5.2.1 Tipos de Crédito	74
5.2.1.1 Créditos Comerciales	74
5.2.1.2 Créditos Microempresa	74
5.2.1.3 Créditos de Consumo	75
5.2.1.4 Créditos Hipotecarios	76
5.2.2 Niveles de Riesgo	76
5.2.3 Criterios de Calificación	77
5.2.4 Calificación Créditos COMERCIALES	78
5.2.5 Calificación Créditos MICROEMPRESA Y CONSUMO	82
5.2.6 Calificación Créditos HIPOTECARIOS	83
5.2.7 Operaciones Refinanciadas y Reestructuradas	85
5.2.8 Reclasificación y Alineación de Cartera	86
5.2.9 Constitución de Provisiones	89
<b>5.3 CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE CARTERA</b>	<b>90</b>
5.3.1 Estructura de la Calidad de Cartera	92
5.3.2 Indicadores de la Calidad de Cartera	93
5.3.2.1 Cartera Morosa	93
5.3.2.2 Cartera Vencida	93
5.3.2.3 Cartera en Riesgo	94
5.3.2.4 Cartera en Alto Riesgo	95

<b>CAPÍTULO VI. EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> .....	97
6.1 INVERSIÓN .....	97
6.2 BENEFICIOS .....	99
6.3 EVALUACIÓN .....	105
<b>CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	107
<b>CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	109
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b> .....	111
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	113
<b>ANEXOS</b> .....	114

ANEXO-1 Calificación de Deudores por Nivel de Riesgo

ANEXO-2 Evolución de la Cartera de Créditos y Ratios de la Empresa

ANEXO-3 Calificación por Categoría de Cliente- Historial Crediticio

ANEXO-4 Calificación de la Cartera de Créditos - Calidad de Cartera

## ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 2.1 Riesgos de Créditos .....	26
Fig. 2.2 Perdida Esperada en el Momento de Impago .....	28
Fig. 2.4.1 Evolución de Cartera de Créditos .....	29
Fig. 2.4.2 Cartera por Tipo de Crédito EDPYMES .....	31
Fig. 2.4.3 Cartera por Tipo de Crédito PROEMPRESA .....	32
Fig. 2.4.4 Índice de Morosidad .....	33
Fig. 2.4.5 Nivel de Apalancamiento .....	34
Fig. 2.4.6 Evolución Margen Financiero / Ingresos Financieros .....	35
Fig. 2.4.7 Evolución de las Utilidades .....	36
Fig. 4.1 Estructura de Productos .....	45
Fig. 4.2 Proceso de Colocación de Créditos .....	57
Fig. 4.3 Estructura Organizativa .....	59
Fig. 5.1 Módulos del Sistema de Evaluación y Calificación .....	66
Fig. 5.2 Matriz de Calificación – Créditos Normales .....	71
Fig. 5.3 Matriz de Calificación – Créditos Refinanciados .....	71
Fig. 5.4 Matriz de Calificación por Riesgo Créditos Comerciales .....	81
Fig. 5.5 Matriz de Calificación por Riesgo Créditos MES y Consumo...83	
Fig. 5.6 Matriz de Calificación por Riesgo Créditos Hipotecarios .....	84
Fig. 5.7 Calificación de Riesgo en Operaciones .....	85
Refinanciadas y Reestructuradas.	
Fig. 5.8 Tendencia de la composición de la cartera .....	96
Fig. 6.1 Evolución del Nro de Desembolsos .....	101
Fig. 6.2 Productividad en Desembolsos 2001 –2002 .....	103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1	Tasas de Provisión .....	90
Tabla 5.2	Estructura de la Cartera de Créditos.....	92
Tabla 6.1	Inversión del Proyecto .....	98
Tabla 6.2	Evolución de Desembolsos Clientes Recurrentes .....	102
Tabla 6.3	Cálculo de Los Ingresos Por Intereses Ganados .....	104
Tabla 6.4	Flujo de Fondos en Nuevos Soles .....	106



## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

Evaluación y Calificación de Clientes

Microfinanzas

Microcrédito

Riesgo Crediticio

Calidad de Cartera de Créditos

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo Desarrollar e Implementar un Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes en una Institución Financiera especializada en Microfinanzas, cuya mayor dificultad fue no contar con una base homogénea de criterios sobre la cual calificar el comportamiento crediticio de los clientes, y además no contar con indicadores adecuados que expresen el desempeño real en la Gestión de Microcréditos.

Dicho sistema le ha permitido a la financiera conocer el comportamiento crediticio de cada uno de sus clientes, identificar, controlar y minimizar el nivel de riesgo asociado a las operaciones crediticias y evaluar el desempeño real en la Gestión de la Cartera de Créditos mediante la segmentación de la misma por nivel de vencimiento y el establecimiento de adecuados indicadores de gestión.

El resultado de mayor importancia luego de la implementación del Sistema, es lograr el incremento de la productividad en las colocaciones de créditos y mejora de la calidad de la cartera de créditos.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas ante el despido masivo, la reducción de personal, cierre de grandes empresas, la falta de generación de nuevos puestos de trabajo por parte del estado dio origen a la formación de micro y pequeños negocios como una de las alternativas de generación de puestos de trabajo, es así que hoy en día un alto porcentaje de la población labora en micro y pequeñas empresas y en el sector informal. La gran mayoría de estas microempresas carece de conocimientos técnicos así como de fuentes de financiamiento para su desarrollo.

En este contexto, nacen los servicios financieros especializados en el otorgamiento de microcréditos con el fin de impulsar el desarrollo de este nuevo y potencial sector de la economía. Sin embargo, brindar estos servicios en el sector de las Microempresas está sujeto a diferentes riesgos fundamentalmente por la informalidad de los negocios y la carencia de garantías reales. Así las empresas Microfinancieras buscan y desarrollan mecanismos de cómo mitigar dichos riesgos.

En tal sentido, el objetivo de este trabajo es Desarrollar e Implementar un Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes en una institución de Microfinanzas, que le permita calificar a los clientes sobre una base homogénea de criterios, conocer el comportamiento crediticio de cada uno de ellos e identificar el Nivel de Riesgo de las operaciones de crédito.

El informe esta estructurado en ocho capítulos los cuales se describen a continuación.

En el **Capítulo I**, se describe la razón social de la empresa, los antecedentes, las causas y motivos que llevaron al Desarrollo e Implementación del Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes dentro de la Financiera.

En el **Capítulo II**, se desarrolla el Marco Teórico, en el cual se definen los conceptos de Microfinanzas, Microcrédito, los elementos de una adecuada tecnología crediticia para la evaluación, seguimiento y recuperación de créditos, los conceptos de Riesgos así como el análisis comparativo entre la Empresa y el Sector Microfinanciero.

En el **Capítulo III**, trata a cerca del Diagnóstico Estratégico en el cual se detalla la Visión, Misión, Valores y Posicionamiento actual de la Empresa.

El **Capítulo IV**, abarca el Diagnóstico Funcional, en el cual se describen los Productos, Procesos y la estructura organizacional que soporta las operaciones de la Empresa.

El **Capítulo V**, trata sobre el tema principal del informe, la Evaluación y Calificación de Clientes y la Cartera de Créditos. En el cual se establecen los criterios y métodos de Evaluación, que involucra tres módulos, primero la Calificación por categoría de cliente, segundo la determinación del Nivel de Riesgo asociado a las operaciones crediticias del cliente y por último la Calificación de la Calidad de la Cartera y sus Indicadores de Gestión.

En el **Capítulo VI**, se presenta la evaluación económica de la implementación del Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes, utilizando los métodos del Valor Actual Neto (VAN), el Periodo de Repago, la relación Beneficio / Costo y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

En el **Capítulo VII**, se mencionan los resultados y/o logros obtenidos con la implementación del Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes.

El **Capítulo VIII**, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del trabajo, resaltado que cuanto mayor sea el nivel conocimiento que se tenga sobre el comportamiento del mercado y de los clientes, las empresas inmersas en el sector de las Microfinanzas estarán en mejores ventajas competitivas de hacer frente a los diversos riesgos involucrados en la intermediación financiera, es por ello que, si una empresa quiere ser rentable y sostenible en el tiempo tiene que establecer formas y mecanismos ágiles y eficaces de cómo medir el comportamiento crediticio de sus clientes e identificar, controlar y minimizar los riesgo asociados a ellos.

# CAPÍTULO I

## CARACTERÍSTICAS GENERALES

### 1.1 ANTECEDENTES

**PROEMPRESA**, fundada en 1997, es una institución financiera de carácter ético con responsabilidad y compromiso social, dedicada a la intermediación financiera y orientados preferentemente al sector de la Micro y Pequeña Empresa.

Este nuevo y potencial sector de la economía representa alrededor del 75% de la población económicamente activa del país cuya principal deficiencia es no tener acceso a los productos y servicios de la Banca Tradicional, fundamentalmente por no contar con garantías reales que garanticen los créditos. Una de las formas de financiamiento es recurrir a la usura (cobro desmesurado de intereses de entes no regulados por el Sistema Financiero) la cual es muy costosa llegando a pagar tasas de interés hasta del 900 % anual.

En este contexto es que nacen las **EDPYMES**, empresas financieras especializadas en el otorgamiento de créditos a las micro y pequeñas empresas cuya finalidad es la de impulsar a través del financiamiento el desarrollo de este potencial sector de la economía.

El proceso de otorgamiento de microcréditos se basa en la información cuantitativa y cualitativa del comportamiento del negocio y de la unidad

familiar del cliente, en tal sentido se sustituye garantías reales (banca tradicional) por información.

Conforme se fue creciendo en colocaciones, en número de clientes y en la apertura de mas agencias, el tener calificado a cada uno de los clientes sobre una base homogénea de criterios dentro de la organización era imposible, ya que cada agencia, cada ejecutivo de negocios tenia una percepción particular de sus clientes.

Del mismo modo el Sistema de Evaluación y Calificación de la Cartera de Créditos era deficiente, con indicadores solo como datos estadísticos y no como herramientas que permitan gestionar adecuadamente la cartera de créditos.

Al no contar con un Sistema de Calificación de Clientes e Indicadores de Cartera adecuados, muchos clientes se fueron de la institución, se deterioró la calidad de la cartera con indicadores de morosidad muy altos y por consecuente disminución en la rentabilidad de la organización.

Así que en el año 2001 se decidió, definir, elaborar e implementar un Sistema adecuado de Evaluación y Calificación de Clientes y la redefinición de los indicadores de la calidad de la cartera, que expresen de manera real el desempeño en la gestión de Microcréditos.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

PROEMPRESA S.A, es una Entidad Financiera de Desarrollo de la Micro y Pequeña empresa especializada en Microfinanzas, que se crea

legalmente, el 12 de mayo de 1997, como uno de sus principales accionistas la ONG Instituto de Desarrollo del Sector Informal - IDESI.

PROEMPRESA comienza sus operaciones de intermediación financiera en enero de 1998, con la apertura de una sola agencia ubicada en la ciudad de Lima, luego de la autorización de funcionamiento por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Luego de 6 años de funcionamiento, la empresa cuenta con 7 agencias, 4 de ellas en la ciudad de Lima ubicadas en Los Olivos, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores y Lima, las otras tres están ubicadas en las ciudades de Arequipa, Ayacucho y Andahuaylas, hecho que le ha permitido tener una participación del 10% del mercado Microfinanciero del país.

Respecto a los montos de los créditos otorgados, estos van desde US\$ 300 hasta US\$ 30,000 o su equivalente en moneda nacional, cabe destacar que el 80% del total de la cartera de créditos se concentra en montos menores entre US\$ 1000 y US\$ 3000, característica principal del sector Microfinanciero.

El sector económico donde mayor se concentra la cartera de créditos es el sector Comercio con una participación del 63 %, luego esta el sector servicios con una participación de 27% y último el sector producción con un 10%.

PROEMPRESA en su objetivo de generar un trato mas personalizado a los microempresarios, ha creado el rol de los ejecutivos de negocios funcionarios encargados de evaluar los negocios, hacer el seguimiento y control de los créditos y asesoramiento a los clientes, es así que en la



actualidad se cuenta con un total de 36 Ejecutivos de Negocios y cada uno maneja en promedio 260 clientes, un indicador muy por debajo del estándar en Microfinanzas en Latinoamérica el cual está en 500 clientes por Ejecutivo de Negocios, se espera alcanzar estas cifras en el año 2006.

Generalmente las EDPYMES del sector Financiero del país financian sus operaciones de créditos con recursos propios, ya que en muchos casos dichas empresas no califican para poder obtener líneas de financiamiento externas por el riesgo que representa el sector microempresario, fundamentalmente por su informalidad y la carencia de garantías reales.

A diferencia del sector, PROEMPRESA es una de las pocas EPYMES que ha logrado financiar más del 80% de su cartera de créditos con fuentes de financiamiento externas, hecho que le ha permitido tener un crecimiento del 25% anual en colocaciones en los últimos 2 años sin ningún aporte de capital adicional, esto es producto del buen desempeño que la empresa obtuvo en estos años en la gestión de la cartera de créditos generando mayor confianza en los inversionistas.

El principal producto que brinda la empresa es el otorgamiento de créditos, tanto a personas naturales como jurídicas que se encuentren desarrollando actividades económicas dentro del sector de la Micro y Pequeña Empresa. Recientemente ha incursionado en los créditos de consumo y se tiene planificado para el año 2005 la captación de ahorros del público en sus diferentes modalidades y el otorgamiento de créditos pignoratícios (prenda de Joyas) lo que le permitiría crecer en participación con una mayor diversificación de productos financieros,

disminuir los costos financieros y bajar la tasa de interés de los créditos.

En cuanto a la organización, PROEMPRESA representa un modelo Empresa –Agencias, en la cual se promueven al máximo las relaciones horizontales en donde los planes, las decisiones, los programas, las estrategias se desarrollan y se controlan a través de entes llamados Comités los cuales en su mayoría están formados por miembros de diferentes áreas.

Respecto al manejo de agencias gradualmente se han ido transfiriendo las responsabilidades y poderes a cada una de ellas en cuanto a la firma de contratos de créditos, los niveles de aprobación, el manejo de los recursos financieros, el manejo de gastos, las operaciones judiciales, permitiéndolas ser más ágiles y eficientes.

El éxito de los últimos años el cual se traduce en mayor número de agencias, mayor volumen de colocaciones, mejora en la calidad de la cartera de créditos, se debe al capital humano en su mayoría joven alrededor de 30 años ávidos de cambios y éxitos, otro es la infraestructura tecnológica de punta, la correcta aplicación de la tecnología crediticia y la actitud de la alta dirección.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 MICROFINANZAS**

Las Microfinanzas se refieren a la provisión de servicios financieros préstamos, ahorro, seguros o servicios de transferencia a hogares con bajos ingresos.

En las últimas dos décadas, se han desarrollado nuevas técnicas para ofrecer dichos servicios de manera sostenible. Las Microfinanzas parecen ahora una herramienta especialmente atractiva para ayudar a los pobres, dado que se considera en general que contribuyen a la mejora del sustento, reducen la vulnerabilidad y fomentan la fortaleza social y económica.

La mayoría de estas actividades Microfinancieras se han concentrado en el Microcrédito. Aunque el crédito no crea potencial económico, puede desencadenarlo y permitir que los microempresarios utilicen su capital humano y productivo de manera más rentable y establezcan su base de activos. Además del crédito, se emplean los servicios de ahorro y seguro para planear las futuras necesidades de sumas alzadas y reducir su riesgo ante los cambios en los ingresos y los gastos repentinos.

### **2.1.1 MICROCLIENTE**

Tenemos por un lado a la **MICROEMPRESA** que son unidades económicas de carácter familiar, cuyas necesidades de financiamiento fundamentalmente son para capital de trabajo y la **PEQUEÑA EMPRESA** que son unidades económicas que ya se han integrado en cierto modo a la economía formal y gozan de un mercado ya ganado al tener por lo menos dos años de funcionamiento.

### **2.1.2 MICROCRÉDITO**

Para que el Microcrédito sea adecuado, es necesario un nivel preexistente de actividad económica en curso, capacidad empresarial y talento gerencial. De no ser así, es posible que los Microclientes no puedan beneficiarse del crédito y se vean simplemente abocados a la deuda.

Dadas las condiciones para el Microcrédito, se ve en la necesidad de saber quien será el proveedor de estos servicios. Idealmente, las mejores alternativas son una institución local de Microcrédito sólida, un Banco comprometido con sus clientes pobres o una organización internacional de Microcrédito. Las instituciones aptas para este servicio deben tener un compromiso con los cuatro principios básicos del Microcrédito de alta calidad:

- 1) Permanencia, proveer servicios financieros a largo plazo.
- 2) Escalas, Llegar a numerosos clientes.
- 3) Desarrollo de la extensión, Alcanzar a los pobres.
- 4) Alcanzar la plena sostenibilidad financiera.

El Microcrédito tiene más posibilidades de éxito cuando se implementa como una actividad bancaria profesional, con recursos significativos y un compromiso a largo plazo. Los observadores experimentados calculan que de cada 20 organizaciones de servicios no financieros que consideran el Microcrédito como un nuevo servicio, solo una puede tener la capacidad o la voluntad real de pagar el alto precio que supone implementar los principios operativos necesarios para la sostenibilidad.

El Microcrédito exitoso descansa en dos principios básicos: disciplina del cliente y disciplina institucional.

**La disciplina del cliente** significa que las personas pobres se hacen responsables de sus decisiones, aceptando y cumpliendo los plazos del pago del capital del préstamo y una cantidad de interés que cubra el costo total del servicio. Al cumplir el contrato de crédito, las personas pobres descubren su propia capacidad para dirigir su futuro.

El crédito sin una disciplina estricta no es más que caridad. La caridad no ayuda a superar la pobreza. La pobreza es una enfermedad que tiene un efecto paralizador sobre la mente y el cuerpo. Un programa significativo de alivio de la pobreza ayuda a las personas a reunir la voluntad y las fuerzas necesarias para abrir brechas en los muros que les rodean.

La disciplina del cliente no solo ayuda al cliente individual, sino también a otros clientes, futuros clientes y la institución de Microcrédito. Los clientes prosperan cuando no tienen que soportar la carga de pagar las deudas de otros. Los futuros clientes prosperan cuando el capital se recicla una y otra vez para alcanzar a más hogares pobres. La institución de Microcrédito prospera mediante la recuperación de sus

costos y el establecimiento de una situación financiera sólida independiente de los subsidios públicos en curso.

**La disciplina institucional** se refiere a una serie de prácticas que conducen a la sostenibilidad del programa, la calidad del servicio y la eficiencia de las operaciones.

Entre ellas:

1. Cobro de tasas de interés que cubren todos los costos, incluso cuando se realizan ajustes para donaciones y subsidios con el fin de reflejar un costo de los fondos a tasas de mercado.
2. Requisito de pagos completos y puntuales a los clientes, y seguimiento de los pagos de manera regular y frecuente.
3. Creación de productos y técnicas de otorgamiento que sean adecuadas para los clientes.
4. Inversión en sistemas de gestión de la información que ofrezcan directrices oportunas y apropiadas al personal y los gerentes.
5. Oferta de incentivos por desempeño al personal de campo.
6. Introducción de una descentralización suficiente para la agilidad y la ampliación eventual.
7. Planificación desde el principio de la capacidad, el crecimiento y la sostenibilidad.

## **2.2 TECNOLOGÍA CREDITICIA**

La tecnología desarrollada para atender el otorgamiento de Microcréditos marca un nuevo enfoque del análisis de crédito aplicado a la realidad del mercado Microfinanciero, dicha tecnología se basa sobre los siguientes principios.

## **Análisis selección y evaluación de créditos a la Microempresa**

Para determinar si una Microempresa es sujeto de crédito se debe verificar que reúne y cumple los requisitos para ser evaluado y posteriormente, favorecido con el otorgamiento de una línea de crédito. Estos requisitos están comprendidos en la Política y Reglamento de Crédito de la Institución.

Esta tecnología, enfatiza el análisis tanto del negocio a financiar así como el contexto en que se desenvuelve la unidad económica. La finalidad de realizar este análisis es apoyarse por un lado en la potencialidad económica de la empresa solicitante y por otro lado en los problemas potenciales de la moral de pago (denominada también voluntad de pago) en la devolución del crédito.

Dejar claramente establecido que la aplicación del crédito se adecuará a las necesidades de liquidez de la unidad económica en su conjunto, más que al destino específico que el solicitante pueda declarar por conveniencia en la solicitud de crédito.

### **El rol del Ejecutivo de Negocios**

- ❖ El Ejecutivo de Negocios es el funcionario encargado de entablar el trato directo con el prestatario y tiene la responsabilidad de colocar y recuperar los créditos.
- ❖ El Ejecutivo de Negocios asignado para atender a la microempresa y la pequeña empresa difiere de manera sustancial del que trabaja con los clientes habituales del sistema bancario, ya que pasa la mayor parte de su tiempo en el campo.

- ❖ El Ejecutivo es responsable de constatar que se satisfagan todas las necesidades de información de la institución y de ayudar a los solicitantes a llenar los formularios, permitiendo que el cliente establezca contacto con la institución solamente cuando se realizan los desembolsos y cuando se efectúe el pago de las cuotas. Así se disminuyen ostensiblemente los costos de tramitación al prestatario.
- ❖ La atribución más importante de un ejecutivo de negocios se refiere a la colocación, recuperación y control de la morosidad de su cartera de créditos

### **Situación económica de la Unidad Familiar**

De acuerdo a la tecnología crediticia que se utiliza, es inapropiado diferenciar entre el negocio y la economía familiar.

En contraposición con el análisis tradicional que prioriza los aspectos patrimoniales, esta tecnología presta mayor importancia a la capacidad y moral de pago del prestatario.

### **Rol de la Garantía**

La garantía no debe de constituir un elemento de juicio decisivo para el otorgamiento de un crédito ya que el grupo meta se caracteriza por una escasa acumulación de bienes; por tal razón las garantías que se aceptan son en un alto porcentaje no convencionales y debe ser vista solamente como un incentivo para motivar al deudor a cumplir con las condiciones pactadas.

Solo en la medida que sea posible cuestionar la recuperabilidad de un crédito adquiere importancia complementaria la garantía.



La Tecnología Crediticia sustituye y complementa el nivel de garantías con un análisis riguroso del contexto socioeconómico del prestatario, seguimiento y control diario de la cartera.

### **Tamaño de préstamo**

La cantidad de unidades monetarias que se preste al cliente debe estar en función de su capacidad de pago y ésta se determina como el importe neto disponible una vez que se han tomado en cuenta sus ingresos y gastos familiares. El monto del préstamo se determina como un porcentaje del neto disponible multiplicado por el número de frecuencias de pago.

### **Agilidad en el otorgamiento**

Para la población de bajos ingresos el costo de oportunidad es uno de los factores que le permiten crecer y de la misma manera debe hacer mínimo el costo de la transacción. Ambos dependen de un servicio muy ágil, de una respuesta rápida a la solicitud del préstamo. Esta es una tarea y un reto para las instituciones microfinancieras.

### **Seguridad y evaluación del préstamo**

Como principio, el préstamo debe estar recuperado en un 100% antes del desembolso, lo anterior debe establecer la base sólida para la administración de la cartera, siendo un factor de éxito en las instituciones que tienen una cartera sana. Esto significa que si un préstamo está correctamente procesado, analizado, se siguen las políticas acordadas y se cuidan en general, todos los detalles metodológicos, entonces hay una garantía de su recuperación.

Hay que recordar que a diferencia de las operaciones tradicionales de crédito, en las Microfinanzas, no hay una garantía sólida. Es decir, se rompe con el viejo paradigma de que entre mayor es la garantía, mayor es la recuperación del crédito. Las garantías no tradicionales, que sustituyen a la garantía sólida, están íntimamente relacionada con la tecnología crediticia, la imagen, la coherencia y el mensaje institucional.

Es evidente que este principio siempre se verá reflejado en la calidad de la cartera.

### **Tasa de Interés**

Debe estar basado en:

- ❖ El costo de los recursos para la intermediación.
- ❖ Los gastos de operación o administrativos.
- ❖ Las pérdidas esperadas, relacionadas con riesgos incurridos en la administración de activos (cuentas incobrables o perdidas de préstamos).
- ❖ Una rentabilidad sobre el capital invertido.

### **Comités de créditos y niveles de aprobación**

Es la instancia ejecutiva que evalúa, aprueba o desaprueba las propuestas de financiamiento presentadas por el oficial de crédito, y son la última instancia para detectar los riesgos.

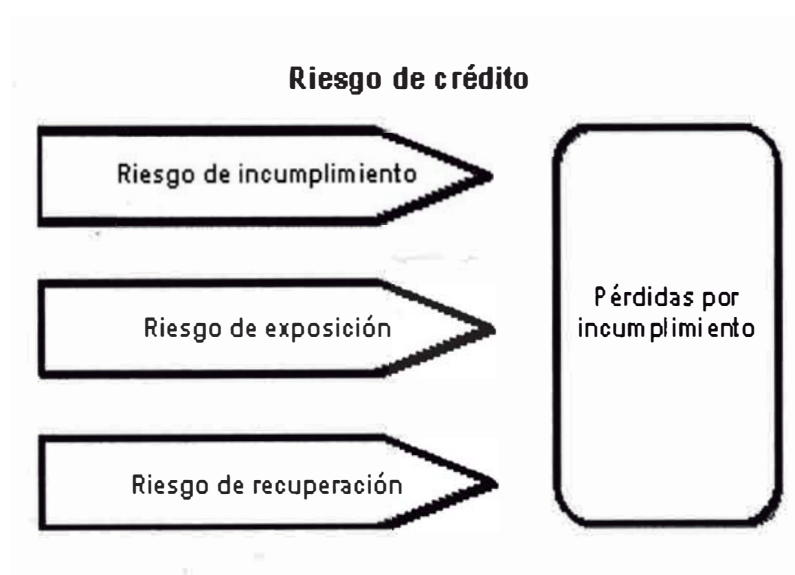
Ejerce funciones de carácter resolutivo, las reuniones de Comité de Créditos deberán ser ágiles y flexibles, manteniendo un nivel de autonomía para resolver rápidamente las situaciones que se presentan.

## 2.3 RIESGO CREDITICIO

Se define como las pérdidas esperadas de un incumplimiento de las obligaciones por parte del acreditado, o los efectos que producirá el deterioro de la calidad de cartera del acreditado.

Esta definición encierra dos conceptos fundamentales; la “Cantidad” de riesgo es el saldo existente del crédito otorgado y la “Calidad” resulta, tanto de la probabilidad de que ocurra el incumplimiento, como de las garantías que reducen la pérdida en el caso del incumplimiento.

El riesgo de crédito abarca los siguientes riesgos, tal como se muestra en la **Fig. 2.1**.



**Fig. 2.1 Riesgos de Crédito**

## **Riesgo de Incumplimiento**

El riesgo de incumplimiento se define como la probabilidad de que se presente un incumplimiento en el pago de un crédito. Este incumplimiento abarca, el no-cumplimiento de una obligación de pago programado, el rompimiento de un acuerdo en el contrato de crédito o el incumplimiento económico.

Un indicador de este riesgo es la tasa de deterioro “roll rate” que mide cuantos acreditados que incumplen una o dos o tres veces llegaran al incumplimiento total del crédito.

## **Riesgo de Exposición**

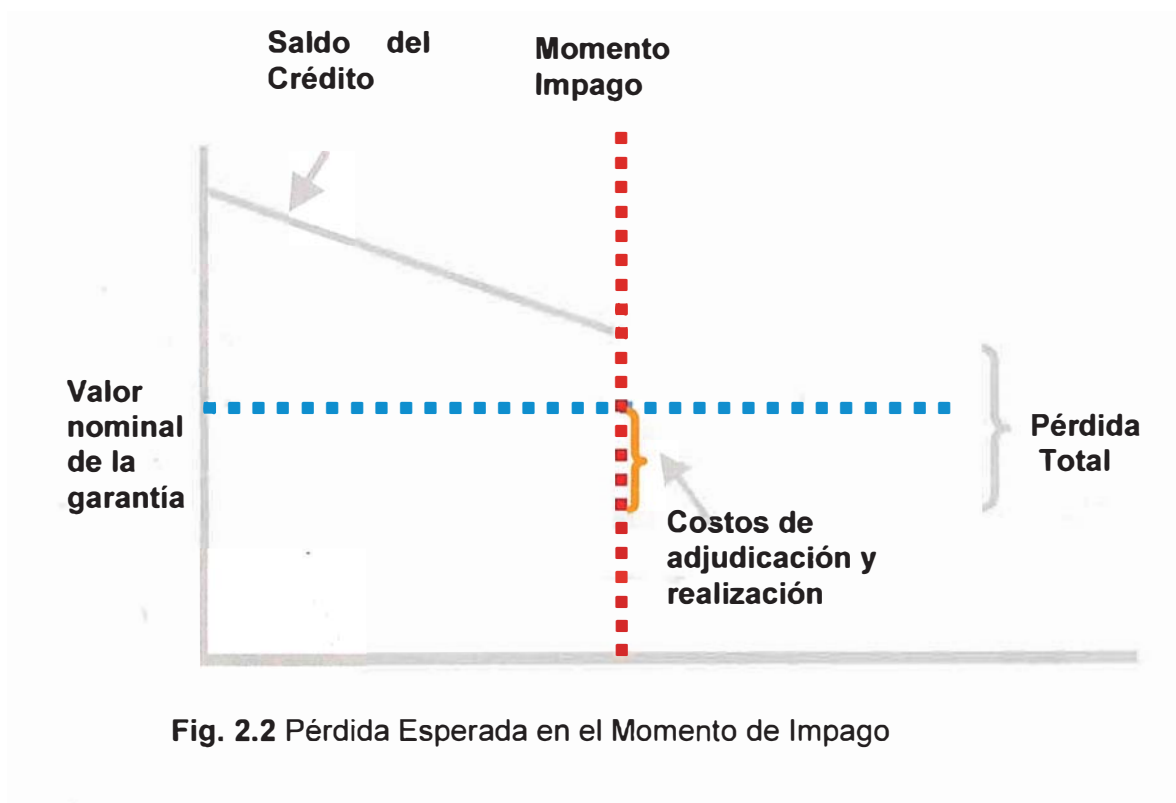
El riesgo de exposición se genera por la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo.

Generalmente un crédito debe amortizarse de acuerdo a una tabla de amortización con fechas preestablecidas de pago y por lo tanto, en un momento determinado, es posible conocer anticipadamente el saldo remanente; sin embargo no todos los créditos que se otorgan tienen estas características, como pueden ser las tarjetas de crédito, líneas de créditos revolventes, líneas de sobregiro cuyos saldos se modifican de acuerdo a las necesidades del cliente.

Por otra parte cuando los créditos pueden pagarse total o parcialmente de manera anticipada ya que no se conoce con exactitud el plazo de liquidación y por ello dificulta la estimación de los montos en riesgo.

## Riesgo de Recuperación

En el evento de un incumplimiento, la recuperación no se puede predecir, ya que depende del tipo de incumplimiento y de numerosos factores relacionados con las garantías que se hayan recibido, el tipo de garantía con que se trate y su situación al momento del incumplimiento.



## 2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO EMPRESA – SECTOR

### COLOCACIONES

El saldo de créditos directos del sector EDPYMES (Entidades Financieras de Desarrollo de la Pequeña Y Micro Empresa) mantiene una tendencia creciente es así que a diciembre de 2002 alcanzó un nivel de S/. 237 Millones, lo que represento un aumento de S/. 63 Millones respecto a diciembre del año anterior. A octubre del 2003 el volumen de cartera es de S/. 291 Millones lo que representa un crecimiento del 22.9 % respecto a diciembre del 2002.

En el caso de PROEMPRESA, el saldo de cartera alcanzo 21.8 Millones a diciembre del 2002, lo que represento un aumento de 4.5 Millones respecto al mismo mes del año anterior. A octubre del 2003 el saldo de créditos es de S/. 27.2 Millones lo que representa un crecimiento del 24.8% respecto a diciembre del 2002.

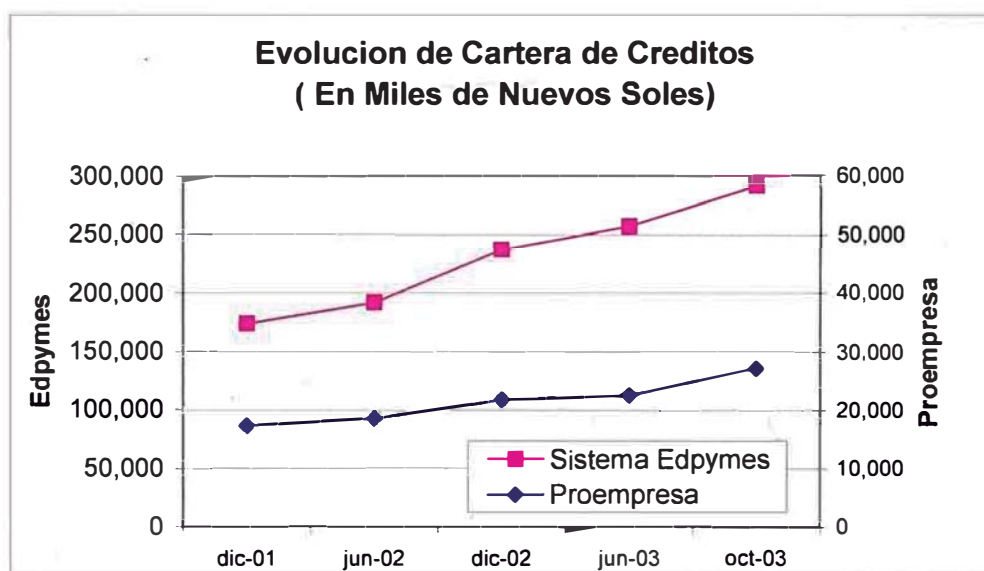


Fig. 2.4.1 Fuente SBS

oct-2003

El sector EDPYMES tuvo un crecimiento del 36% en el año 2002, mientras que PROEMPRESA alcanzo un 25.9%, el mayor crecimiento del sector se debió al ingreso de una nueva institución al mercado Microfinanciero. Mientras en el 2003, a octubre PROEMPRESA alcanzo un crecimiento del 24.8 % superior al sector que alcanzo un 22.9%. De esta forma, a octubre del 2003, la Empresa ya alcanzo el crecimiento del año pasado y se espera llegar a la meta de crecer 30% anual en el año 2003, lo que significa terminar con una cartera de S/. 28.4 Millones.

Con relación a la cartera por tipo de crédito, las EDPYMES poseen el mayor porcentaje de su cartera orientado a **créditos a microempresa** (MES) el cual representa un 69.7 % y en el caso de PROEMPRESA los créditos MES representan el 80.4% de la cartera total de créditos.

La incursión de las instituciones microfinancieras en los Créditos Hipotecarios y Créditos de Consumo ha llevado a una reducción de la participación de los créditos MES, es así en el presente año la Edpyme RAÍZ así como EDYFICAR aumentaron sus colocaciones hipotecarias, y el resto de las Edpymes sus operaciones de créditos de consumo.

La participación de créditos de consumo se incremento de 2.5 % en diciembre del 2002 a 3.12 % en octubre del 2003, mientras que los Créditos MES disminuyo de 70.3 % en el 2002 a 69.7% en octubre del 2003.

Al igual que el Sector EDPYMES, PROEMPRESA también presenta un comportamiento similar teniendo los créditos MES la mayor participación pero esta se ha visto disminuida por el incremento en las colocaciones de créditos de Consumo es así que a diciembre del 2002 la participación de los Créditos MES fue de 84.22% frente a los

Créditos de Consumo de 0.14 %, al cierre de octubre del 2003 los Créditos MES tienen una participación de 80.4% y los créditos de Consumo 3.5 %.

Los Créditos Comerciales se mantienen estables con una participación del 11 % en el sector EDPYMES, mientras en la Empresa representan el 16%.

El sector económico donde se concentran la mayoría de los créditos MES y Comercial es el sector comercio con una participación del 63 %, luego esta el sector servicios con una participación de 27% y último el sector producción con un 10%.

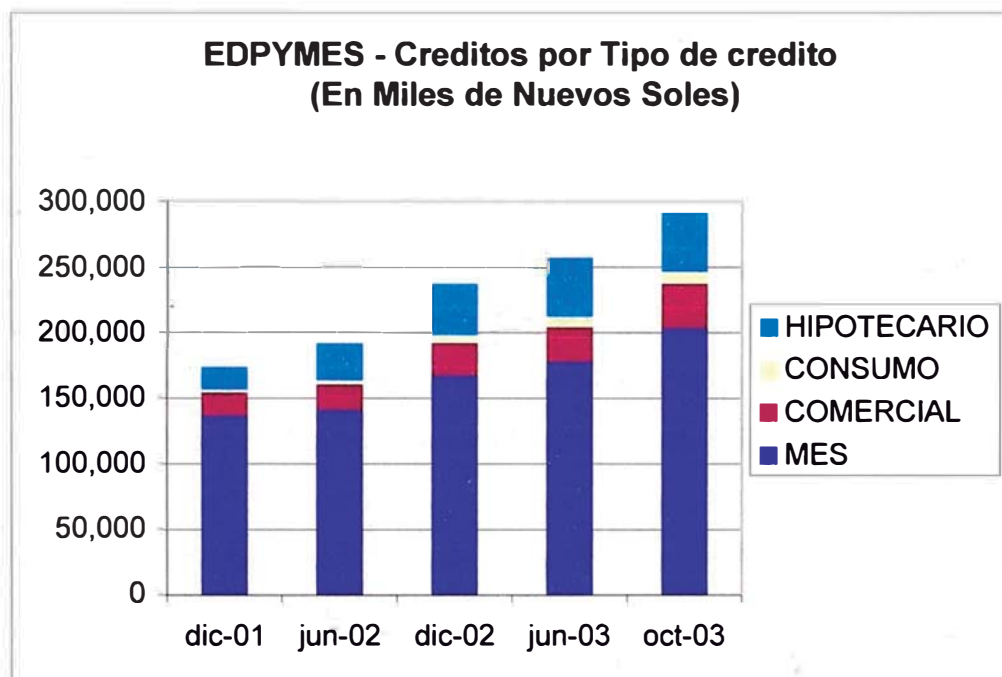


Fig. 2.4.2 Fuente SBS

oct-2003



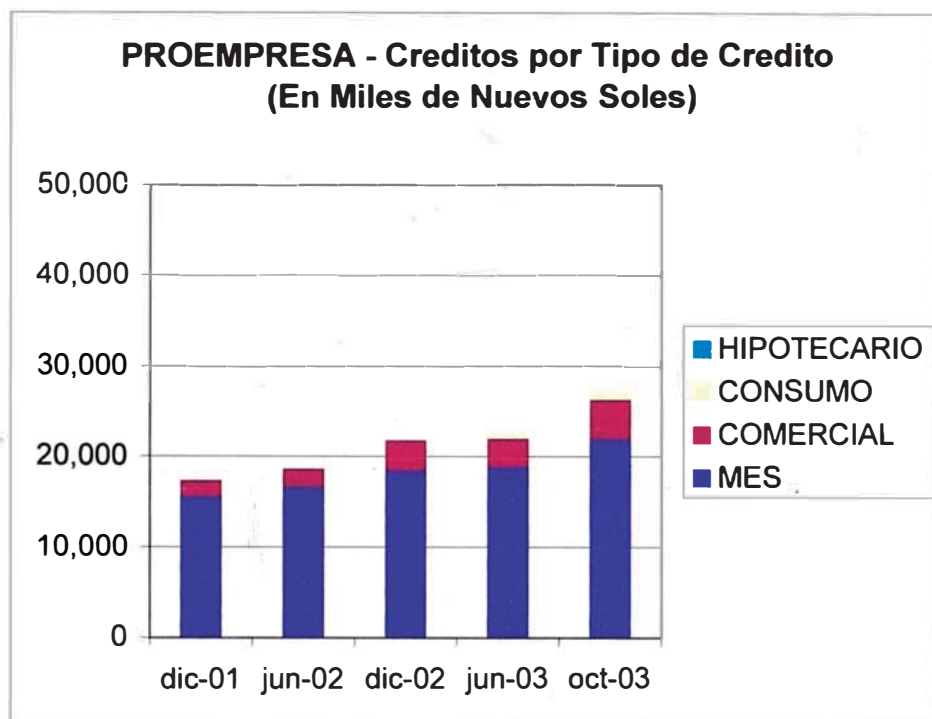


Fig. 2.4.3 Fuente SBS

oct-2003

## INDICADORES FINANCIEROS

### Calidad de los Activos

La morosidad en el Sector EDPYMES mantuvo una tendencia decreciente en el 2002 esto se debió no sólo al aumento de los créditos directos, sino también a la disminución de la cartera vencida, llegando a tener un índice de cartera vencida de 7.57 %.

En el 2003, en la Fig. 2.4.4 se observa una tendencia creciente por encima del 10% esto se debe fundamentalmente a que una de las instituciones, Edpyme RAÍZ incremento su Índice de Morosidad de 8.51 % en diciembre del 2002 a 26.7 % en octubre del 2003, además el sector se vio afectado por el ingreso de 3 Cajas Municipales al mercado limeño sobre endeudando a los clientes lo que llevo al incumplimiento en los pagos.

PROEMPRESA en el año 2002 revirtió la situación de años anteriores en los cuales el Índice de Morosidad estuvo por encima del 8 %, así a diciembre del 2002 se llegó a tener un Índice de Morosidad del 6.17%.

En el año 2003, la morosidad en el primer semestre mostró una tendencia creciente fundamentalmente debido a la alta rotación de personal de la división de negocios tanto de ejecutivo de negocios como de gerentes de agencias, pero en el segundo semestre se ve una clara tendencia decreciente y es producto de la estabilidad luego de los cambios realizados.

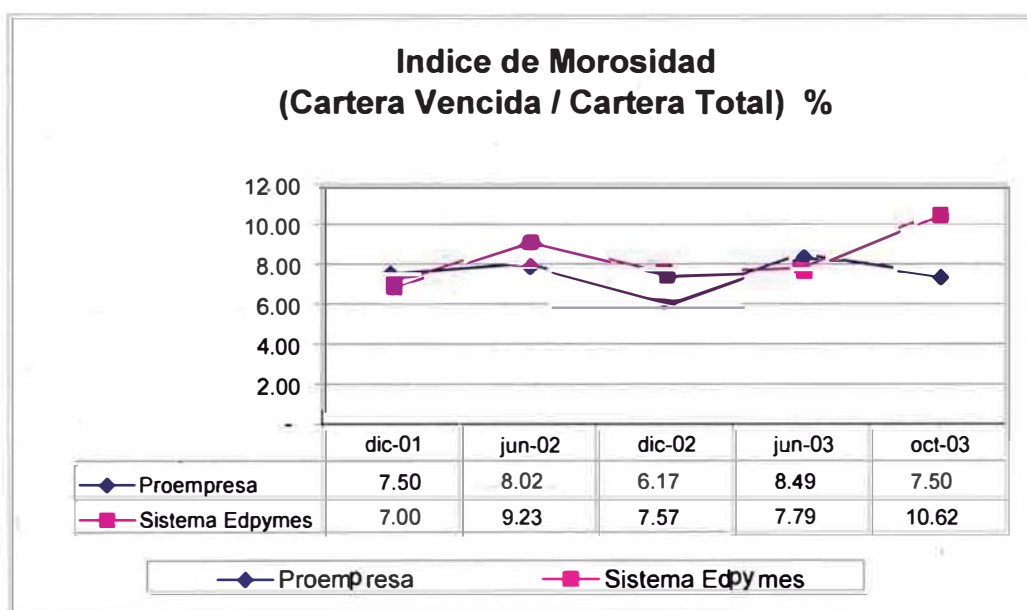


Fig. 2.4.4 Fuente SBS

oct-2003

### Solvencia

El nivel de apalancamiento de las Edpymes (activos y créditos ponderados por riesgo / patrimonio efectivo) se ha mantenido relativamente estable durante el 2002 y 2003 encontrándose entre 2.19 y 2.41 veces el patrimonio.

Por el contrario PROEMPRESA, presenta una clara tendencia creciente con un nivel de apalancamiento a octubre del 2003 del 5.3 muy superior al Sector EDPYMES y al nivel de las demás instituciones financieras (Bancos, Cajas Municipales). Esto se debe fundamentalmente a la mayor confianza de las fuentes de financiamiento en la Institución, cuyos fondos le ha permitido cubrir la demanda creciente de créditos sin incrementar su patrimonio.

El menor apalancamiento de las EDPYMES comparado con el resto de instituciones financieras (Cajas Municipales y Bancos) se debe en parte al menor tiempo de operación de dichas instituciones, pero también a que, al no poder captar depósitos del público, dichas instituciones necesitan más recursos propios para financiar sus operaciones activas.

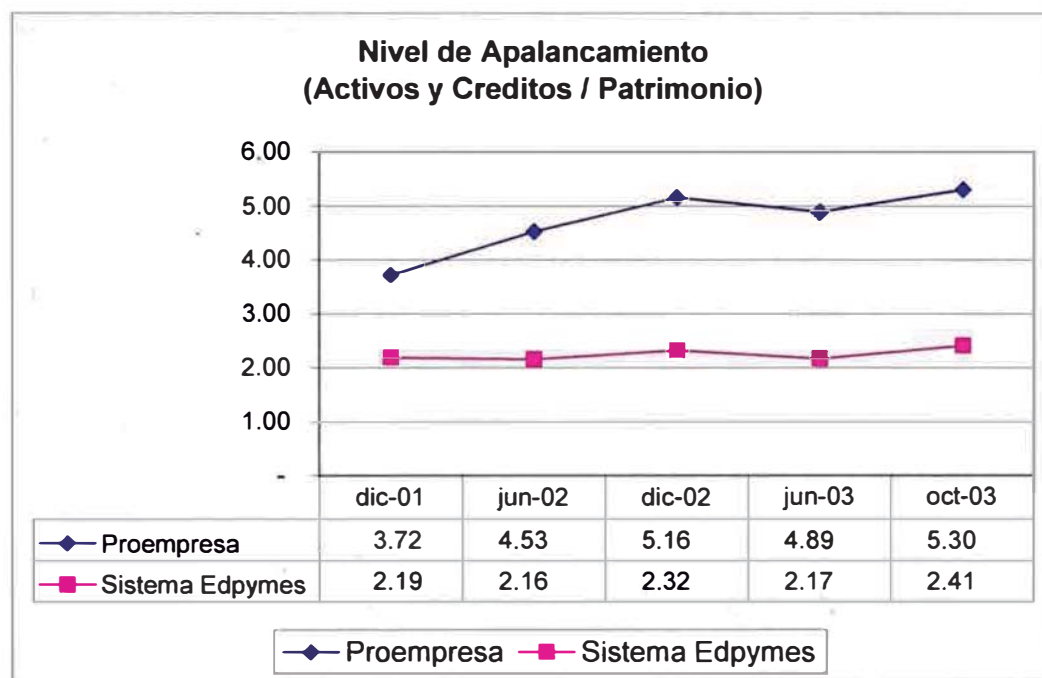


Fig. 2.4.5 Fuente SBS

oct-2003

## Rentabilidad

El indicador Margen Financiero / Ingresos Financieros a octubre del 2003 de las EDPYMES fue de 82.3%, mientras de PROEMPRESA 77.6%.

El mayor fondeo con fuentes propias de las EDPYMES hace que este indicador sea más alto que en PROEMPRESA en la cual el 80% de las colocaciones es con fondos externos de financiamiento y solo el 20% con recursos propios.

PROEMPRESA es una de las pocas Edpymes en la cual, mas del 80% de su cartera esta financiada por recursos externos, esto gracias a la calidad en la gestión de la empresa y los buenos indicadores obtenidos lo que le ha permitido generar mayor confianza en los inversionistas. Logrando incrementar la cartera de créditos en más de 5 veces el patrimonio efectivo, hecho que solo ocurría en Instituciones Microfinancieras que puedan captar ahorros del público.

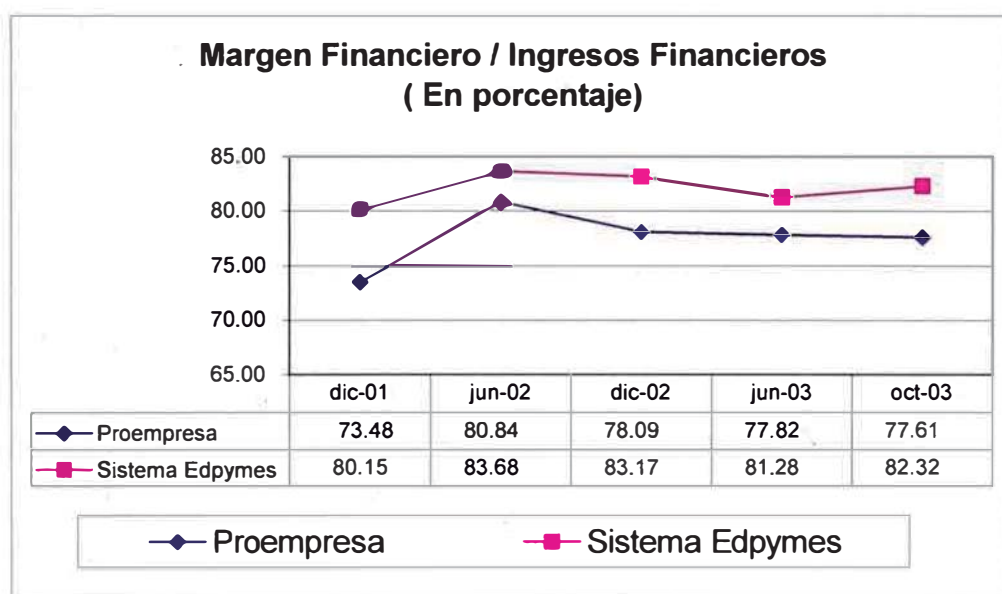


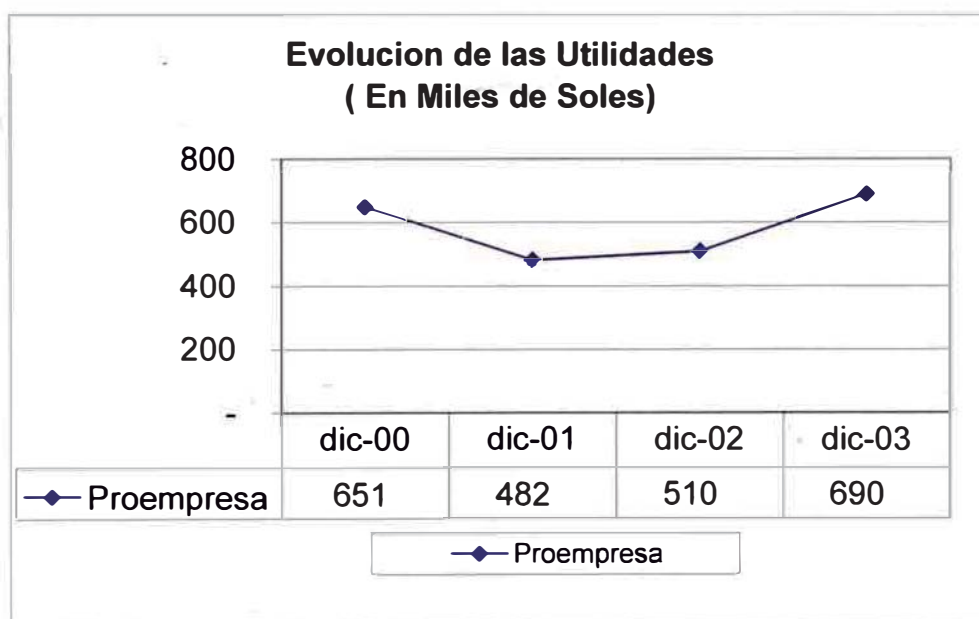
Fig. 2.4.6 Fuente SBS

oct-2003

Respecto a la evolución de las utilidades, la Empresa en los 2 últimos años muestra una tendencia creciente tal como se puede apreciar en la **Fig. 2.4.7**, alcanzando un monto de S/. 690 mil a diciembre del 2003.

La caída en las utilidades en el año 2001 respecto al 2000 se debió al aumento de las provisiones por incobrabilidad de créditos, del castigo de créditos declarados en pérdida y del vencimiento de los préstamos de fuentes externas de financiamiento contraídas en el año 2000 y 2001 cuyas costos financieros fueron altos y además el pago de gastos adicionales como el IGV a los intereses pagados a estos fondos.

En el 2002, se observa una tendencia creciente en las utilidades, producto de la mejora de la calidad de la cartera, disminución del nivel de provisiones y disminución de los costos financieros de los fondos externos de financiamiento. En el 2003 se observa mayor crecimiento en el cual las proyectos y programas de fortalecimiento realizados en años anteriores comienzan a tener efecto en el desempeño de la institución.



**Fig. 2.4.7** Fuente EE GG.PP – PROEMPRESA

dic-2003

## **CAPÍTULO III**

### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

La información contenida en este Capítulo es parte del Documento “Plan Estratégico de Proempresa” elaborado y publicado a inicios del 2003 con la participación de los directores y funcionarios de la organización el cual tiene un horizonte de planeamiento de 5 años. Esto marca las directrices sobre la cual se elaboran los planes de trabajo anuales de cada una de las áreas de la organización y es ajustado anualmente según los objetivos y metas alcanzadas.

#### **3.1 VISIÓN**

“Ser la entidad financiera preferida por los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa por su eficiencia, solidez y comportamiento socialmente responsable”.

#### **3.2 MISIÓN**

“Brindar servicios financieros integrales para el desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa en forma oportuna, cálida y eficiente que permita una adecuada rentabilidad institucional”.

### **3.3 VALORES**

Estos valores están contenidos en el Documento “Códigos de Conducta” y forman parte del desempeño diario de cada uno de los trabajadores.

#### **Comportamiento Ético**

Guía de nuestro comportamiento diario que se basa en valores fundamentales de responsabilidad, profesionalismo, integridad moral, lealtad, compañerismo y respeto por las personas. Es el compromiso colectivo y de exigencia individual que constituye una garantía de éxito y perennidad. Es un compromiso ante nuestros clientes, accionistas y nosotros mismos. Es sintonizar los intereses personales con los trazados por la institución en función a sus metas y objetivos.

#### **Identificación y Trabajo en Equipo**

Es la ayuda mutua, capacidad de autocrítica grupal e intercambio de experiencias y conocimientos para avanzar colectivamente hacia el logro de metas y objetivos, estableciendo relaciones de confianza a largo plazo con la institución. Para ello PROEMPRESA, propicia reuniones permanentes de equipo para evaluar los planes, promueve cursos de capacitación y actualización, apoya las reuniones de confraternidad (deportivas, sociales) y recibe las sugerencias del equipo y estimula su participación.

#### **Creatividad e Innovación**

Es una fuerza interna que motiva al aprendizaje constante con el fin de crecer personal y colectivamente en beneficio de la Institución y de nuestros clientes. Buscando optimizar los procesos que mejoren la eficacia del trabajo, encontrando siempre alternativas de solución a los

problemas, capacitación constantemente, utilizar tecnología de última generación y ser proactivos.

### **Vocación de servicio**

Es ofrecer un servicio que permita la satisfacción total del cliente, del mercado y de nuestra empresa, orientando nuestras acciones en la rapidez de la atención y en la calidez del servicio que satisfaga las expectativas del cliente, asesorándolo en el crecimiento y mejora de sus negocios y asegurar una relación comercial duradera con la institución.

## **3.4 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

El contenido de esta sección es el resumen del diagnóstico que se hizo a la empresa al término del año 2002, como parte de la elaboración del Planeamiento Estratégico Proempresa 2003 –2008. A continuación se detallan las fortalezas y debilidades de la empresa así como las oportunidades y riesgos a la cual esta expuesta.

### **3.4.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

#### **FORTALEZAS**

- F1. Rapidez en la atención y buen trato al cliente.
- F2. Buena tecnología crediticia
- F3. Buena imagen ante entes supervisores y fuentes cooperantes.
- F4. Consolidación de nuevo equipo de trabajo.
- F5. Directorio de prestigio y experiencia profesional.
- F6. Organización flexible.
- F7. Buen manejo de gastos operativos y administrativos.
- F8. Soporte informático de última generación.



## **DEBILIDADES**

- D1. Entidad financiera poco conocida con poca participación en el mercado.
- D2. Insuficiencia de capital social.
- D3. Insuficiente gestión integral de las gerencias.
- D4. Insuficiente desarrollo en la administración de recursos humanos (Motivación y rotación de personal).
- D5. Insuficiente coordinación y comunicación.
- D6. Falta de manuales de procedimientos
- D7. Falta de seguimiento y recuperación por inadecuada aplicación de la tecnología crediticia.
- D8. Falta de servicios colaterales.
- D9. Dependencia financiera externa.
- D10. Elevados sobre costos por financiamiento externo no regulado.

### **3.4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **OPORTUNIDADES**

- O1. Nuevas inversiones en capital social que permitan ofrecer nuevos servicios y productos financieros.
- O2. Estabilidad económica del país.
- O3. Mayor liquidez en el sistema financiero.
- O4. Apoyo a PYMES de parte del estado.
- O5. Bloques comerciales que constituyen potenciales mercados para las PYMES.
- O6. Desarrollo tecnológico: Innovación y bajos costos.
- O7. Participación de la Red **IDESI**.

## **AMENAZAS**

- A1. Mayor competencia en microfinanzas.
- A2. Mayor riesgo crediticio por sobreendeudamiento.
- A3. Reducción de tasas de interés activas del sistema financiero nacional.
- A4. Subsidios crediticios estatales.
- A5. Inseguridad por rebrote de narco terrorismo y delincuencia
- A6. Huelgas, conmoción civil, inestabilidad política en mercados.
- A7. Inversiones reducidas del capital internacional en la economía peruana.

### **3.5 POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

PROEMPRESA, es una empresa muy joven con seis años en el mercado Microfinanciero durante el cual ha logrado posicionarse como una de las empresas de mejor desempeño del sector, con una participación de mercado del 10%.

Se iniciaron las operaciones de intermediación financiera en enero de 1998 con la apertura de una agencia y en su primer año de operaciones llegó a un monto de colocaciones del 9.6 Millones de soles (cartera comprada de otras instituciones, cartera de la ONG IDESI y colocaciones netas del año).

Hoy en día cuenta con 7 agencias, 4 de ellas en la ciudad de Lima y 3 en provincias y un volumen de cartera de S/. 27.5 Millones (Ver Anexo 3), así mismo los indicadores de cartera han mejorado disminuyendo los índices de morosidad hasta 6% y el nivel de cobertura del riesgo crediticio por encima del 100%, lo que le ha permitido calificar como

una institución viable por las clasificadoras de riesgo, las instituciones reguladoras e inversionistas internacionales.

Durante estos años se han mejorado y optimizado la tecnología crediticia, los procesos administrativos, la automatización de los procesos y la centralización de la información a través de la implementación de un nuevo Sistema Financiero y el equipamiento con tecnologías de última generación.

Por ser el mercado Microfinanciero muy joven en el país, tiene un gran potencial de desarrollo al cual Proempresa ve como uno de las principales oportunidades, teniendo previsto para el próximo año el ingreso de nuevos accionistas que incrementará el capital social en un 30 % y el incremento del volumen de cartera en 70%, con ello se alcanzaría una participación de mercado del 18 %.

Así mismo, se tiene planificado para el primer trimestre del 2004 la apertura de dos nuevas agencias en la ciudad de Lima y para el último trimestre la aceptación por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros para poder captar ahorros del público, lo que permitiría reducir los costos de financiamiento externo, mayor nivel de colocaciones, tasas de interés más competitivas y el desarrollo de productos colaterales que encierren todo el circuito Microfinanciero, brindando un servicio más integral a nuestros clientes.

Por tanto PROEMPRESA, se encuentra en un proceso de expansión y continuo crecimiento, con la apertura de nuevas agencias, la incursión en nuevos productos y servicios como Ahorros, el incremento del capital social con el ingreso de nuevos accionistas, que apuesta por el desarrollo humano y la inversión en tecnologías de última generación.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO FUNCIONAL**

PROEMPRESA, otorga créditos preferentemente a personas naturales o jurídicas para financiar sus necesidades de ampliación de capital de trabajo, adquisición de activos fijos requeridos para el crecimiento y mejoramiento de la competitividad de sus negocios, en el sector de la Micro y Pequeña Empresa.

Complementariamente se podrá otorgar créditos a personas naturales vinculadas al sector de la Micro y Pequeña Empresa, para financiar sus necesidades de construcción o mejora de vivienda o para la adquisición de bienes y servicios que eleven el nivel de vida de la unidad familiar del cliente.

#### **4.1 SEGMENTO DE MERCADO**

Serán elegibles como sujetos de crédito personas naturales o jurídicas que tengan buenas referencias de voluntad de pago, capacidad de pago y un adecuado nivel de endeudamiento para el tamaño de su patrimonio, que desarrollen actividades económicas de producción, servicios o comercio en los sectores de la Micro y Pequeña Empresa.

Se define como Microempresa a las unidades económicas que tienen hasta 10 trabajadores con niveles de venta de hasta US\$ 40,000 anuales y poseen activos no mayores a US\$ 20,000 sin considerar bienes inmuebles.

Se define como Pequeña Empresa a las unidades económicas que tienen hasta 40 trabajadores con niveles de venta de hasta US\$ 750,000 anuales o poseen activos no mayores a US\$ 300,000 sin considerar bienes inmuebles.

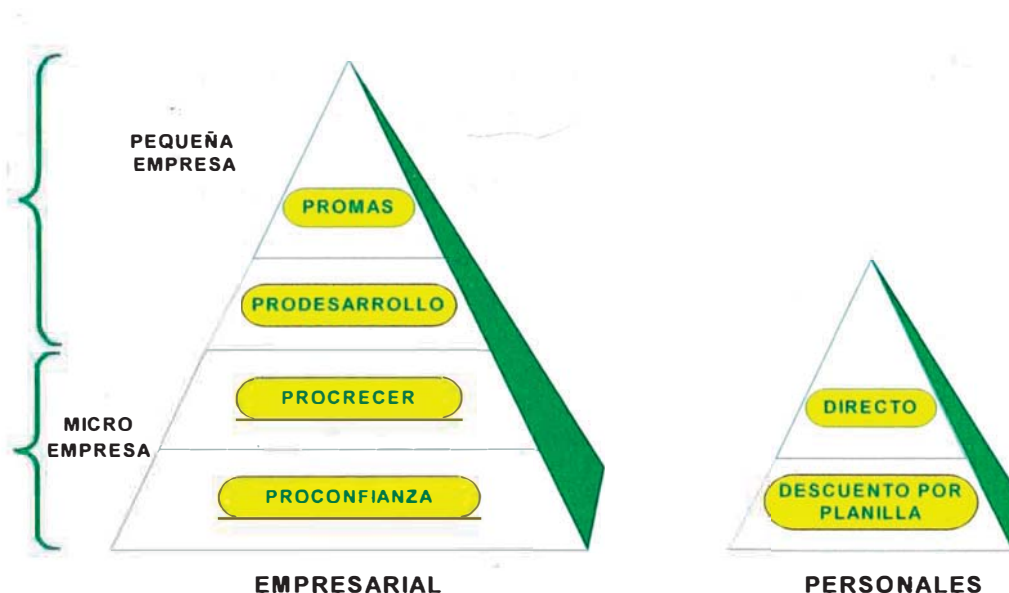
No serán consideradas sujetos de crédito aquellas personas jurídicas o naturales que:

- ❖ Realicen actividades que contaminen el medio ambiente y no respeten los derechos humanos y la fe pública.
- ❖ Tengan créditos directos o indirectos vencidos, refinanciados, castigados o en cobranza judicial con personas naturales, en el Sistema Financiero, ONG u otras personas jurídicas.
- ❖ Registren protestos de letras o pagarés que a la fecha de solicitar el crédito no hayan sido regularizados o aclarados.
- ❖ No tengan domicilios fijos y verificables con recibos de agua, luz, teléfono, contrato de alquiler, licencia municipal u otro documento probatorio.

## 4.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Los productos que se ofrecen se dividen en, Créditos Empresariales, orientados al financiamiento de unidades de negocios (Micro y Pequeñas Empresas) y Créditos Personales o de Consumo orientado a satisfacer diferentes necesidades crediticias de personas naturales no relacionadas con una actividad empresarial tal como se muestra en la **Fig. 4.1**. El Crédito Empresarial es la principal línea de productos de la empresa que representan el 82% del total de la cartera.

La mayoría de los créditos esta concentrado en el Producto Proconfianza y Procrecer por ser productos de montos menores, principal característica del mercado microfinanciero, y el producto Promas desarrollado para cliente calificados como excelentes por su buen comportamiento y compromiso de pago, los cuales teniendo una crédito principal necesitan de financiamiento adicional para campañas de ventas, compra de materia primas, etc.



**Fig. 4.1** Estructura de Productos

## **4.2.1 CRÉDITOS EMPRESARIALES**

Son aquellos productos orientados a satisfacer las necesidades de financiamiento de personas naturales o jurídicas del sector de la Micro y Pequeña Empresa que se encuentren realizando actividades de producción, comercio o prestación de servicios.

### **4.2.1.1 PROCONFIANZA**

#### **Finalidad**

El producto Crédito PROCONFIANZA, esta orientado a satisfacer las necesidades crediticias de menor cuantía de las personas naturales y/o jurídicas del sector de la Micro y Pequeña Empresa, producto que permite una atención rápida (máximo 48 horas de recibida la solicitud de crédito) e iniciar una relación agradable con el cliente para una posterior atención con otros productos.

#### **Sujetos De Crédito**

Serán sujetos del Crédito PROCONFIANZA las personas naturales que se encuentren realizando actividades de producción, comercio o prestación de servicios, cuyas demandas de crédito para clientes nuevos y clientes recurrentes clasificados como "C" y "D" no excedan de los US\$ 1,500 o su equivalente en moneda nacional y para clientes recurrentes A o B no excedan de los US\$ 3000 o su equivalente en moneda nacional.

#### **Destino Del Crédito**

Los créditos son otorgados para financiar preferentemente necesidades de capital de trabajo.

## **Plazos**

El otorgamiento de los plazos esta en función de la capacidad de pago de los clientes y el destino del financiamiento.

- ❖ Capital de Trabajo : Hasta 12 Meses.
- ❖ Activo Fijo : Hasta 18 Meses.
- ❖ Mixto : Se considera el plazo de mayor Inversión.

Se puede considerar hasta 30 días de periodo de gracia incluido el plazo máximo establecido.

### **4.2.1.2 PROCRECER**

#### **Finalidad**

El producto Crédito PROCRECER, esta orientado a satisfacer las necesidades crediticias de las personas naturales y/o jurídicas del Sector de la Microempresa con potencial de crecimiento.

#### **Sujetos De Crédito**

Serán sujetos de crédito las personas naturales y las personas jurídicas inscritas como Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada que se encuentran realizando actividades de producción, comercio o prestación de servicios y cumplan los requisitos siguientes:

- a) Tener un negocio con seis meses de funcionamiento como mínimo.
- b) La demanda de crédito no debe exceder de US\$ 10,000.
- c) Cuando se trate de personas naturales, éstas deberán tener como principal fuente de ingresos la realización de actividades empresariales.



### **Destino Del Crédito**

Los Créditos PROCRECER serán otorgados para financiar necesidades tanto de capital de trabajo como de inversión en activos fijos y libre disponibilidad de los empresarios del sector de la Microempresa para incrementar su patrimonio o mejorar la calidad de vida de su unidad familiar.

### **Plazos**

- ❖ Capital de Trabajo Hasta 18 Meses.
- ❖ Activo Fijo Hasta 24 Meses.
- ❖ Mixto : Se considera el plazo de mayor inversión.

Se puede considerar hasta 60 días de período de gracia incluido el plazo máximo establecido

### **4.2.1.3 PRODESARROLLO**

#### **Finalidad**

El producto crédito PRODESARROLLO, esta orientado a satisfacer las necesidades crediticias de las personas naturales y/o jurídicas del sector de la Micro y Pequeña Empresa, cuyas demandas de crédito sean superiores a (US\$ 10,000) diez mil dólares o su equivalente en moneda nacional

#### **Sujetos De Crédito**

Serán sujetos de crédito aquellas personas naturales o jurídicas propietarias de empresas ubicadas en los sectores de la producción y comercialización de bienes y servicios, que tengan seis meses de funcionamiento como mínimo y necesidades de Financiamiento superiores a (US\$ 10,000) Diez Mil Dólares hasta el limite máximo establecido en el tarifario de Proempresa S.A.

### **Destino Del Crédito**

PROEMPRESA coloca créditos tanto para capital de trabajo como para inversión en activos fijos.

### **Plazos**

Los plazos se otorgan en función al monto del crédito, garantía, flujo de fondos y destino del financiamiento, considerando los límites definidos en la política de créditos de Proempresa.

- ❖ Capital de trabajo : Hasta 18 meses.
- ❖ Activos fijos : Hasta 36 meses.
- ❖ Mixto :Se considera el plazo de mayor inversión.

Se puede considerar hasta 90 días de periodo de gracia incluido el plazo máximo establecido.

#### **4.2.1.4 PROMAS**

##### **Finalidad**

El producto de crédito PROMAS, esta orientado a satisfacer las necesidades crediticias de clientes "A" y "B" a fin de fidelizar y atender una oportunidad de negocio o campaña de ventas altas, con una atención rápida (máximo 24 horas de recibida la solicitud de crédito).

##### **Sujetos De Crédito**

Serán sujetos de Crédito PROMAS las personas naturales o jurídicas con créditos vigentes o que hayan tenido créditos con Proempresa, que reúnan las siguientes características:

Clientes "A" y "B" de los Créditos PROCRECER, PRODESARROLLO, PROCONFIANZA, que a la fecha de solicitar el préstamo hayan

cancelado por lo menos dos cuotas de su crédito vigente, deben tener calificación de cliente normal en el Sistema Financiero, no deben tener documentos protestados en el Sistema Financiero Nacional ni en las empresas comerciales y debe poseer garantía suficiente para que cubra adecuadamente el crédito PROMAS, además del crédito vigente.

### **Montos Del Crédito**

Para clientes “A”                    Según Evaluación.

Para Clientes “B”                    Hasta el 50% de su capital de trabajo

En caso se requiera financiar la atención de ordenes de compra el monto de crédito **Promas** sea cliente A o B, podrá superar el máximo establecido, pudiendo financiarse hasta el 75% del monto total del la orden de compra.

### **Destino Del Crédito**

El crédito PROMAS será otorgado a clientes “A” o “B” para financiar únicamente capital de trabajo de una campaña u oportunidad de ventas altas a realizarse en un plazo de días, semana o mes.

### **Plazos**

Se puede financiar hasta un plazo máximo de 03 meses. Los pagos podrán ser con frecuencia quincenal, mensual, bimestral o trimestral.

## **4.2.2 CRÉDITOS PERSONALES**

Productos orientados a satisfacer diferentes necesidades crediticias de personas naturales no relacionadas con una actividad empresarial y se divide en Crédito Personal Directo y Descuento por Planilla.

#### **4.2.2.1 PERSONAL DIRECTO**

##### **Finalidad**

Esta orientado a satisfacer las necesidades crediticias de personas naturales (trabajadores dependientes o profesionales independientes) para atender el pago de sus diversas necesidades no relacionadas con una actividad empresarial.

##### **Sujetos De Crédito**

Personas naturales que estén calificados en el Sistema Financiero como Normales, que no hayan tenido créditos en condición de castigados o judiciales con la institución y que cuenten con buenas referencias en el Sistema Financiero y Comercial así como capacidad de pago.

La empresa donde labora el solicitante deberá tener una antigüedad mínima interrumpida de funcionamiento de dos (02), además el solicitante debe haber laborado como mínimo 12 meses.

En el caso de trabajadores independientes su actividad deberá tener una antigüedad de un (01) año como mínimo.

##### **Montos**

Se determinara de acuerdo a la evaluación socio-económica del solicitante, teniendo como base la capacidad de pago. El monto mínimo del crédito será de US\$. 100 y el máximo de US\$. 1,500 o su equivalente en moneda nacional.

##### **Plazo**

Hasta 18 meses y con un periodo de gracia de hasta 02 meses incluido el máximo plazo establecido.

#### **4.2.2.2 DESCUENTO POR PLANILLA**

##### **Finalidad**

Esta orientado a satisfacer las necesidades crediticias de trabajadores dependiente a través de un convenio establecido entre la empresa de los solicitantes y PROEMPRESA.

##### **Sujetos De Crédito**

La empresa de los trabajadores debe presentar buena referencias financieras y comerciales así como calificación de riesgo Normal en el Sistema Financiero.

La empresa deberá presentar la relación de sus trabajadores aptos para solicitar un préstamo indicando él número de su DNI, condición laboral, fecha de ingreso, remuneración bruta y neta.

##### **Montos**

Los montos se establecen de acuerdo a la capacidad de pago del trabajador. Para montos que superen los US\$. 1,500 o su equivalente en nuevos soles, se requiere, de ser aplicable la participación del cónyuge o conviviente.

##### **Plazo**

Hasta 24 meses y con un periodo de gracia de hasta 02 meses incluido el máximo plazo establecido.

### **4.3 PROCESOS DE NEGOCIO**

El principal producto de la organización es la colocación de Microcréditos para ello se han desarrollado e implementado diferentes procesos que van desde la promoción, evaluación, aprobación, desembolso, seguimiento y recuperación de los créditos, los cuales serán descritos a continuación.

#### **4.3.1 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

PROEMPRESA busca ampliar permanentemente la base de créditos vigentes, en tal sentido impulsará la promoción y publicidad del crédito a través de:

- ❖ Brindar información por medios publicitarios directos e indirectos
- ❖ Identificar grupos potenciales
- ❖ Consultar la central de riesgos interna y externa
- ❖ Elaborar la lista de potenciales clientes
- ❖ Visitar al potencial cliente, informar beneficios, requisitos y condiciones.
- ❖ Recoger información de entrevista.
- ❖ Recepción e Ingreso de Solicitudes de crédito.

#### **4.3.2 EVALUACIÓN**

La evaluación cuantitativa y cualitativa del negocio y el cliente constituyen los elementos básicos indispensables para evaluar la capacidad y voluntad de pago y aprobar los créditos. El Ejecutivo de Negocios es responsable de la calidad y confiabilidad de dicha información del cliente y el negocio.

En el proceso de evaluación de los créditos se pondrá especial cuidado en la evaluación de la solvencia del cliente, su capacidad de pago para reembolsar el crédito, su nivel de endeudamiento, el riesgo del crédito, la calidad y el valor de las garantías para cubrir adecuadamente el monto de crédito, su referencia en las Centrales de Riesgo, las referencias comerciales y la de sus vecinos, la transparencia en la entrega de información solicitada, la responsabilidad en la educación de sus hijos, la unidad familiar y la forma de vida constituyen elementos cualitativos determinantes para la calificación de la calidad moral del cliente. Ningún crédito debe aprobarse y otorgarse sin esta evaluación cualitativa.

#### **4.3.3 APROBACIÓN**

El analista presenta ante el comité de créditos su propuesta debidamente sustentada, comenzando por los datos de la unidad familiar y luego por la empresarial, llegando a determinar la capacidad y voluntad de pago de los solicitantes basándose en las interrelaciones de la unidad familiar con la empresarial. En dicha exposición los integrantes del comité de créditos realizarán preguntas que deben ser absueltas a satisfacción por parte del analista que propone el crédito.

Luego del debate el comité resuelve aprobar o denegar el caso, para cuyo efecto lo hará constar en el formato respectivo del expediente y en el libro de actas del comité. De ser aprobado el caso, el comité hará constar en el expediente el monto, plazo, frecuencia de pago, garantía y alguna recomendación u observación para luego entregarlo al asistente o auxiliar administrativo para su digitación en el sistema.

#### **4.3.4 DESEMBOLSO**

Aprobado la propuesta de crédito y con las actas de aprobación correspondientes se procede al desembolso del crédito y la generación del cronograma de pagos previa constitución de garantías y firma de los contratos respectivos.

Las modalidades de desembolso son varias tales como desembolso en efectivo, en cheque y abono en cuenta del cliente.

#### **4.3.5 SEGUIMIENTO**

Es política de PROEMPRESA dar seguimiento de los créditos desde el primer día de su vencimiento hasta su total recuperación. El ejecutivo de negocios es responsable del crédito en todo tiempo hasta su recuperación total, apoyando al microempresario a mejorar el rendimiento de su negocio, a fin de crear una relación duradera con la institución y a la vez evitar la caída del crédito.

#### **4.3.6 RECUPERACIÓN**

Una adecuada evaluación y seguimiento de los créditos lleva a la cancelación normal de los mismos sin caer en morosidad que se traduce en mayor rentabilidad, solvencia, liquidez e incremento del valor de la empresa.

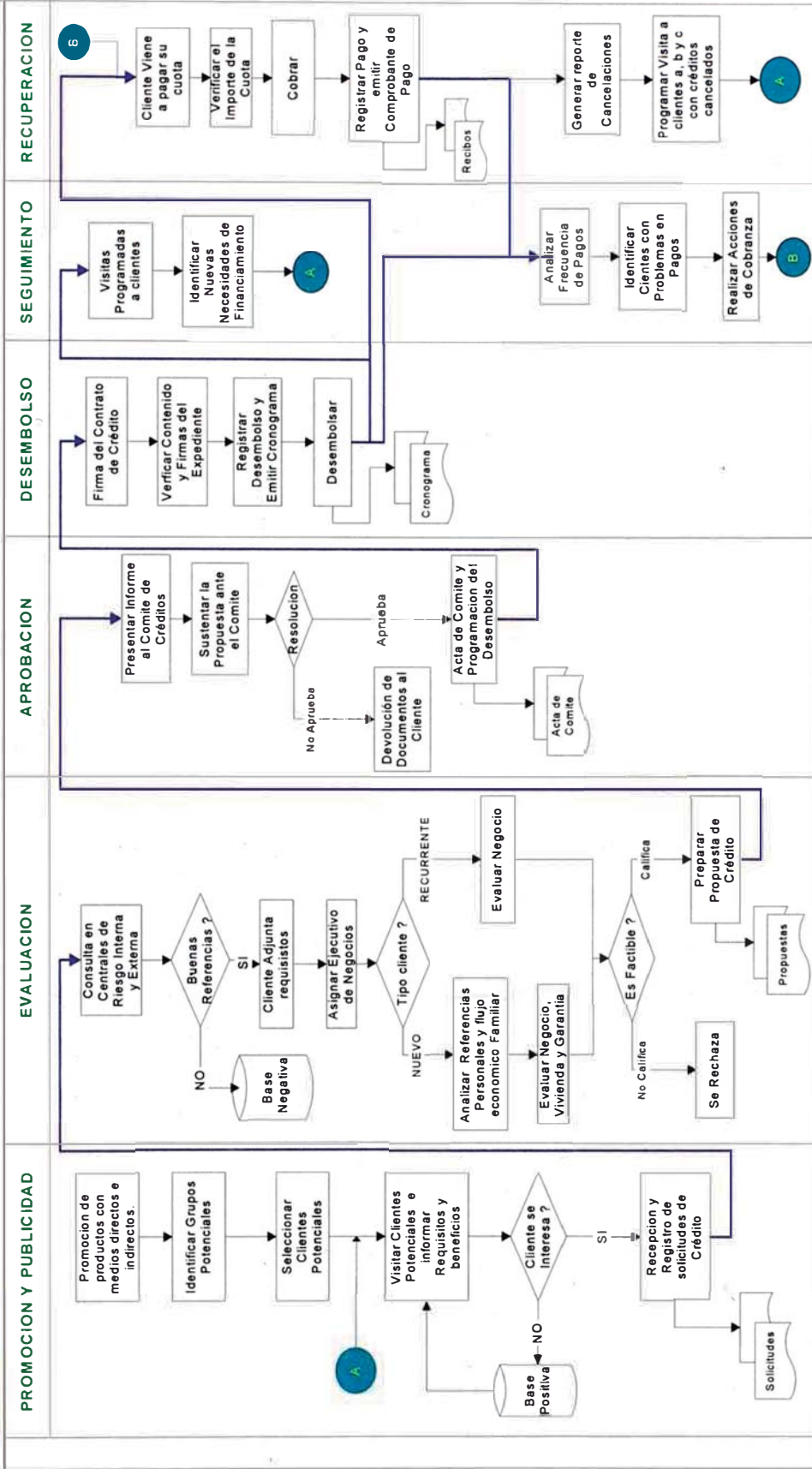
Por ello es que se desarrollan estrategias de recuperación tales como:

- ❖ Cobranza telefónica
  
- ❖ Notas de cobranza



- ❖ Visita personalizada anticipándose al vencimiento de la cuota
- ❖ Llamadas o visitas de seguimiento, visitas de requerimiento de pago, con herramientas de apoyo como notificaciones y acuerdos de pago cuando existe una cuota vencida.
- ❖ Notas de recordatorio de pago con fecha exigida de pago
- ❖ Nota de citación a oficina para resolver situación de morosidad
- ❖ Nota de información y cobranza al codeudor y/o avales

**PROCESO DE COLOCACIÓN DE CRÉDITOS**



**Fig. 4.2** Proceso de Colocación de Créditos

Fuente: Normatividad Crediticia  
Procesos de Negocio

Aprobado por el Directorio  
Fecha: 15-12-2002

#### **4.4 ORGANIZACIÓN**

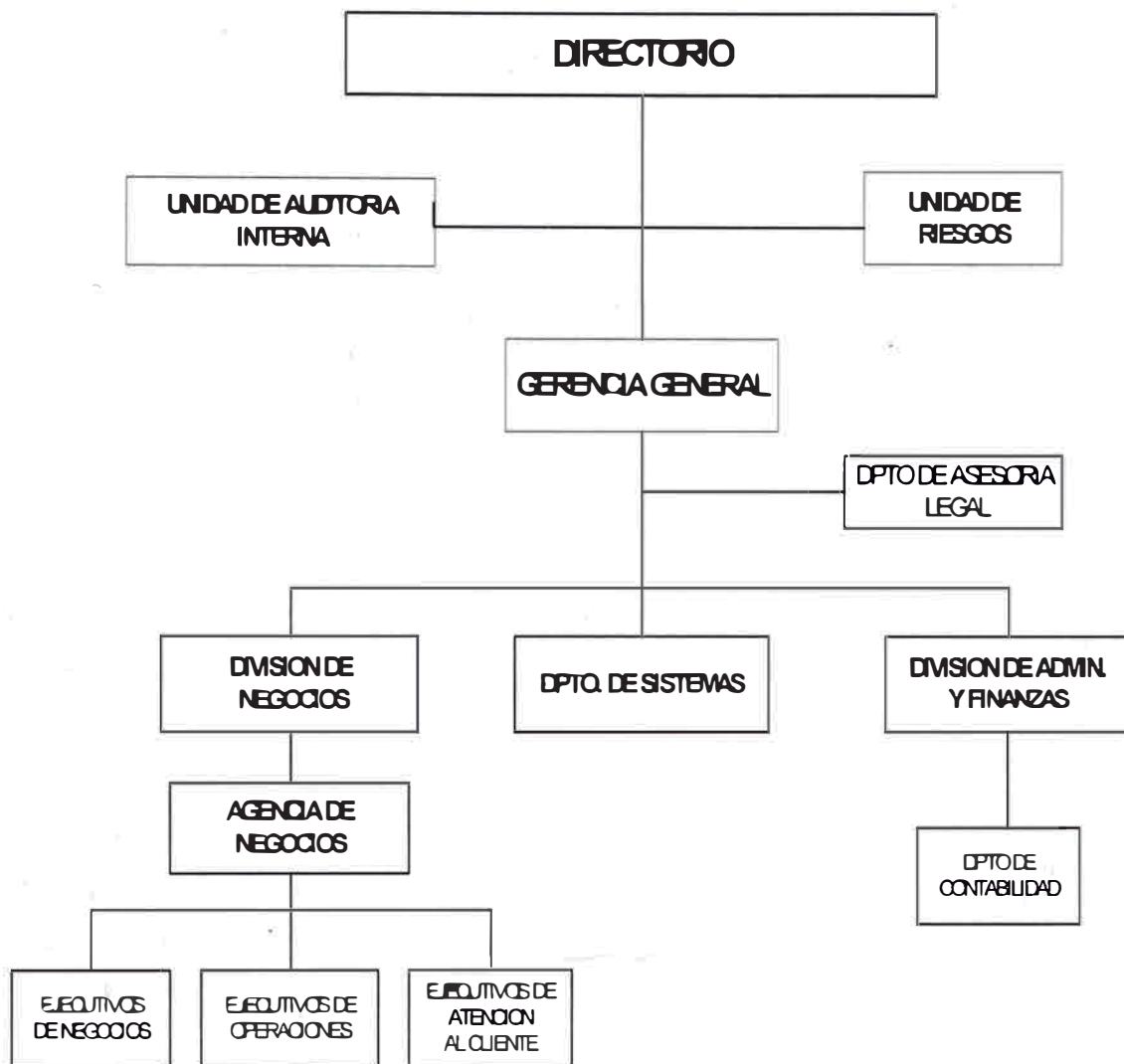
El modelo de organización de PROEMPRESA es una estructura Horizontal, que promueve al máximo las relaciones inter funcionales delegando las responsabilidades adecuadamente a fin de hacer más ágil y flexible la operatividad de la organización y que le permite hacer frente rápidamente a los cambios constantes de un mercado Microfinanciero muy dinámico y en crecimiento.

PROEMPRESA es una organización enfocada hacia la calidad en el servicio tanto del cliente interno como externo, en la cual se han eliminado las barreras departamentales y verticales propiciando la formación de equipos con miembros de diferentes áreas con el fin de dar pronta solución a los problemas que se presentan.

Así, a la fecha cada agencia de negocios es autónoma en sus decisiones y acciones que realiza. Se les ha delegado los poderes para poder aprobar créditos enmarcados dentro de los niveles de aprobación establecidos, poderes para firmar los contratos de créditos, potestad para realizar sus propias campañas de publicidad, la responsabilidad de manejar sus propios fondos y adquisiciones así como también autonomía en las gestiones legales.

Todo lo mencionado líneas arriba es posible primero a que se ha definido políticas y procedimientos claros de cada uno de los procesos de la financiera, segundo es la calidad del recurso humano con que se cuenta, tercero la formación de comités como elementos de planificación, evaluación y control a fin de evitar las pérdidas de control que se puedan dar y cuarto el establecimiento de niveles de autonomía como un elemento de autocontrol y de minimización de riesgos.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



**Fig. 4.3**

Fuente  
Manual de Organización y Funciones  
Estructura Organizativa

Aprobado por el Directorio  
Fecha: 15-05-2002

A continuación se describen a cada una de las áreas funcionales de la organización.

#### **4.5.1 UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

Velar por la calidad de la información que reporta al Directorio, Gerencia General y a la SBS.

- ❖ Evaluar el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos para el Directorio, la Gerencia General y la SBS.
- ❖ Evaluar el sistema de contabilidad, la calidad y confiabilidad de la información contable y financiera.
- ❖ Velar por la eficiencia y eficacia de los sistemas de control interno.

#### **4.5.2 UNIDAD DE RIESGOS**

- ❖ Diseñar y establecer las políticas y procedimientos para la identificación, control y administración de riesgos.
- ❖ Verificar el cumplimiento de las políticas establecidas por el Comité de Riesgos, Directorio y la SBS en materia de riesgos.
- ❖ Identificar y controlar los riesgos.
- ❖ Realizar la calificación de la cartera de créditos.
- ❖ Diseñar, en colaboración con los usuarios de la misma, y responsabilizarse del sistema de información para la gestión a reportar a los cuadros directivos de Proempresa.

#### **4.5.3 GERENCIA GENERAL**

- ❖ Optimizar los resultados de la gestión e imagen de la Institución.
- ❖ Velar por la existencia, regularidad y veracidad de los libros y registros que el Estatuto y la ley ordenan llevar a la sociedad.

- ❖ Cautelar la veracidad de la información proporcionada por el Directorio y a la Junta General de Accionistas, a la SBS, al Banco Central de la Reserva del Perú y demás instituciones públicas y privadas que lo soliciten.
- ❖ Informar oportunamente al Directorio de las irregularidades que observe en las actividades e información de la Institución.
- ❖ Cautelar el patrimonio y los activos de la Institución.
- ❖ Cautelar el cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos de Junta General y del Directorio y todas las normas que dicte o hubiere dictado la SBS o el Banco Central de Reserva del Perú y organismos supervisores en general.
- ❖ Adoptar las medidas necesarias para corregir o subsanar irregularidades en la gestión de la Institución.

#### **4.5.4 DEPARTAMENTO LEGAL**

- ❖ Impulsar y coordinar el asesoramiento jurídico necesario para que las actuaciones de la Institución se ajusten permanentemente a derecho.
- ❖ Dirigir, tramitando, los asuntos contenciosos que, en cada momento, mejor procedan en defensa de los intereses de la Institución.

#### **4.5.5 DEPARTAMENTO DE SISTEMAS**

- ❖ Definir y proponer el Plan de Sistemas de la Institución, promoviendo y controlando su ejecución.
- ❖ Mantener en óptima operatividad el software y hardware de la Institución.

Definir y organizar el Plan de Seguridad, contemplando la seguridad física, técnica y lógica de locales, instalaciones y sistemas informáticos de la Institución.

- ❖ Brindar, de forma oportuna, segura y eficiente la información electrónica necesaria para el buen funcionamiento de la organización.

#### **4.5.6 DIVISIÓN DE NEGOCIOS**

- ❖ Velar por la calidad de la cartera y la gestión de los servicios de crédito de todas las Agencias.
- ❖ Cautelar la calidad y oportunidad de la información de la cartera de Agencias.
- ❖ Velar por la productividad y eficiencia de la Agencias.

#### **4.5.7 AGENCIA DE NEGOCIOS**

- ❖ Velar por la calidad de la cartera y la gestión de los servicios de crédito de su Agencia.
- ❖ Cautelar la calidad y oportunidad de la información de la cartera de su Agencia
- ❖ Velar por la productividad y eficiencia de su Agencia.

#### **4.5.8 DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- ❖ Gestionar y administrar adecuadamente los recursos humanos y materiales
- ❖ Gestionar y administrar los recursos financieros, buscando los mejores niveles de rentabilidad y eficiencia.

- ❖ Supervisar la correcta administración de los activos tangibles e intangibles
- ❖ Brindar información contable y financiera de calidad y en forma oportuna
- ❖ Velar por la calidad, confiabilidad y eficiencia de los sistemas de contabilidad y costos, así como de manuales, normas y políticas contables, financieras y de costos.
- ❖ Supervisar el pago oportuno de los tributos, el cumplimiento de las leyes sociales y otras obligaciones.
- ❖ Controlar el uso racional y adecuado de los recursos de la Institución.
- ❖ Supervisar la seguridad de los bienes de la Institución.

#### **4.5.9 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

- ❖ Presentar oportunamente a la Gerencia de Administración y Finanzas los estados financieros de la Institución, así como mantener al día la contabilidad de la misma.
- ❖ Brindar registros contables y financieros de calidad y en forma oportuna a los diversos órganos internos y externos.
- ❖ Cerrar diariamente las operaciones de todas las Agencias y la Oficina Principal de acuerdo a las normas de la Institución.
- ❖ Brindar seguridad, mantenimiento y adecuada administración a los libros y registros contables de acuerdo con las normas establecidas por la Institución y la SBS.
- ❖ Determinar oportunamente los tributos y obligaciones fiscales a que está sujeta la Institución.



## **CAPÍTULO V**

### **EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE CLIENTES Y CARTERA DE CRÉDITOS**

El Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes, es para la organización de suma importancia ya que determina de manera precisa el comportamiento crediticio de cada uno de los clientes dentro de la financiera, en base al cual se desarrollan estrategia de marketing, de seguimiento, de recuperación, de desarrollo de nuevos productos acorde a cada categoría de cliente, agilidad y rapidez en el otorgamiento de créditos a clientes recurrentes, identificar a los buenos clientes dándoles un trato mas personalizado, asesorándolo en sus negocios y premiándolos.

Del mismo modo es fundamental conocer el nivel de riesgo asociado a las operaciones crediticias, enmarcadas dentro las normas establecidas por la Superintendencia de Banca y Seguros, que permite hacer ajustes a la tecnología crediticia a fin de minimizar el riesgo en operaciones futuras y la consecuente disminución de la constitución de provisiones.

Dicho sistema también establece y determina los criterios para la Evaluación de la Calidad de la Cartera de Créditos así como de los indicadores que permiten evaluar la gestión en la cartera de créditos de los ejecutivos de negocios, de los gerentes de agencias y de la división de negocios.

La **Fig. 5.1** esquematiza el proceso de calificación de cliente y de la cartera de créditos dentro de la financiera, el cual consta de tres módulos primero la Calificación de la Categoría de Cliente, segundo el Nivel de Riesgo asociado a las operaciones crediticias y por último la Calificación de la Calidad de la Cartera.

## **5.1 CALIFICACIÓN POR CATEGORÍA DE CLIENTE**

Los clientes se clasificarán sobre la base del tiempo que mantienen relaciones financieras con la institución, el número de operaciones crediticias que han realizado en ese tiempo y la puntualidad en el pago de sus obligaciones. De acuerdo a estos criterios los clientes se clasificarán en categorías.

### **5.1.1 SITUACIONES DE CRÉDITO**

#### **5.1.1.1 Créditos Normales**

Son los créditos o financiamientos directos, en sus distintas modalidades cuyos pagos se encuentran al día, de acuerdo con lo pactado.

#### **5.1.1.2 Créditos Reestructurados**

Son los créditos o financiamientos directos, en sus distintas modalidades, que han sido sujetos a la reprogramación de pagos aprobados en el proceso de reestructuración.

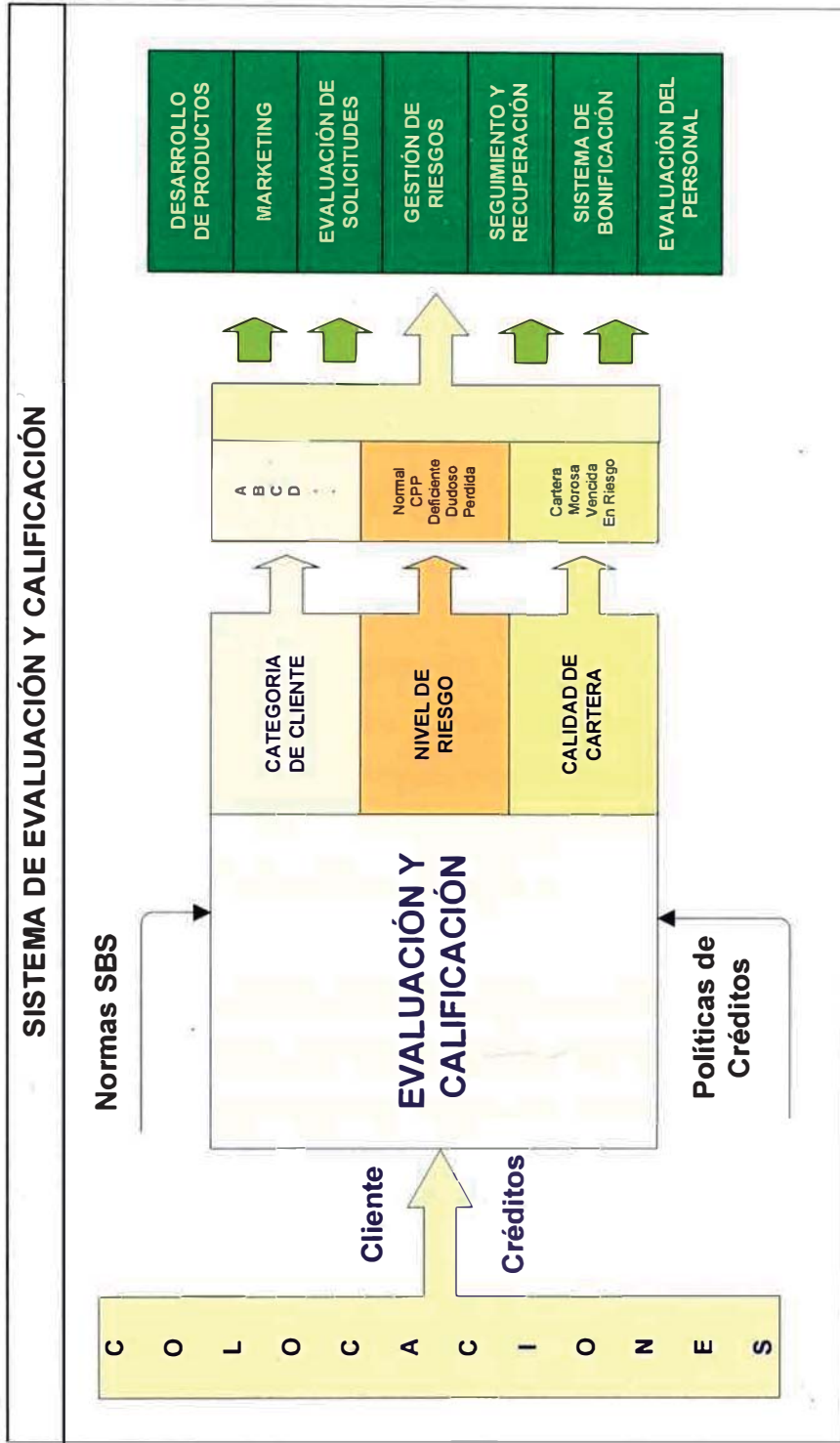


Fig. 5.1 Módulos del Sistema de Evaluación y Calificación

### **5.1.1.3 Créditos Refinanciados**

Son los créditos o financiamientos directos, en sus distintas modalidades, en los que se producen variaciones de plazo y/o monto del contrato original, que obedecen a dificultades en la capacidad de pago del deudor.

No se considera crédito refinanciado a los créditos o financiamientos otorgados originalmente bajo la modalidad o con las características de líneas de crédito revolvente debidamente aprobados por el directorio, comité ejecutivo y/o comité de créditos (según corresponda) siempre que su desarrollo crediticio no implique que las amortizaciones, cancelaciones y/o pago de servicios de dichas líneas correspondan a nuevos financiamientos.

### **5.1.1.4 Créditos Vencidos**

Son los créditos en sus distintas modalidades que no han sido cancelados o amortizados por los Deudores en las fechas de vencimiento establecidas en el contrato.

El plazo para considerar la totalidad del crédito como vencido es después de transcurrido quince (15) días calendario de la fecha de vencimiento de pago pactado para créditos comerciales y de treinta (30) días calendario para créditos a microempresas.

En el caso de los créditos de consumo, hipotecarios para vivienda se sigue un tratamiento escalonado para la consideración de crédito vencido, en el cual después de los

treinta (30) días calendario de no haber pagado en la fecha pactada, se considerará vencida sólo la porción no pagada; mientras que a partir de los noventa (90) días calendario de vencido, se considerará la totalidad de la deuda.

#### **5.1.1.5 Créditos Judiciales**

Son los créditos que están en proceso judicial para su recuperación.

### **5.1.2 CATEGORÍAS DE CLIENTE**

#### **a. Clientes Nuevos**

Son los clientes que reciben por primera vez un Crédito de Proempresa.

#### **b. Clientes "A"**

Son los clientes que han cancelado puntualmente sus créditos con un promedio máximo de atrasos de hasta dos (2) días.

Para calificar como cliente "A" y realizar el cálculo promedio se requiere que como mínimo haya cancelado 12 cuotas consecutivas de uno o más créditos pagando puntualmente en las fechas previstas de su Cronograma de pagos (no las cuotas pagadas por adelantado), y que en ninguna cuota exceda de los ocho (8) días de retraso.

Esta condición incluye la historia crediticia de otras entidades del Sistema Financiero o del IDESI (Instituto de Desarrollo del Sector Informal).

**c. Clientes "B"**

Son los clientes que están pagando sus cuotas con retraso que no exceda de ocho (8) días en promedio.

Para el cálculo del promedio se considera sólo las cuotas pagadas en sus fechas previstas en el cronograma y no las cuotas pagadas por adelantado y que en ninguna de sus cuotas exceda los treinta (30) días de atraso.

**d. Clientes "C"**

Son los clientes que están pagando sus cuotas con retrasos que no excedan de los treinta (30) días en promedio.

Para el cálculo del promedio se considera sólo las cuotas pagadas en sus fechas previstas en el cronograma y no las cuotas pagadas por adelantado y que en ninguna de sus cuotas exceda los sesenta (60) días de atraso

**e. Clientes "D"**

Son los clientes que están pagando sus cuotas con retrasos que no excedan los sesenta (60) días.

Así mismo, están considerados en esta categoría los clientes que tienen Créditos Refinanciados y/o Reestructurados.

**f. Clientes "E"**

Son los clientes que están pagando sus cuotas con retrasos que no excedan los ciento veinte (120) días.

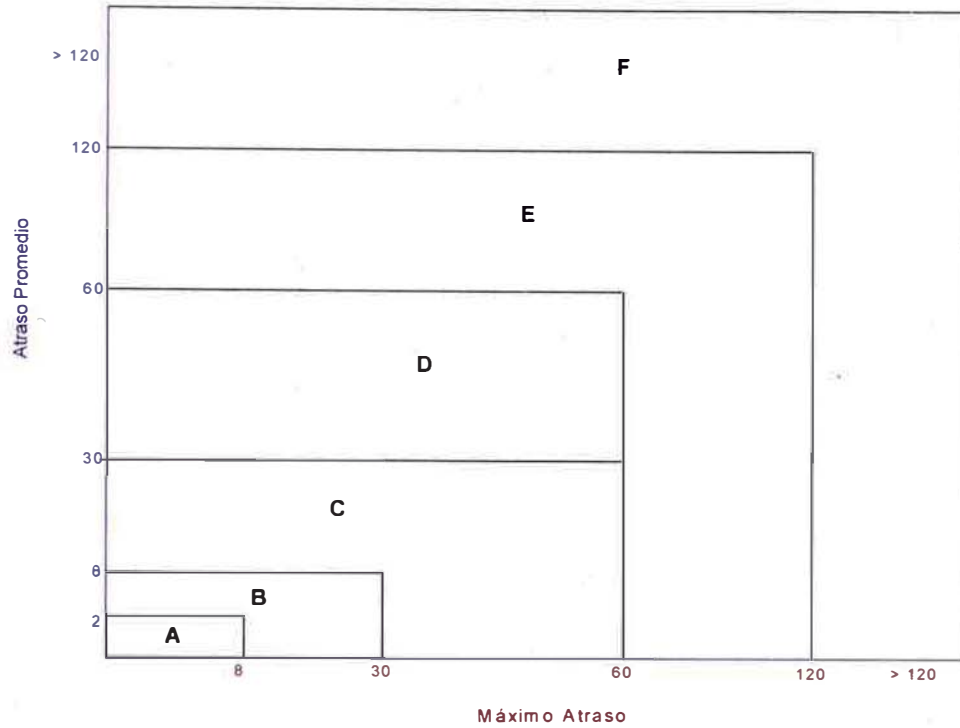
**g. Clientes "F"**

Son clientes que están pagando sus cuotas con retrasos que exceden los ciento veinte 120 días. Así mismo, en esta categoría están considerados los clientes que tienen su(s) operación(es) en proceso judicial.

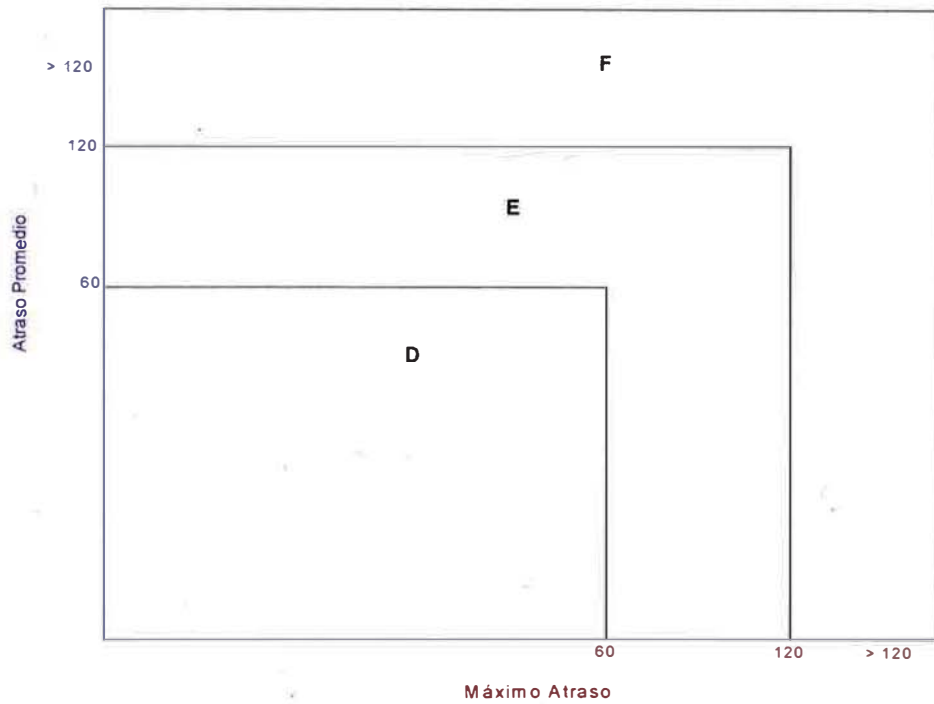
Según la calificación asignada, un cliente podrá mantener su categoría si en una de sus cuotas tuviera un atraso mayor al rango establecido para dicha categoría previa evaluación de la Gerencia correspondiente. Si el cliente registrara más de un atraso mayor a los rangos establecidos para su categoría, este bajará de categoría al nivel que le corresponda de acuerdo a los atrasos registrados.

A continuación se muestran las matrices de evaluación por categoría de cliente, tanto de créditos Normales como de Refinanciados.

## Matriz de Calificación por Categoría de Cliente



**Fig. 5.2** Matriz de Calificación – Créditos Normales.



**Fig. 5.3** Matriz de Calificación – Créditos Refinanciados.



### 5.1.3 BENEFICIOS Y CONSIDERACIONES

1) Los clientes "A" podrán acceder a las distintas modalidades o tipos de créditos que ofrece PROEMPRESA, en condiciones preferenciales, de tasas de interés, mayores montos y plazos de pago en los créditos, exoneración de pago del seguro de desgravamen, atención diferencial y participación en los sorteos de premios que se otorguen para clientes de esta categoría, siempre que tengan suficiente capacidad de pago y garantía.

Estos beneficios se otorgarán progresivamente de acuerdo al tiempo de relaciones financieras que el cliente mantiene con la Empresa.

2) Los clientes "B" tendrán acceso a créditos complementarios, mayores montos y plazos para pagar. Estos beneficios los obtendrán progresivamente de acuerdo al tiempo de relaciones financieras que el cliente mantiene con PROEMPRESA, pero no se beneficiarán de tasas preferenciales.

Los clientes "B" luego de una nueva evaluación podrán acceder a un **PROMAS**, adicional al crédito principal.

3) Los clientes "C" luego de la correspondiente evaluación podrán acceder a un nuevo préstamo por un monto máximo equivalente al monto del crédito anterior condicionado a uno o más de las siguientes condiciones: Suspensión temporal, tasa de interés de rango superior y/o mejora de sus garantías.

4) Un cliente “D” que registre un crédito refinanciado y cancelado, tendrá acceso a un nuevo crédito de un monto menor o similar al crédito refinanciado si las cuotas refinanciadas las paga con atrasos máximos de 8 días en promedio, en caso que el cliente haya cancelado en forma puntual tendrá opción a un crédito mayor en función a su capacidad de pago.

Si el crédito no fue refinanciado y el cliente demuestra que su atraso fue por razones ajenas a su voluntad de pago podrá acceder a un nuevo préstamo por un monto máximo equivalente al monto del crédito anterior condicionado a uno o más de las siguientes condiciones: Suspensión temporal, tasa de interés del rango superior y/o mejora de sus garantías.

5) Para acceder a una ampliación del crédito es necesario:

- ❖ Haber pagado por lo menos el 70% de las cuotas correspondientes al préstamo actual y en los plazos establecidos en su cronograma de pagos.
- ❖ Que el cliente sea calificado como cliente “A” o “B”.
- ❖ Que la última cuota pagada del crédito vigente se haya realizado puntualmente.
- ❖ La ampliación del préstamo se otorgará previa demostración de la capacidad de pago y cobertura del crédito con la garantía correspondiente.
- ❖ En caso de no cumplir con el pago de cuotas en el porcentaje señalado, sólo se podrá otorgar un nuevo crédito hasta por el monto otorgado en el crédito vigente.

## **5.2 CALIFICACIÓN POR NIVEL DE RIESGO**

La Calificación por Nivel de Riesgo tiene la finalidad de determinar el nivel de riesgo de las operaciones crediticias y establecer las exigencias de provisiones requeridas, de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Banca y Seguros del país.

### **5.2.1 TIPOS DE CRÉDITOS**

La cartera de créditos se divide en: créditos comerciales, créditos a microempresas (MES), créditos de consumo y créditos hipotecarios para vivienda, de acuerdo a las definiciones que a continuación se detallan:

#### **5.2.1.1 Créditos Comerciales**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas jurídicas a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento que tuvieran fines similares a los señalados en el párrafo anterior.

#### **5.2.1.2 Créditos a las Micro Empresas (MES)**

Son aquellos créditos directos o indirectos otorgados a personas naturales o jurídicas destinados al financiamiento de

actividades de producción, comercio o prestación de servicios y que reúnan la siguiente característica:

A un endeudamiento en el sistema financiero que no exceda de US\$ 30,000 o su equivalente en moneda nacional, el mismo que deberá corresponder a la última información crediticia emitida por la **SBS** en el momento de otorgarse el crédito.

En caso el endeudamiento en el sistema financiero excediese posteriormente los US\$ 30,000 o su equivalente en moneda nacional, tales créditos deberán ser reclasificados como créditos comerciales.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las MES, sean personas naturales o jurídicas, a través de tarjetas de crédito, operaciones de arrendamiento financiero u otras formas de financiamiento que tuvieran fines similares a los señalados en los párrafos anteriores.

Cuando se trate de personas naturales, éstas deberán tener como principal fuente de ingresos la realización de actividades empresariales, no pudiendo ser consideradas en esta categoría las personas naturales cuya principal fuente de ingresos provenga de rentas de quinta categoría.

### **5.2.1.3 Créditos de Consumo**

Son aquellos créditos que se otorgan a las personas naturales con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad empresarial.

También se consideran dentro de esta definición los créditos otorgados a las personas naturales a través de tarjetas de crédito, los arrendamientos financieros y cualquier otro tipo de operación financiera de acuerdo a los fines establecidos en el párrafo anterior.

#### **5.2.1.4 Créditos Hipotecarios Para Vivienda**

Son aquellos créditos destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que, en uno y otros casos, tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas; sea que estos créditos se otorguen por el sistema convencional de préstamo hipotecario, de letras hipotecarias o por cualquier otro sistema de similares características.

### **5.2.2 NIVELES DE RIESGO**

Los deudores serán clasificados en los siguientes niveles de riesgos:

1. Normal (0).
2. Con Problemas Potenciales (1).
3. Deficiente (2).
4. Dudoso (3).
5. Pérdida (4) .

### 5.2.3 CRITERIOS DE CALIFICACIÓN

La clasificación del deudor está determinada principalmente por la capacidad de pago del deudor. Esta, a su vez está definida por el flujo de caja del deudor y el grado de cumplimiento de sus obligaciones.

Asimismo, se tienen en consideración su patrimonio y las clasificaciones asignadas por otras empresas del Sistema Financiero, basándose en el principio de **Mayor Riesgo**.

Esto significa que en caso que la responsabilidad del deudor tenga créditos de diversos tipos de riesgos, su clasificación deberá basarse en la categoría de mayor riesgo, sin considerar aquellos créditos de consumo o MES que el deudor mantenga con un saldo menor a S/. 20.00 (veinte nuevos soles).

En el caso de los créditos **COMERCIALES** Al evaluar el flujo de caja, se deberá tener presente el grado de sensibilidad frente a variaciones en el entorno económico en el que se desenvuelve la empresa deudora. Se considerará adicionalmente para la clasificación, la calidad de gestión de la empresa deudora y sus sistemas de información.

El incumplimiento del deudor en el pago de su deuda en los plazos pactados presume una situación de flujo inadecuado.

Tratándose de la clasificación de los deudores de las carteras de crédito **MES**, de consumo e hipotecario para vivienda, se

tomará en cuenta principalmente su **capacidad de pago** medida en función de su grado de cumplimiento.

En caso que la responsabilidad del deudor en dos o más empresas del sistema financiero, incluya obligaciones que consideradas individualmente resulten con distintas clasificaciones, el deudor será clasificado a la categoría de **Mayor Riesgo** que le haya sido asignada por cualquiera de las empresas cuyas acreencias representen un mínimo del veinte por ciento (20%) en el sistema. Para ello se considerará la última información disponible en la Central de Riesgos y el Reporte Consolidado de Deudores (RCC) remitidos por la Superintendencia de Banca y Seguros.

## **5.2.4 CALIFICACIÓN CRÉDITOS COMERCIALES**

### **5.2.4.1 Normal (0)**

El deudor:

- a) Presenta una situación financiera líquida, con bajo nivel de endeudamiento patrimonial y adecuada estructura del mismo con relación a su capacidad de generar utilidades. El flujo de caja no es susceptible de un empeoramiento significativo ante modificaciones importantes en el comportamiento de las variables tanto propias como vinculadas con su sector de actividad; y,
- b) Cumple puntualmente con el pago de sus obligaciones. Con un máximo atraso en sus cuotas de ocho ( **8**) días.

- c) Tiene un sistema de información consistente y actualizado, que le permita conocer en forma permanente su situación financiera y económica.
- d) Cuenta con una dirección calificada y técnica, con apropiados sistemas de control interno.
- e) Pertenece a un sector de la actividad económica o ramo de negocios que registra una tendencia creciente; y,
- f) Es altamente competitivo en su actividad.

#### **5.2.4.2 Con Problemas Potenciales (1)**

El deudor presenta cualquiera de las características siguientes:

- a) Una buena situación financiera y de rentabilidad, con moderado endeudamiento patrimonial y adecuado flujo de caja para el pago de las deudas por capital e intereses. El flujo de caja tiende a debilitarse para afrontar los pagos, dado que es sumamente sensible a modificaciones de variables relevantes; o,
- b) Incumplimientos ocasionales y reducidos que no excedan los sesenta (60) días.

#### **5.2.4.3 Deficiente (2)**

El deudor presenta cualquiera de las características siguientes:

- a) Una situación financiera débil y un nivel de flujo de caja que no le permite atender el pago de la totalidad del capital y de los intereses de las deudas, pudiendo cubrir solamente estos últimos. La proyección del flujo de caja no muestra mejoría en el tiempo y presenta alta sensibilidad a



modificaciones menores y previsibles de variables significativas, debilitando aún más sus posibilidades de pago. Tiene escasa capacidad de generar utilidades; o

- b) Incumplimientos mayores a sesenta (**60**) días y que no exceden de ciento veinte (**120**) días.

#### **5.2.4.4 Dudoso (3)**

El deudor presenta cualquiera de las características siguientes:

- a) Un flujo de caja manifiestamente insuficiente, no alcanzando a cubrir el pago de capital ni de intereses; presenta una situación financiera crítica y muy alto nivel de endeudamiento, y se encuentra obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada y que, materialmente, son de magnitud significativa con resultados negativos en el negocio; o,
- b) Incumplimientos mayores a ciento veinte (**120**) días y que no exceden de trescientos sesenta y cinco (**365**) días; o,
- c) Créditos vencidos o en cobranza judicial en la empresa, salvo que esté en categoría Pérdida.

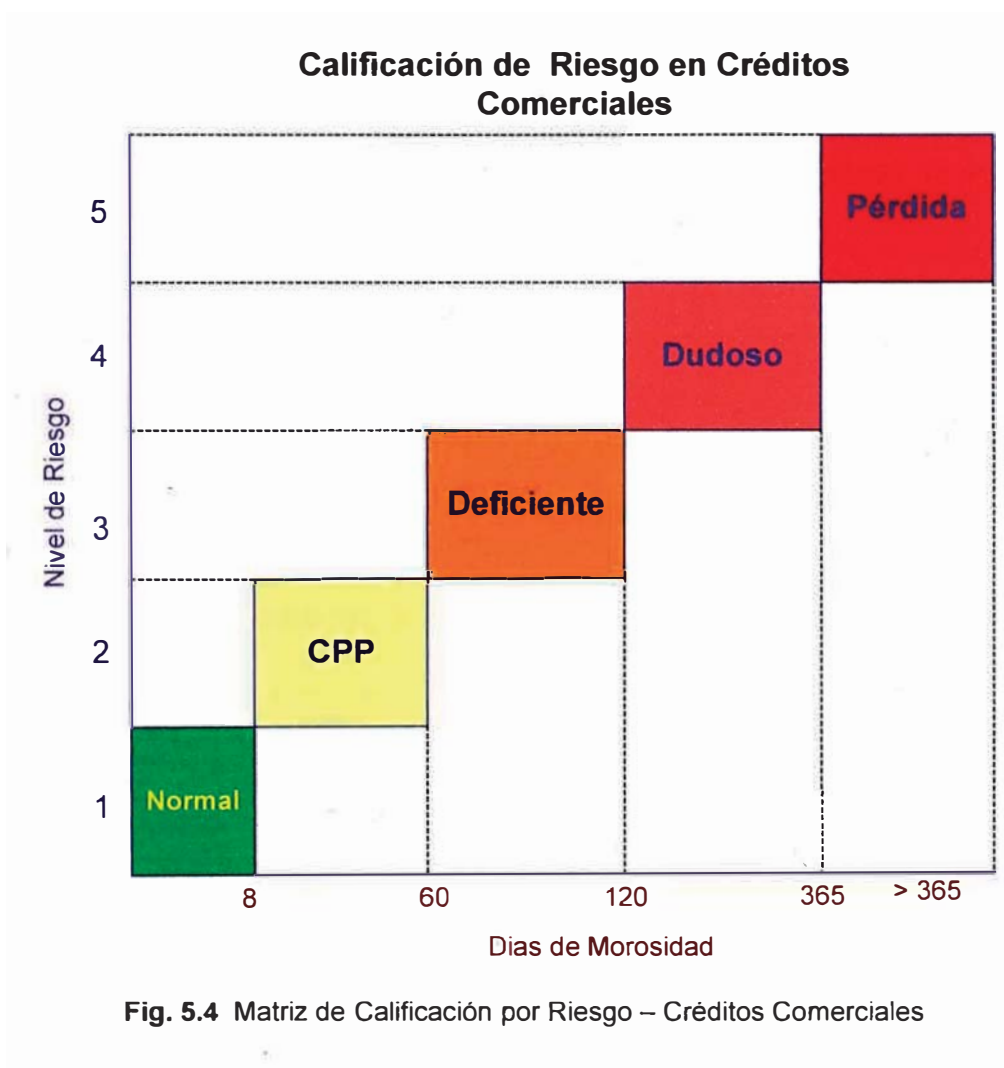
#### **5.2.4.5 Pérdida (4)**

El deudor presenta cualquiera de las características siguientes:

- a) Un flujo de caja que no alcanza a cubrir los costos de producción. Se encuentra en suspensión de pagos, siendo factible presumir que también tendrá dificultades para

cumplir eventuales acuerdos de reestructuración; se encuentra en estado de insolvencia decretada o está obligado a vender activos de importancia para la actividad desarrollada, y que, materialmente, sean de magnitud significativa; o,

- b) Incumplimientos mayores a trescientos sesenta y cinco (365) días.



## **5.2.5 CALIFICACIÓN CRÉDITOS (MES) Y DE CONSUMO**

Estos deudores deberán clasificarse conforme a los siguientes criterios:

### **5.2.5.1 Normal (0)**

Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta ocho (8) días calendario.

### **5.2.5.2 Con Problemas Potenciales (1)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus cuotas de nueve (9) a treinta (30) días calendario.

### **5.2.5.3 Deficiente (2)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus cuotas de treinta y uno (31) a sesenta (60) días calendario.

### **5.2.5.4 Dudoso (3)**

Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus cuotas de sesenta y uno (61) a ciento veinte (120) días .

### **5.2.5.5 Pérdida (4)**

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de sus cuotas de más de ciento veinte (120) días calendario.

### Calificación de Riesgo en Créditos MES y de Consumo

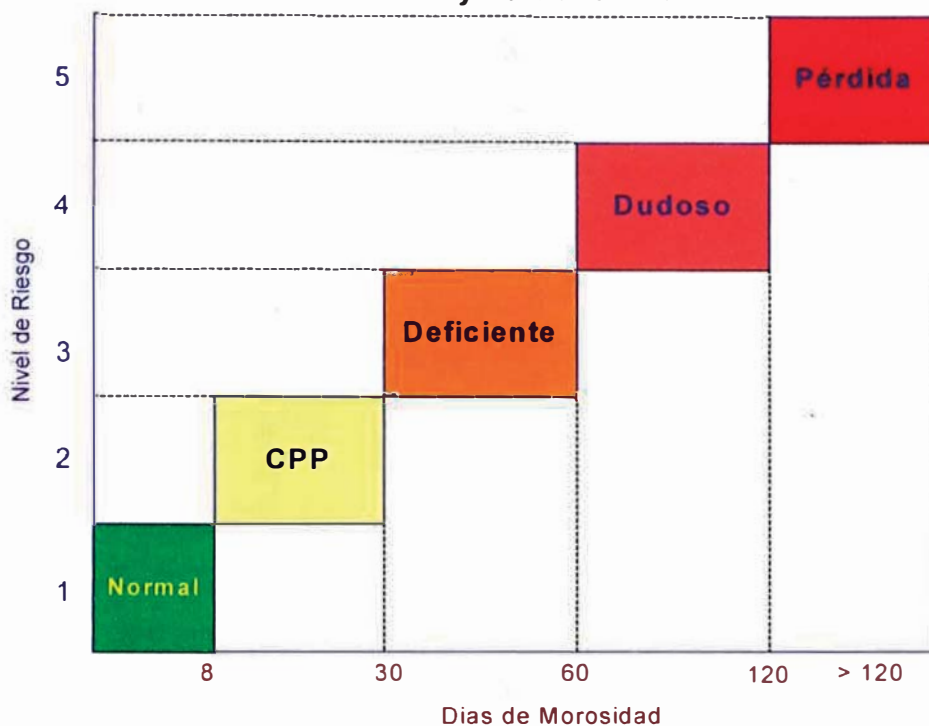


Fig. 5.5 Matriz de Calificación por Riesgo – Créditos MES y Consumo

## 5.2.6 CALIFICACIÓN CRÉDITOS HIPOTECARIOS

Se deberá clasificar conforme a los siguientes criterios:

### 5.2.6.1 Normal (0)

Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus cuotas de acuerdo a lo convenido ó con un atraso de hasta treinta (30) días calendario.

### 5.2.6.2 Con Problemas Potenciales (1)

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de treinta y uno (31) a noventa (90) días calendario.

### 5.2.6.3 Deficiente (2)

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de noventa y uno (91) a ciento veinte (120) días calendario.

### 5.2.6.4 Dudoso (3)

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de ciento veintiuno (121) a trescientos sesenta y cinco (365) días .

### 5.2.6.5 Pérdida (4)

Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de más de trescientos sesenta y cinco (365) días calendario.

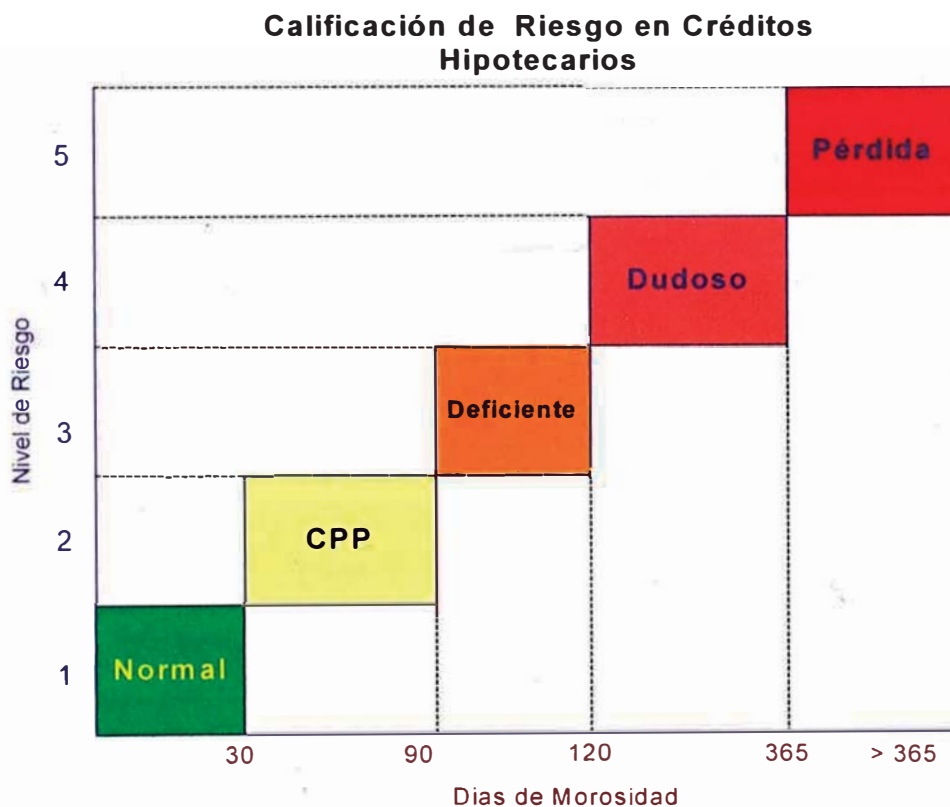


Fig. 5.6 Matriz de Calificación por Riesgo – Créditos Hipotecarios

### 5.2.7 OPERACIONES REFINANCIADAS Y REESTRUCTURADAS

Al momento de firmarse el contrato de refinanciación o de aprobarse la reprogramación de pagos, según corresponda a un crédito refinanciado o reestructurado, respectivamente, se podrá clasificar de la siguiente manera:

En el caso que los deudores estén clasificados previamente como Dudoso y Pérdida serán clasificados en categoría **Deficiente**.

En otros casos se mantendrá las clasificaciones de riesgo en sus categorías originales, con excepción de los deudores clasificados como Normal, los cuales deberán ser clasificados como **Con Problemas Potenciales**.



**Fig.5.7** Calificación de Riesgo en Operaciones Refinanciadas y Reestructuradas

Cualquier mejora en la clasificación deberá resultar exclusivamente de la nueva revisión de la capacidad de pago, en función de los flujos de caja, patrimonio e historial de pagos.

La nueva clasificación asignada, o aquella que mantuvo su clasificación original, podrá ser mejorada en una categoría, siempre que el deudor haya demostrado capacidad de pago con respecto al nuevo cronograma del crédito, lo cual podrá ser evidenciado a través de:

Mediante el pago puntual de las cuotas pactadas durante dos **2** trimestres consecutivos, con el cumplimiento de las metas del plan de refinanciación luego de transcurrido un periodo igual y/o de acuerdo con los criterios de clasificación indicados en el numeral 5.2.4, 5.2.5 y 5.2.6.

Si como consecuencia de la revisión de la clasificación de los créditos refinanciados o reestructurados se determinasen incumplimientos a las nuevas condiciones establecidas en la refinanciación o reestructuración, según corresponda, la unidad de control de riesgo procederá a la reclasificación correspondiente a un nivel de riesgo mayor.

## **5.2.8 RECLASIFICACIONES Y ALINEACIÓN DE CARTERA**

### **5.2.8.1 CRÉDITOS MES Y CONSUMO**

El procedimiento para la reclasificación de la cartera MES y Consumo es el siguiente:

- ❖ Separar la cartera refinanciada calificada como Deficiente cuya morosidad no supere los tres días , los deudores en esta cartera que hayan pagado como mínimo 6 cuotas establecidas en el cronograma de pagos con atrasos que no superan 3 días y hayan amortizado un monto no menor del 30% del capital refinanciado serán **Reclasificarlos a la categoría CPP (1) con problemas Potenciales.**
- ❖ Los créditos refinanciados en situación de vencidos calificados como en categoría Deficiente con morosidad mayor a 30 días y menor o igual a 60 días. **Reclasificarlos a la categoría DUDOSO (3).**
- ❖ Los créditos refinanciados en situación de vencidos con morosidad mayor a 60 días calificados como dudoso. **Reclasificarlos a la categoría PÉRDIDA (4).**

#### **5.2.8.2 CRÉDITOS COMERCIALES**

El procedimiento para la reclasificación de la cartera de créditos comerciales, es el siguiente:

- a. Los créditos refinanciados con morosidad de hasta 3 días calificados como Deficientes, **serán Reclasificados a CPP si cumplen los siguientes requisitos:**
  - ❖ Si tienen o han tenido crédito en otras entidades y estén calificados como normal. Esta información será



procesada mensualmente por la Unidad de Riesgos accediendo a la base de datos de la SBS o otras centrales de riesgos.

- ❖ Que hayan pagado como mínimo 6 cuotas establecidas en el cronograma de pagos con atrasos que no superan los 3 días y hayan amortizado un monto no menor del 30% del capital refinanciado.
- ❖ Debe tener capacidad de pago suficiente para cumplir con el pago de sus pasivos, esta situación será evaluada trimestralmente por la Unidad de Riesgos basándose en: los estados financieros y el flujo de caja (o flujos de efectivo) de cada cliente, documentos que deben ser actualizados trimestralmente por los ejecutivos de negocios.

Los deudores que no reúnen los requisitos antes indicados podrán mantenerse en **DEFICIENTE** o ser reclasificados a una categoría de mayor riesgo.

b. Un deudor podrá ser reclasificado en una categoría de Mayor Riesgo en los siguientes casos:

- ❖ En la Central de Riesgos de la SBS u otra Central de Riesgos tenga una calificación de categoría de mayor riesgo. Al observarse este caso, la Unidad de Riesgos comunicará a los Gerentes de Agencia la relación de clientes que tienen una calificación de riesgo mayor en el Sistema Financiero.

El Gerente de Agencia tiene plazo de una semana para aclarar la calificación y el riesgo de los clientes.

- ❖ Transcurrido el plazo previsto, la Unidad de Riesgos procederá nivelar la calificación del cliente.
- ❖ No tenga capacidad de pago suficiente para cumplir con el pago de sus cuotas en los plazos previstos. El nivel de riesgos de la(s) operación(es) será(n) determinado(s) por la Unidad de Riesgos basándose en los Estados Financieros y los Flujos de Caja.

La Unidad de Riesgos dejará evidencia de la revisión de la cartera de crédito comercial en hojas de trabajo establecidos para tal fin, **así mismo listará la cartera a reclasificarse a cada categoría.**

### **5.2.9 CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES**

Existen dos tipos de provisiones, las genéricas son aquellas que se constituyen, de manera preventiva, con relación a créditos de deudores clasificados en categoría Normal y las provisiones específicas son aquellas que se constituyen con relación a créditos directos respecto de los cuales se ha identificado específicamente un riesgo superior al Normal.

La constitución de provisiones se determina en función de la categoría de riesgo de la cartera de créditos tal como se muestra en la Tabla 5.1.

<b>CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES</b>	
<b>Categoría de Riesgo</b>	<b>% Saldo del Crédito</b>
Normal	1.00%
Con Problemas Potenciales	5.00%
Deficiente	25.00%
Dudoso	60.00%
Pérdida	100.00%

**Tabla 5.1** Tasas de Provisión

### **5.3 CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA CARTERA**

La Cartera de Créditos es el activo de mayor tamaño administrado por una institución financiera y si éste no es administrado correctamente, los préstamos irrecuperables pueden convertirse en el mayor gasto de la institución.

Una buena gestión de la cartera es la característica que generalmente distingue a las instituciones sólidas y sostenibles de aquellas que están pasando por serios problemas.

Una cartera de mala calidad agota la energía de una institución. El personal tiene que desviar su atención hacia la recuperación de los préstamos. Los costos se incrementan debido al esfuerzo adicional, mientras que los ingresos empiezan a caer como resultado de la falta de pago de los intereses.

Los clientes empiezan a considerar a la institución no como una proveedora de servicios para la comunidad, sino como una entidad enfocada hacia la desagradable tarea de la recuperación de los préstamos. Además, durante una crisis de liquidez, los buenos clientes pierden el acceso a los servicios y a la continuidad de los préstamos por importes cada vez mayores.

El personal se desmoraliza, la confianza de los donantes de fondos y de los inversionistas disminuye y los ahorristas retiran sus depósitos agravando la crisis de liquidez. Si la institución está regulada, el organismo de control en este caso la Superintendencia de Banca y Seguros podría intervenir y ordenar el cierre de las operaciones.

Es por ello que en Proempresa se ha desarrollado e implementado los sistemas y procedimientos para efectuar el control, seguimiento y evaluación de la calidad de la cartera a través de indicadores los cuales se detallan a continuación.

### 5.3.1 ESTRUCTURA DE LA CALIDAD DE CARTERA

La cartera de créditos para una mejor identificación del riesgo se ha segmentado teniendo en cuenta la situación de los créditos, los días de morosidad y el tipo de crédito, tal como se muestra en la Tabla 5.2.

Segmento	Descripción
1. NORMAL (0)	Créditos vigentes en sus distintas modalidades con cero días de atraso
2. NORMAL (1-8)	Créditos vigentes en sus distintas modalidades que están entre 1 y 8 días de morosidad.
3. NORMAL (9-30)	Créditos vigentes en sus distintas modalidades entre 9 y 30 días de morosidad, excepto créditos comerciales entre 16 y 30 días.
4. VENCIDA (16-30)	Son los créditos comerciales vencidos entre 16 y 30 días de atraso.
5. VENCIDA (31-60)	Créditos Vencidos en sus distintas modalidades que están entre 31 y 60 días de Atraso.
6. VENCIDA (61-90)	Créditos Vencidos en sus distintas modalidades que están entre 61 y 90 días de Atraso.
7. VENCIDA (91-120)	Créditos Vencidos en sus distintas modalidades que están entre 91 y 120 días de Atraso.
8. VENCIDA (121-180)	Créditos Vencidos en sus distintas modalidades que están entre 121 y 180 días de Atraso.
9. VENCIDA > 180	Créditos Vencidos en sus distintas modalidades con atraso en el pago de sus obligaciones mayores a 180 días.
10. REFINANCIADA (0)	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades con cero días de morosidad.
11. REFINANCIADA (1-8)	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades entre 1 y 8 días de atraso en el pago de sus obligaciones.
12. REFINANCIADA (9-30)	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades entre 9 y 30 días de atraso, excepto los créditos comerciales entre 16 y 30 días.
13. REFINANCIADA (16-30)	Créditos Refinanciados comerciales entre 16 y 30 días de atraso en el pago de sus obligaciones
14. REFINANCIADA (31-60)	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades entre 31 y 60 días de morosidad.
15. REFINANCIADA (61-90)	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades entre 61 y 90 días de morosidad.
16. REFINANCIADA (91-120)	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades entre 91 y 120 días de morosidad.
17. REFINANCIADA (121-180)	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades entre 121 y 180 días de morosidad
18. REFINANCIADA > 180	Créditos Refinanciados en sus distintas modalidades con morosidad mayor a 180 días.
19. JUDICIAL	Créditos que están en proceso judicial para su recuperación.

**Tabla 5.2** Estructura de la Cartera de Créditos

## 5.3.2 INDICADORES DE LA CALIDAD DE CARTERA

### 5.3.2.1 Cartera Morosa (C M)

Viene a ser la cartera que presenta atrasos en el pago de sus obligaciones mayores a un día incluida la cartera Judicial, se mide a través del Índice porcentaje en Mora Mayor a un día.

$$C M = \text{Cartera Total} - 1. \text{ NORMAL}(0) - 10. \text{ REFINANCIADA}(0)$$

---

$$\% \text{ Mora Mayor 1 Día} = \text{CARTERA TOTAL} / \text{CARTERA MOROSA}$$

---

Un valor adecuado de este ratio debe estar por debajo del 9 % del total de la Cartera de Créditos.

### 5.3.2.2 Cartera Vencida (C V)

Es la cartera con mayor riesgo crediticio, en donde es muy difícil y costoso lograr la recuperación del total de la deuda, es por ello que la institución debe mantener el volumen de esta cartera lo mas bajo posible a fin de disminuir el riesgo crediticio y evitar el castigo masivo de créditos declarados en pérdida.

El indicador de la Cartera Vencida que se mide como porcentaje de la cartera total es el ratio que mejor describe la calidad de la cartera de una institución financiera, y está compuesta por créditos con atrasos mayores a 30 días para Créditos MES y Consumo y mayores a 15 días para Créditos Comerciales.

$$C V = C M - [ 2. \text{NORMAL (1-8)} + 2. \text{NORMAL (9-30)} + \\ 11. \text{REFINANCIADA (1-8)} + 12. \text{REFINANCIADA (9-30)} ]$$

$$\% \text{ Cartera Vencida} = \text{CARTERA VENCIDA} / \text{CARTERA TOTAL}$$

Para que la Institución sea rentable y sostenible en el tiempo deberá mantener este ratio por debajo del 5%, ya que involucra mayores gastos como la constitución de mayor provisión, gastos adicionales para la recuperación de estos créditos, castigos de créditos en la cual la institución asume el total de la deuda.

Conjuntamente con este ratio se encuentra vinculado el Nivel de Cobertura de las provisiones que miden, en que grado el volumen del total de provisiones cubre el total de la cartera vencida, las buenas prácticas indican mantener este ratio por encima del **100%** como un indicador aceptable de que la cartera vencida está cubierta en caso que esta llegue a la pérdida total.

$$\text{Nivel de cobertura \%} = \text{PROVISIONES} / \text{CARTERA VENCIDA}$$

### 5.3.2.3 CARTERA EN RIESGO (C R)

Está compuesta por la cartera con atrasos mayores a un día, la cartera refinanciada con cero de días de atraso y la cartera judicial. Los créditos que ingresan a la cartera en riesgo están expuestos a la probable no recuperación de la deuda es por ello importante una temprana identificación de los mismos a fin de revertir su situación y no llegar a pérdidas mayores.

$$\text{CARTERA EN RIESGO} = \text{Cartera total} - 1. \text{NORMAL (0)}$$

#### **5.3.2.4 CARTERA EN ALTO RIESGO (C A R)**

La cartera en alto riesgo representa un mayor nivel de mayor riesgo dentro los cuales destacan los créditos vencidos, los refinanciados y los que están en proceso judicial.

Los créditos que ingresan a esta cartera, si no se identifican y toman medidas de cómo mitigar los riesgos de incobrabilidad en un corto tiempo pasará a formar parte de la Cartera Vencida, lo que ninguna institución financiera espera incrementar, es por ello los créditos en esta cartera tienen la máxima prioridad de seguimiento hasta su total recuperación.

$$\text{Alto Riesgo} = \text{C R} - [ 2. \text{NORMAL (1-8)} + 2. \text{NORMAL (9-30)} ]$$

El establecimiento de estos indicadores de Calidad de Cartera ha permitido a PROEMPRESA, hacer ajustes en la tecnología crediticia, diversificar la cartera en sectores de menor riesgo, ser una de las herramientas de gestión y evaluación constante del desempeño en la administración de la cartera de créditos en los diferentes niveles de negocio, como ejecutivos de negocios y gerentes.

Gracias a la implementación de tecnologías de información, la empresa tiene la capacidad de saber en cualquier momento el estado de la cartera de créditos, su composición y su análisis por diferentes factores como sector económico, producto, plaza, destino del préstamo, tipo de crédito, por plazos, de tal manera que se identifique cual o cuales son los factores que más influyen en el deterioro de la cartera y responder oportunamente a fin de revertir la situación desfavorable que se pudiera presentar.



La **Fig. 5.6** muestra las tendencias en la composición de la cartera, por un lado reducir y eliminar la cartera vencida, cartera en riesgo y en alto riesgo y por el otro incrementar la cartera Normal siendo esta la que genera la mayor rentabilidad para la organización.

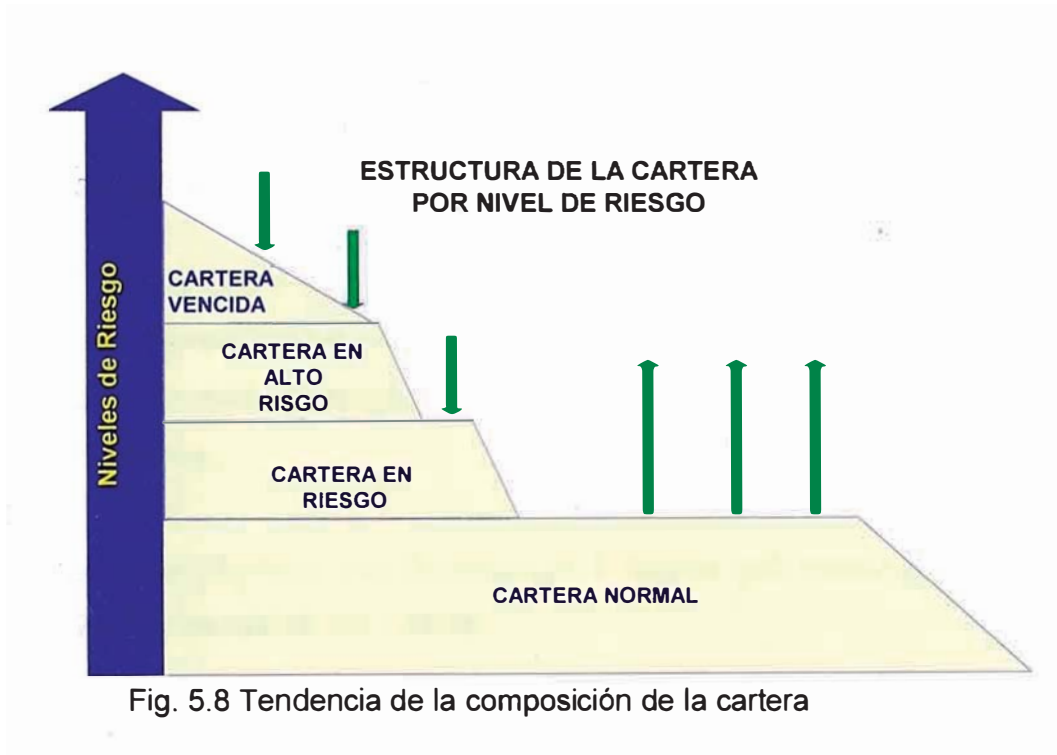


Fig. 5.8 Tendencia de la composición de la cartera

## **CAPÍTULO VI**

### **EVALUACIÓN ECONÓMICA**

#### **6.1 INVERSIÓN**

El desarrollo e implementación del Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes estuvo conformado por un equipo multidisciplinario, a cargo de la División de Negocios, la Unidad de Riesgos y el Departamento de Sistemas.

El proyecto tuvo una Duracion de 4 Meses que comenzó en Junio del 2001 y se dividió en 2 fases:

##### **Desarrollo**

Fase en la cual se definieron los modelos, parámetros e indicadores de calificación de clientes y de la cartera de créditos. Así como la adecuación de los módulos de calificación en el Sistema Informatico.

Duracion: 2 Meses

Equipo de Trabajo:

- ❖ 1 Asesor En Microfinanzas.
- ❖ Jefe del Proyecto: Gerente de Negocios.
- ❖ 2 Analistas Funcionales: Unidad de Riesgos y Sistemas.
- ❖ 2 Analistas Programadores

## Implementación

Fase en la cual se validaron los Módulos de Calificación, se formalizó el nuevo Sistema de Evaluación de Clientes en la correspondiente Normatividad Crediticia y se capacitó al personal de la división de negocios en el uso de la nueva metodología.

Duración: 1 Mes y un 1 Mes de Seguimiento.

Equipo de Trabajo:

- ❖ Jefe del Proyecto- Gerente de Negocios.
- ❖ 2 Analistas Funcionales: Unidad de Riesgos y Sistemas

<b>Estructura de la Inversión (En Nuevos Soles)</b>				
<b>Inversion</b>	<b>jun-01</b>	<b>jul-01</b>	<b>ago-01</b>	<b>sep-01</b>
1 Asesor Microfinanzas	3,500.00			
1 Jefe Proyecto	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
2 Analistas Funcionales	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
2 Analistas Programadores		3,000.00	3,000.00	
<b>Total</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,000.00</b>	<b>10,000.00</b>	<b>7,000.00</b>

**Tabla 6.1** Inversión del Proyecto.

## 6.2 BENEFICIOS

El Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes comenzó a usarse en Octubre del 2001 en las Agencias de Lima, dicho sistema ha permitido obtener buenos logros en la gestión de Microcreditos.

Los logros más importantes fueron:

- ❖ **El incremento de los Niveles de Productividad** en la colocación de créditos a clientes Recurrentes. Antes otorgar un crédito se daba en 5 días a clientes recurrentes, ahora se han disminuido los tiempos de evaluación y otorgamiento de préstamos a 48 horas.

Esto ha permitido incrementar el volumen de cartera y el número de clientes activos. Con tasa de crecimiento del 25% anual. (Ver Anexo 2)

- ❖ **La mejora de la calidad de la cartera**  
Al saber el comportamiento crediticio de cada uno de los clientes, disminuyó los riesgos de incobrabilidad al otorgar un crédito a clientes Recurrentes, es así que a diciembre del 2002 se llegó a tener un índice de cartera vencida de 6% sobre la cartera total de créditos, ratio menor a todo el sistema EDPYMES (Ver Anexo 2 – Índice Cartera Vencida)

Los ingresos Monetarios que la empresa obtuvo de la implementación de este Sistema de Calificación fueron:

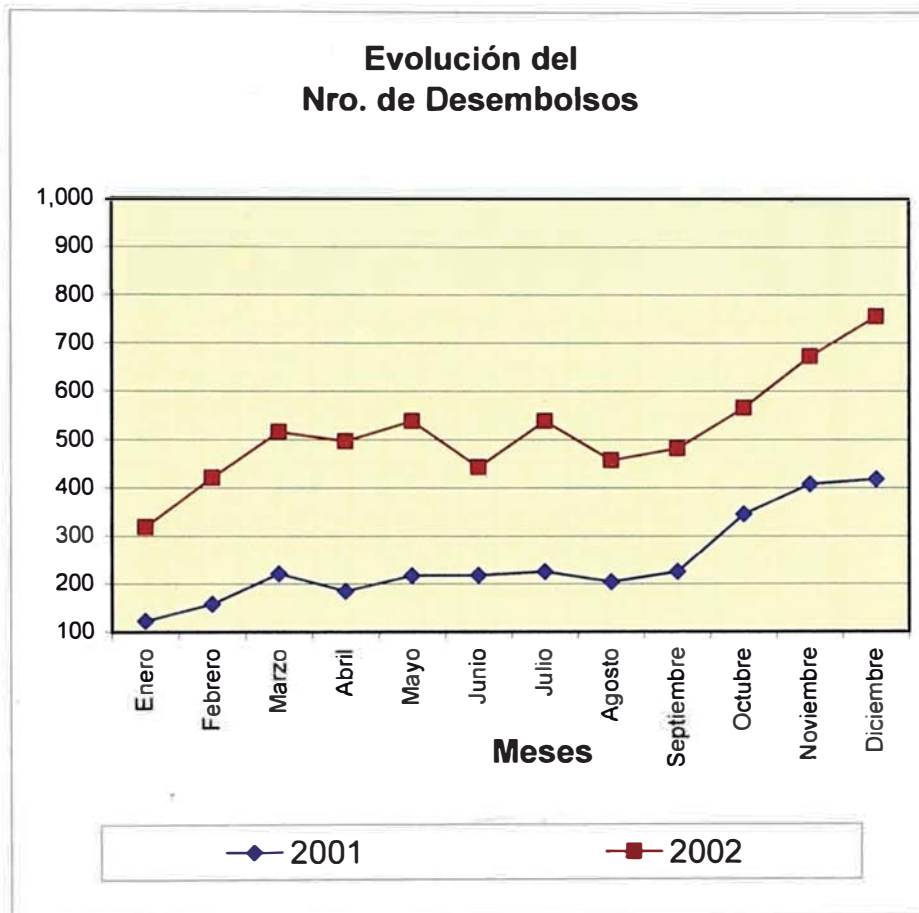
1. Intereses ganados por los desembolsos adicionales debido al incremento de la productividad por Ejecutivo de Negocios.
2. Con la mejora de la Calidad de la Cartera, la provision para cobertura de créditos con problemas de incobrabilidad disminuyó.
3. Con la disminución de los índices de morosidad los gastos para la recuperación de créditos morosos disminuyeron.
4. El incremento del Volumen de Cartera y la mejora de los Índices de la Calidad de la misma, disminuyó el riesgo de la empresa ante las fuentes externas de financiamiento, lo que permitió acceder a líneas de financiamiento con menores tasas de interés.

Para facilitar los cálculos se considerará solo los ingresos por intereses ganados de los desembolsos adicionales debido a la implementación del Sistema de Calificación.

## **ANÁLISIS DEL INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD**

La puesta en producción de este Sistema de Evaluar y Calificar Clientes así como la Cartera de Créditos, permitió aumentar el número de operaciones crediticias por cada Ejecutivo de Negocios, ya que gracias a un mayor conocimiento del comportamiento crediticio de los clientes así como su nivel de riesgo asociado, los Ejecutivos de Negocios tenían una fuente más confiable y rápida al momento de evaluar y aprobar un crédito.

En los gráficos siguientes (Fig. 6.1, Fig. 6.2 y Tabla 6.2) se muestran los Niveles de Productividad en el desembolso de créditos antes y después de la puesta en producción del Sistema de Calificación.



**Fig. 6.1** Evolución del Nro. de Desembolsos

**Tabla 6.2 - Evolución de Desembolsos de Créditos a Clientes Recurrentes años 2001 – 2002**

Mes	Desembolso (S./)		Nro Créditos		Nro de Ejecutivos		Productividad (Nro créditos / Ejec. Negocios)			
	2001	2002	2001	2002	2001	2002	Real		Sin Sistema	
							2001	2002	2001	2002 (+30%)
Enero	755,285.50	1,304,092.02	123	319	24	32	5	10	5	7
Febrero	675,344.50	1,569,092.32	158	421	26	33	6	13	6	8
Marzo	1,034,055.72	1,718,659.45	221	516	27	30	8	17	8	11
Abril	916,831.97	1,599,243.02	185	497	27	28	7	18	7	9
Mayo	893,362.38	1,892,524.42	217	539	28	26	8	21	8	10
Junio	819,264.20	1,816,015.47	218	443	30	28	7	16	7	9
Julio	880,275.60	2,093,827.73	225	539	32	27	7	20	7	9
Agosto	968,778.42	1,605,846.14	204	457	32	27	6	17	6	8
Septiembre	1,065,235.44	1,892,546.08	225	482	29	25	8	19	8	10
Octubre	1,745,060.14	2,503,345.07	346	566	31	27	11	21	10	15
Noviembre	1,581,646.37	2,421,063.82	408	673	30	27	14	25	10	18
Diciembre	1,299,039.12	2,284,022.65	418	756	30	25	14	30	10	18
<b>Total Anual</b>	<b>12,634,179.36</b>	<b>22,700,278.19</b>	<b>2948</b>	<b>6208</b>						

<b>Promedio Mensual</b>	<b>1,052,848.28</b>	<b>1,891,689.85</b>	<b>246</b>	<b>517</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>8</b>	<b>19</b>
-------------------------	---------------------	---------------------	------------	------------	-----------	-----------	----------	-----------

Productividad luego de la puesta en producción del Sistema de Calificación

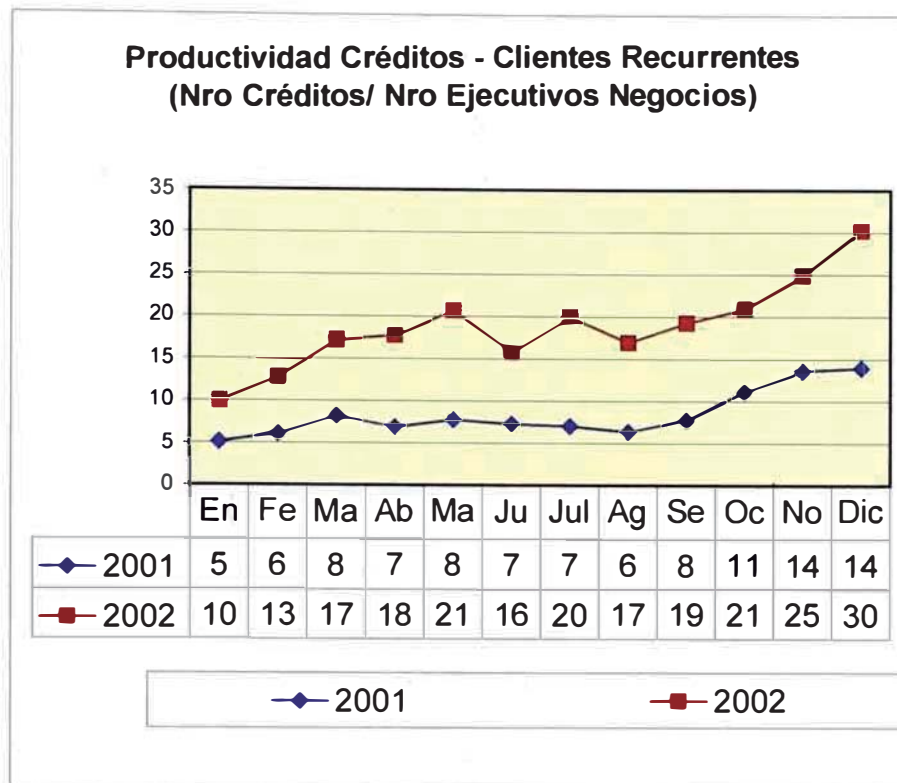


Fig. 6.2 Productividad en Desembolsos 2001 -2002

## CÁLCULO DE LOS INTERESES GANADOS

Supuestos:

1. **Plazo de los Desembolsos:** Para facilitar los cálculos se considera que los desembolsos adicionales se otorgaron con un plazo de un mes y los intereses se cobran al termino del período.
2. **Tasa de Interés:** la tasa de interés promedio mensual es del **5.00%**.
3. **Margen Financiero / Ingresos Financieros:** se considera un **73.48%** para el año 2001. (ver Capitulo II Marco Teórico Sección Análisis Comparativo)
4. Monto promedio por desembolso **S/. 3,500.00**.
5. Costo de oportunidad **5% Mensual**.



Tabla 6.3 Cálculo de los Ingresos por Intereses Ganados									
Meses	Productividad			Desembolso				Ingresos	
	Sin Sistema 1	Con Sistema 2	Incremento 3 = (2-1)	Nro Ejecutivos 4	Nro Créditos 5 = (3 * 4)	S/. Monto 6 = 5 * 3500	Interés Total (IT) = 6 * 5%	Interés Neto = IT * 73.48 %	
Oct-01	10	11	1	31	31	108,500.00	5,425.00	3,986.29	
Nov-01	10	14	4	30	120	420,000.00	21,000.00	15,430.80	
Dic-01	10	14	4	30	120	420,000.00	21,000.00	15,430.80	
Ene-02	7	10	3	32	95	332,500.00	16,625.00	12,216.05	
Feb-02	8	13	5	33	165	577,500.00	28,875.00	21,217.35	
Mar-02	11	17	6	30	186	651,000.00	32,550.00	23,917.74	
						<b>2,509,500.00</b>	<b>125,475.00</b>	<b>92,199.03</b>	

### 6.3 EVALUACIÓN

Sobre la base de los flujos de fondos del proyecto que se muestran en la tabla siguiente (Tabla 6.4), se determinará la factibilidad económica a través del cálculo del Período de Recuperación de la Inversión, Valor Actual Neto (**VAN**), Relación Beneficio / Costo y la Tasa Interna de Retorno (**TIR**).

De la Evaluación, el Período de Repago demuestran una pronta recuperación de la inversión que es en **5** meses a partir de la puesta en producción del sistema. Así mismo considerando que el Costo de Oportunidad de la Empresa es de 5% mensual ( tasa de interés promedio) el Valor Actual Neto es de **SI. 27,092** lo que significa una mayor generación de beneficios, expresado también en la relación Beneficio / Costo en la cual los Ingreso o beneficios son **1.77** veces la inversión realizada.

La implementación de este Sistema de Calificación presenta una alta rentabilidad tal como lo muestra la Tasa Interna del Retorno con un valor del **14%** mensual, comparado con el Costo de Oportunidad de la Empresa y con el ROE cuyo valor es del 10% anual.

Tabla 6.4 Flujo de Fondos en Nuevos Soles												
Conceptos	Desarrollo e Implementación						Producción					
	jun-01	jul-01	ago-01	sep-01	oct-01	nov-01	dic-01	ene-02	feb-02	mar-02	abr-02	
<b>Egresos</b>												
1 Asesor - Microfinanzas	3,500											
1. Jefe Proyecto	3,000	3,000	3,000	3,000								
2 Analistas Funcionales	4,000	4,000	4,000	4,000								
2. Analistas Programadores		3,000	3,000									
<b>Total Egresos</b>	<b>10,500.00</b>	<b>10,000.00</b>	<b>10,000.00</b>	<b>7,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Ingresos</b>												
Intereses Ganados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,986.29	15,430.80	15,430.80	12,216.05	21,217.35	23,917.74	
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>-10,500.00</b>	<b>-10,000.00</b>	<b>-10,000.00</b>	<b>-7,000.00</b>	<b>0.00</b>	<b>3,986.29</b>	<b>15,430.80</b>	<b>15,430.80</b>	<b>12,216.05</b>	<b>21,217.35</b>	<b>23,917.74</b>	
<b>Flujo Neto</b>	<b>-10,500.00</b>	<b>-20,500.00</b>	<b>-30,500.00</b>	<b>-37,500.00</b>	<b>-37,500.00</b>	<b>-33,513.71</b>	<b>-18,082.91</b>	<b>-2,652.11</b>	<b>9,563.94</b>	<b>30,781.29</b>	<b>54,699.03</b>	

**Evaluación**

Método	Valor
Periodo de Repago	5 Meses
TIR (mensual)	14%
Valor Actual Neto ( VAN)	27,092.09
Relación Beneficio / costo	1.77

## CAPÍTULO VII

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Antes cuando no se contaba con un Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes adecuado, no se podía determinar que clientes generaban mayores ingresos para la institución, quienes eran los que generaban pérdidas, no se podía evaluar de manera precisa y real el desempeño de los Ejecutivos de Negocios, de los Gerentes de Agencia, de la Gerencia de Negocios y de la correcta aplicación de la tecnología crediticia.

Así mismo, los tiempos de otorgamiento de créditos eran demasiado largos para clientes recurrentes 5 días y clientes nuevos 7 días en promedio, lo cual se traducía en menos productividad por ejecutivo (25 créditos por mes), mayor índice de morosidad con un ratio de cartera vencida del 9%, mayores costos ya que ante la falta de información del comportamiento crediticio del cliente, evaluar a un cliente recurrente era prácticamente como si fuera un cliente nuevo.

Con la implementación del Sistema de Evaluación y Calificación de Clientes la Empresa logró:

- ❖ Incrementar el volumen de sus colocaciones y de saldos creciendo a una tasa del 25 % anual.
  
- ❖ Incrementar la productividad en colocaciones de préstamos debido a que los tiempos de evaluación y aprobación de solicitudes de créditos se acortaron a 48 horas como máximo para clientes recurrentes.

El ratio de Cartera Vencida disminuyo de 9% a 6.2%, producto del incremento en las colocaciones así como la disminución de la cartera vencida. Dicho ratio se hubiera mejorado aun mas si no fuera por la alta rotación de personal y la incorporación de nuevos Ejecutivos de Negocios a la organización, los cuales están en proceso de formación, pero se espera para el año 2005 llegar a un ratio de cartera vencida menor al 5%.

- ❖ Desarrollar productos de acuerdo a la categoría de cliente como el **PROMAS** para los mejores clientes, donde los clientes "A" tienen acceso en forma directa y clientes "B" previa evaluación y la línea revolvente para cliente clasificados en categoría A.
- ❖ Tener segmentada la Cartera de Créditos por categoría de riesgo, a fin de desarrollar estrategias de seguimiento y recuperación acorde a cada nivel de riesgo.
- ❖ Con la implantación de tecnologías de información, la Empresa está en la capacidad de saber en cualquier momento como están calificados cada uno de los clientes, el nivel de riesgo que tienen y no esperar los fines de mes.
- ❖ La segmentación de la Cartera de Créditos y sus ratios correspondientes son una de las mejores herramientas para el seguimiento, control y evaluación de la Gestión de la Cartera de Créditos tanto así, que puede medir progresivamente el impacto de las estrategias implementadas en los diferentes niveles del negocio.

## **CAPÍTULO VIII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- ❖ El otorgamiento de Microcreditos difiere del análisis tradicional de créditos debido a la informalidad de los Micronegocios así como la carencia de garantías reales. Por ello se recomienda tener una adecuada tecnología crediticia que se centre en la evaluación cuantitativa y cualitativa de la unidad de negocio a financiar a fin de determinar la capacidad y voluntad de pago del cliente respectivamente.
- ❖ En Microfinanzas, el grado de información con que se cuente del comportamiento del mercado, de los negocios y de los clientes determina el éxito de toda organización dedicada a este segmento de mercado. Por ello se recomienda la implementación de tecnologías de información integrales y flexibles que le permita a la empresa actuar y tomar decisiones oportunamente.
- ❖ La Evaluación y Calificación de clientes permite conocer y identificar el comportamiento crediticio de cada uno de los clientes, a fin de desarrollar estrategias de marketing más efectivas, desarrollar productos acordes a cada tipo de cliente, asesorar y premiar a los mejores clientes estableciendo una relación comercial más duradera.

La Cartera de Créditos es uno de los activos de mayor importancia dentro de una institución financiera, la cual debe ser evaluada y calificada constantemente con el fin de identificar los riesgos a la cual esta expuesta y establecer estrategias que minimicen dichos riesgos. Por ello se recomienda la implementación de un adecuado Sistema de Evaluación de Cartera y el Establecimiento de Indicadores de Gestión que expresen la situación real de la misma.

- ❖ Los tiempos de evaluación y otorgamiento han disminuido debido a un mayor conocimiento del comportamiento crediticio del cliente reflejados en el tipo de cliente y el nivel de riesgo que presenta.
- ❖ Cuando no se define claramente los criterios de calificación se corre el riesgo de generar inconsistencia al momento de la evaluación, es por ello que se recomienda antes que todo la definición clara y formal de los criterios y que sean únicos en toda la organización.
- ❖ Los Indicadores de Gestión establecidos ha permitido evaluar de manera mas precisa el desempeño en la gestión de la cartera de créditos, de los Ejecutivos de Negocios y los Gerentes de Agencias.
- ❖ La Cartera en Alto Riesgo es aquella clasificada en la categoría de riesgo deficiente que presenta problemas en el cumplimiento de los pagos y que si no se toman las medias correctivas pasarán a pérdida total en un corto plazo.
- ❖ La Cartera Vencida es la cartera más costosa para toda institución financiera, ya que genera mayores gastos de recuperación, mayor provisión desmotivación del personal. Por ello que se recomienda tener un ratio de cartera vencida menor al 5% para que la institución sea rentable y sostenible en el tiempo.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Microempresa:** Unidades económicas que tienen hasta 10 trabajadores con nivel de ventas hasta US\$ 40,000 anuales y activos no mayores a US\$ 20,000 sin considerar bienes inmuebles. Por lo general de carácter Familiar.

**Pequeña Empresa:** Unidades económicas que tienen hasta 40 trabajadores con nivel de ventas hasta US\$ 750,000 anuales y activos no mayores a US\$ 300,000 sin considerar bienes inmuebles.

**Capacidad de Pago:** Se determina mediante la evaluación cuantitativa del negocio a financiar ( Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de Caja)

**Voluntad de Pago:** representa la calidad moral del cliente, se evalúan factores como: transparencia en la Información solicitada, la responsabilidad en la educación de sus hijos, la unidad Familiar, la relación con sus vecinos, y la forma de vida.

**Comité de Crédito:** instancia ejecutiva en una institución Financiera donde se aprueban o deniegan las propuestas de crédito.

**Microfinanzas:** Es la provisión de servicios financieros, prestamos, ahorros, seguros o servicios de transferencia a unidades económicas con bajos ingresos.

**Microcliente:** Son las Micro y Pequeñas Empresas



**Microcrédito:** Son los Créditos destinados a satisfacer las necesidades de financiamiento de las Micro y Pequeñas Empresas, y cuyos montos no son altos y están en un promedio de US\$ 1,000.

**Riesgo Crediticio:** Son las Perdidas Esperadas de un incumplimiento por parte del acreditado.

**SBS:** Superintendencia de Banca y Seguros.

**MES:** Créditos a Microempresas.

**EDPYMES:** Entidades Financiera de Desarrollo de la Pequeña Y Micro Empresa.

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.

**CPP:** Con Problemas Potenciales – Nivel de Riesgo.

**IDESI:** Instituto de Desarrollo del Sector Informal.

**TIR:** Tasa Interna de Retorno

**VAN:** Valor Actual Neto

## BIBLIOGRAFÍA

- |   |  |
|---|--|
| Finanzas Corporativas 7Ed                           | Richard A. Brealey , Stewart C. Myers<br>Mcgraw-hill – Agosto 2003   |
| Boletín de Microfinanzas                            | Superintendencia de Banca y Seguro.<br>Octubre del 2003.<br><a href="http://www.sbs.gob.pe">www.sbs.gob.pe</a> |
| Sistema de Información Gerencial – En Microfinanzas | Charles Waterfield CGAP/World Bank<br>Febrero 1999   |
| Microfinance Risk Management                        | Mark Schreiner<br>Octubre 1999   |
| Normatividad Crediticia                             | Edpymes Proempresa.<br>Modificado 15 Agosto 2003.  |

# **ANEXOS**

## ANEXO-1

### Calificación de Deudores Por nivel de Riesgo

<b>INFORME DE CLASIFICACIÓN DE LOS DEUDORES POR NIVEL DE RIESGO</b>
---

#### 1. INFORMES POR TIPOS DE CRÉDITOS

Tipos de Créditos	NORMAL	C.P.P.	DEFICIENTE	DUDOSO	PERDIDA	Total
	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	
<b>COMERCIALES</b>						
Saldo Cartera						
Provisión Requerida						
Provisión Constituida						
Numero de Deudores						
<b>MICROEMPRESAS</b>						
Saldo Cartera						
Provisión Requerida						
Provisión Constituida						
Numero de Deudores						
<b>HIPOTECARIO VIVIENDA</b>						
Saldo Cartera						
Provisión Requerida						
Provisión Constituida						
Numero de Deudores						

Tipo de Crédito	Normal	C.P.P.	Deficiente	Dudoso	Perdida	Total
	Montos	Montos	Montos	Montos	Montos	
<b>CONSUMO</b>						
Saldo Cartera						
Provisión Requerida						
Provisión Constituida						
Numero de Deudores						

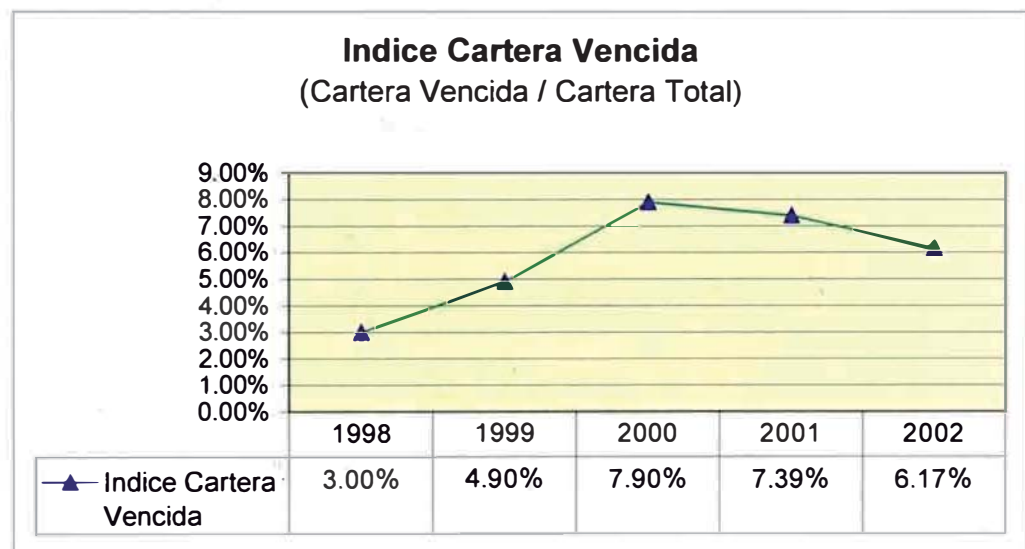
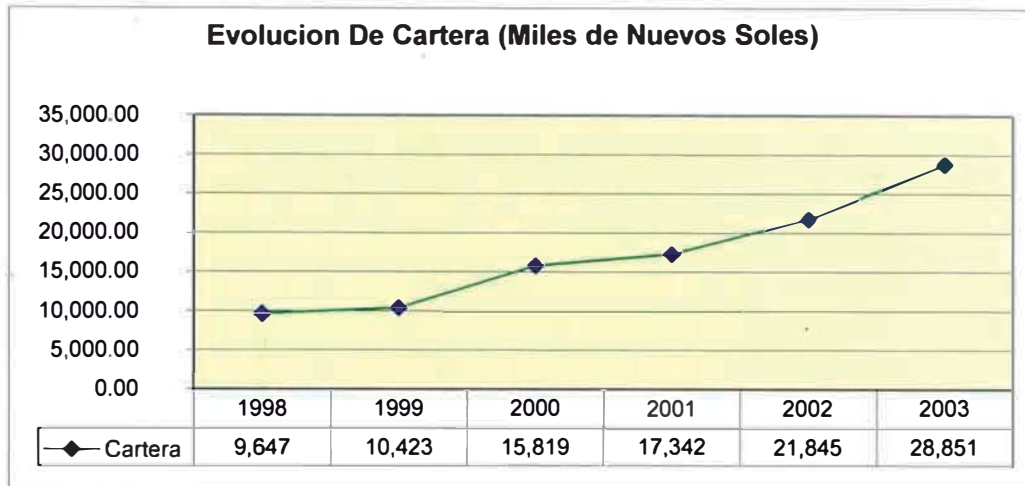
#### 2. INFORME POR CATEGORÍA DE DEUDORES

Categorías	Numero de Deudores	Saldo Cartera	Provisiones Requeridas	Provisiones Constituidas	Déficit	Garantías Preferidas de Muy Rap. Realización
De Deudores						
Normal						
C.P.P.						
Deficiente						
Dudoso						
Perdida						
<b>Total</b>						

## ANEXO-2

### Evolución de Cartera de Créditos y Ratios –PROEMPRESA.

Fuente: Proempresa



ANEXO-3

Calificación por Categoría de Cliente  
Historial Crediticio

30-09-2003  
20:26:08

Pag. 1 de 1

HOJA DE RESUMEN DE HISTORIAL DE PAGOS DEL CLIENTE

EDPYMES  
PROEMPRESA S.A

AGENCIA : STA BEATRIZ

CLIENTE : ACEVEDO PEREZ TRINIDAD ESTHER CODIGO: 001025 EJECUTIVO DE NEGOCIOS: JUAN SUDARIO MOLINA

Exo	Fecha	Monto	Motivo	3	1	-	2	3	1	25/05/1999	C	A							
001034	28/12/1998	6,000.00	M.N	12	1	0	4	1	6	2	0	4	1	1	5	2	29/05/2000	C	A
003336	27/05/1999	5,000.00	M.N	12	1	0	4	1	6	2	0	4	1	1	5	2	29/05/2000	C	A
007448	06/10/2000	5,000.00	M.N	12	-1	-2	-1	0	-1	1	0	-1	0	0	0	0	11/10/2001	C	A
013561	11/10/2001	2,500.00	M.N	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	08/02/2002	C	A
016913	11/03/2002	2,005.00	M.N	2	0	-1											09/05/2002	C	A
021557	12/09/2002	4,010.00	M.N	4	1	0	0	-6									04/01/2003	C	A
025028	07/01/2003	3,010.00	M.N	3	0	0	0	0									07/04/2003	C	A
028397	16/05/2003	1,005.00	M.N	2	0	0	0	0									16/07/2003	C	A
030958	18/08/2003	2,005.00	M.N	4	2												19/09/2003	P	A

## ANEXO-4

### CALIFICACIÓN DE LA CARTERA DE CRÉDITOS CALIDAD DE CARTERA

CONCEPTO	CALIDAD DE CARTERA POR TIPO DE CREDITO AL 30/11/2003							
	1. COMERCIAL		2. MES		3. CONSUMO		TOTAL	
	MONTO	NRO	MONTO	NRO	MONTO	NRO	MONTO	NRO
10. NORMAL (0)	3,776,344.08	107	19,208,404.23	6,752	970,034.57	594	23,954,872.88	7,453
11. NORMAL (1-8)	14,619.30	2	99,882.75	43	3,405.38	3	117,907.43	48
12. NORMAL (9-30)	0.00	0	859,499.46	441	24,225.73	21	883,725.18	462
13. VENCIDA (16-30)	51,519.79	2	0.00	0	0.00	0	51,519.79	2
14. VENCIDA (31-60)	1,240.08	1	415,789.44	226	838.87	6	417,875.39	233
15. VENCIDA (61-90)	1,689.98	1	187,984.50	126	373.72	2	190,048.20	129
16. VENCIDA (91-120)	0.00	0	112,334.19	70	2,973.79	1	115,307.98	71
17. VENCIDA (121-180)	2,963.41	1	164,154.99	95	0.00	0	167,118.40	96
18. VENCIDA >180	49,463.20	1	130,697.58	72	0.00	0	180,160.78	73
20. REFINANCIADA (0)	5,378.86	1	341,904.00	106	0.00	0	347,282.87	107
21. REFINANCIADA (1-8)	0.00	0	5,412.70	1	0.00	0	5,412.70	1
22. REFINANCIADA (9-30)	0.00	0	91,836.31	38	0.00	0	91,836.31	38
23. REFINANCIADA (16-30)	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0
24. REFINANCIADA (31-60)	13,809.20	1	51,360.85	22	0.00	0	65,170.05	23
25. REFINANCIADA (61-90)	0.00	0	61,693.94	21	0.00	0	61,693.94	21
26. REFINANCIADA (91-120)	0.00	0	16,517.05	10	0.00	0	16,517.05	10
27. REFINANCIADA (121-180)	0.00	0	20,656.77	13	0.00	0	20,656.77	13
28. REFINANCIADA > 180	0.00	0	29,386.36	7	0.00	0	29,386.36	7
30. JUDICIAL	118,899.53	4	608,286.14	124	0.00	0	726,985.67	128
<b>TOTALES</b>	<b>4,035,736.43</b>	<b>121</b>	<b>22,405,891.26</b>	<b>8,167</b>	<b>1,001,850.06</b>	<b>627</b>	<b>27,443,477.75</b>	<b>8,915</b>
> 1 DIA	254,013.49	13	2,855,493.03	1,309	31,915.49	33	3,141,322.01	1,355
%	6.29%	10.74%	12.74%	16.03%	3.18%	5.26%	11.45%	15.20%
CARTERA VENCIDA	239,394.19	11	1,798,861.82	786	4,184.38	9	2,042,440.39	806
%	5.93%	9.09%	8.03%	9.62%	0.42%	1.44%	7.44%	9.04%
CARTERA EN RIESGO	259,392.36	14	3,197,397.03	1,415	31,915.49	33	3,488,604.88	1,482
%	6.43%	11.57%	14.27%	17.33%	3.18%	5.26%	12.71%	16.40%
CARTERA EN ALTO RIESGO	244,773.05	12	2,238,014.83	931	4,184.38	9	2,486,972.26	952
%	6.07%	9.92%	9.99%	11.40%	0.42%	1.44%	9.06%	10.68%