

**Universidad Nacional de Ingeniería**  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO EN CREDITO DE  
CONSUMO: EL CASO SERBANCO**

**TESIS**

Para Optar el Título Profesional de:

**INGENIERO DE SISTEMAS**

**EDGAR PEREZ CAMPOS**

Lima - Perú  
1998

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente tesis brinda un panorama holístico del sector del crédito de consumo en el Perú y las propuestas estratégicas para el desarrollo y profundización del mercado por parte de Serbanco.

Luego de un análisis sistémico del sector, se compara el sistema peruano con su similar de Chile, mercado éste último más pequeño en población que el nuestro pero mucho más desarrollado.

Centrando el panorama en Serbanco, se analiza el esfuerzo de Marketing en el banco para el producto Presto. Es el crédito de consumo del banco, con singular éxito en el mercado limeño.

En tal sentido, se utiliza el esquema de las 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción, con lo cual se analizan las estrategias de marketing usadas.

Por último, se plantean una serie de recomendaciones a aplicarse no solamente en términos de estrategias de marketing sino también como componentes de una estrategia que garantice la viabilidad del negocio.

## DEDICATORIA

*A mis padres y a mi hermano, por su constante apoyo.*

*A mi padrino Justo,  
fuente de inspiración desde el cielo.*

*El autor*

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo ha sido posible gracias al apoyo proporcionado por la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas, a través de sus distintas dependencias y, en especial, a la Escuela Profesional de Ingeniería de Sistemas, en sus diversos estamentos: dirección, profesores y personal administrativo.

Agradezco especialmente a los miembros del jurado, los Ings. Víctor Caicedo Bustamante, Silvio Quinteros Chávez y José Villanueva Herrera, por la motivación que me supieron imprimir, dedicación, apoyo desplegado y dirección brindada durante el proceso de elaboración del presente estudio.

Asimismo, hago extensivo mi agradecimiento a los ejecutivos y empleados de Serbanco, por brindarme su apoyo en todo momento.

El autor



## ÍNDICE

Resumen ejecutivo	
Dedicatoria	II
Agradecimientos	III
Índice	IV
Descriptorios Temáticos	VIII
Introducción	IX
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO</b>	
1. Objetivo de la tesis	1
2. Justificación de la investigación	1
3. Alcances y limitaciones de la investigación	2
3.1. Alcance sistémico	2
3.2. Limitaciones	3
4. Fuentes de información consultadas	4
4.1. Fuentes primarias	4
4.2. Fuentes secundarias	4
5. Marco teórico y metodología utilizada	5
<b>CAPÍTULO II: EL SECTOR DEL CRÉDITO DE CONSUMO</b>	
1. El modelo chileno	7
1.1. La industria	8
1.2. Normatividad legal	18
1.3. Indicadores financieros	18
2. El entorno macro del sector del crédito de consumo	20
2.1. La transformación de la economía peruana	21
2.2. El Perú hoy	26
3. El marco regulador del sector del crédito de consumo	41
3.1. La Superintendencia de Banca y Seguros	42
3.2. Modificaciones recientes al marco regulatorio	43
4. Análisis de la evolución del sector bancario	49
4.1. El sistema bancario en 1998	50
4.2. Perspectivas de la Banca para 1999	73

### CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL SECTOR DEL CRÉDITO DE CONSUMO

1.	Análisis del atractivo en el sector del crédito de consumo	75
1.1.	Los actores del sistema	77
1.2.	Fuerzas competitivas en el sector	91
1.3.	Definición del atractivo del sector	97
2.	Análisis producto mercado	98
2.1.	El mercado de los dependientes	98
2.2.	El mercado de los independientes	100
3.	Análisis de grupos estratégicos	106
3.1.	Dimensiones estratégicas en el sector	106
3.2.	Calificación de los actores del sistema	107
3.3.	Mapa de grupos estratégicos	109
3.4.	Análisis de rentabilidad por grupos estratégicos	110
3.5.	Evolución de los grupos estratégicos	114
4.	Evolución del sector industrial	115
4.1.	Procesos evolutivos	115
4.2.	Panorama del sector en el año 2000	119
5.	Entorno genérico del crédito de consumo	120
5.1.	Características del sector en transición a la madurez	120
5.2.	Conclusión del tipo de entorno genérico	121

### CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR DEL CRÉDITO DE CONSUMO

1.	Organización del marketing	122
1.1.	Concepción inicial del marketing	122
1.2.	Análisis de procesos del producto Presto	123
1.3.	Estructura actual	138
2.	Análisis del Consumidor	139
2.1.	El uso del crédito de consumo	140
2.2.	El nivel de servicio	141
2.3.	El cliente independiente	149
2.4.	El perfil del cliente de crédito de consumo	153
2.5.	Evaluación de la ética del oferente y del cliente	155

3.	El esquema de las 4P	157
3.1.	El producto	158
3.2.	El precio	171
3.3.	La plaza	185
3.4.	La promoción	197

## CAPÍTULO V: EL FUTURO DEL CRÉDITO DE CONSUMO

1.	El crédito de consumo y Serbanco	207
1.1.	Historia	207
1.2.	Composición accionaria	208
1.3.	Misión	208
2.	Análisis estratégico	210
2.1.	Análisis interno	210
2.2.	Matriz FORD	213
3.	Objetivos y estrategias de Serbanco	215
3.1.	Hacia la reestructuración organizacional	216
3.2.	La búsqueda de nuevos segmentos	220
3.3.	Diferenciación de tasas	222
3.4.	Nuevas ubicaciones de agencias	224
3.5.	Plan Piloto: El Crédito Instantáneo	225

## CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.	Conclusiones y recomendaciones finales	230
	Glosario	235
	Bibliografía	264
	Entrevistas	265

**Anexos**

1.1	Marco Teórico	266
2.1	El Banco Central de Chile	293
2.2	La Superintendencia de Banca y Seguros	309
2.3	La crisis asiática y sus consecuencias	316
3.1	Grupos económicos presentes en el sector	324
4.1	Política de créditos Presto	336
4.2	Modelo de costeo de tasas de interés	359

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

Crédito de consumo

Estrategias de marketing

Sistema financiero peruano

Análisis estratégico de sistema de crédito de consumo

## INTRODUCCION

Después de décadas de proteccionismo, las reformas políticas y económicas de 1990 ocasionaron importantes cambios en la estructura competitiva de los sectores económicos peruanos. A partir de 1995, el mercado peruano observó la incursión de inversionistas en un sector específico de la banca peruana: el crédito de consumo.

En 1994 el país experimentó un crecimiento explosivo de la economía, llegando al 12.8%. En 1995, el presidente Alberto Fujimori obtiene su reelección y, con ello, se garantizan las bases macroeconómicas cimentadas en la primera etapa. En este ambiente, entidades como el Banco del Trabajo y el Banco Solventa, constituidas por inversionistas chilenos, y Orión Corporación de Crédito de Consumo, perteneciente al grupo Carsa, encuentran un mercado fértil. La bonanza del año anterior permitió al público tomar opciones de crédito que garantizaban seguir con el mismo nivel de vida y para hacer inversiones a pequeña escala.

En 1996, Financiera Solución, Serbanco y Credisur incursionan en el mercado alcanzando importantes niveles de participación en Lima, mientras que los actores hasta ese momento vigentes buscaban nuevos mercados en las ciudades más importantes del interior del país. En 1997, el Banco del País y la Financiera Porfin hacen su ingreso, ante un auditorio cada vez más afectado por la recesión económica.

En 1998, el ingreso del promocionado Mibanco, la variabilidad de las tasas de interés y la continuación de las tendencias recesionistas en la economía nacional configuraron una renovada disputa del mercado entre las entidades participantes.

Este trabajo, realizado para optar el grado de Ingeniero de Sistemas, constituye una respuesta a ese desafío, ya que busca entregar propuestas estratégicas que permitan el desarrollo y la profundización del mercado en los próximos años.

Espero poder contribuir con los conocimientos y habilidades adquiridas durante mi permanencia en la Facultad, a la mejor comprensión del sector peruano del crédito de consumo y sus perspectivas de desarrollo futuro.

Lima, diciembre de 1998

# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS GENERALES DEL ESTUDIO**

El presente capítulo delimita el objetivo de la tesis, argumenta su justificación, y señala el alcance y las limitaciones de la misma. Asimismo, establece el marco teórico, la metodología utilizada para desarrollar el contenido del trabajo y las fuentes de información consultadas.

### **1.1 Objetivo de la tesis**

El presente trabajo de investigación persigue los siguientes objetivos:

- Efectuar un análisis del Sistema Financiero en el Perú, como marco del sector, tanto en sus aspectos propios como del entorno nacional e internacional, a junio de 1998.
- Realizar un análisis del Sistema de Crédito de Consumo Peruano en el período 1995 - 1998.
- Brindar propuestas estratégicas para el desarrollo y profundización del mercado de crédito de consumo, en particular, para Serbanco, entidad líder en el sector de clientes independientes.
- Brindar amplitud a las propuestas estudiadas, a fin de hacer aplicable su ejecución por cualquier entidad del sector.

### **1.2 Justificación de la investigación**

El trabajo de investigación se justifica por las siguientes razones:

- La misión del crédito de consumo es brindar acceso al crédito al más amplio sector de la población peruana, que nunca antes había tenido dicha oportunidad.



- En el Perú, es un sector con elevado potencial de crecimiento, por lo que es necesario profundizar el análisis que permita la toma de decisiones estratégicas por parte de las empresas.
- Son pocos los trabajos de investigación desarrollados sobre el sector de crédito de consumo.
- Proponer estrategias a Serbanco u otras empresa del sector que permitan enfrentar con éxito la creciente competencia en el sector, que se agudiza ante la recesiva situación económica del país.

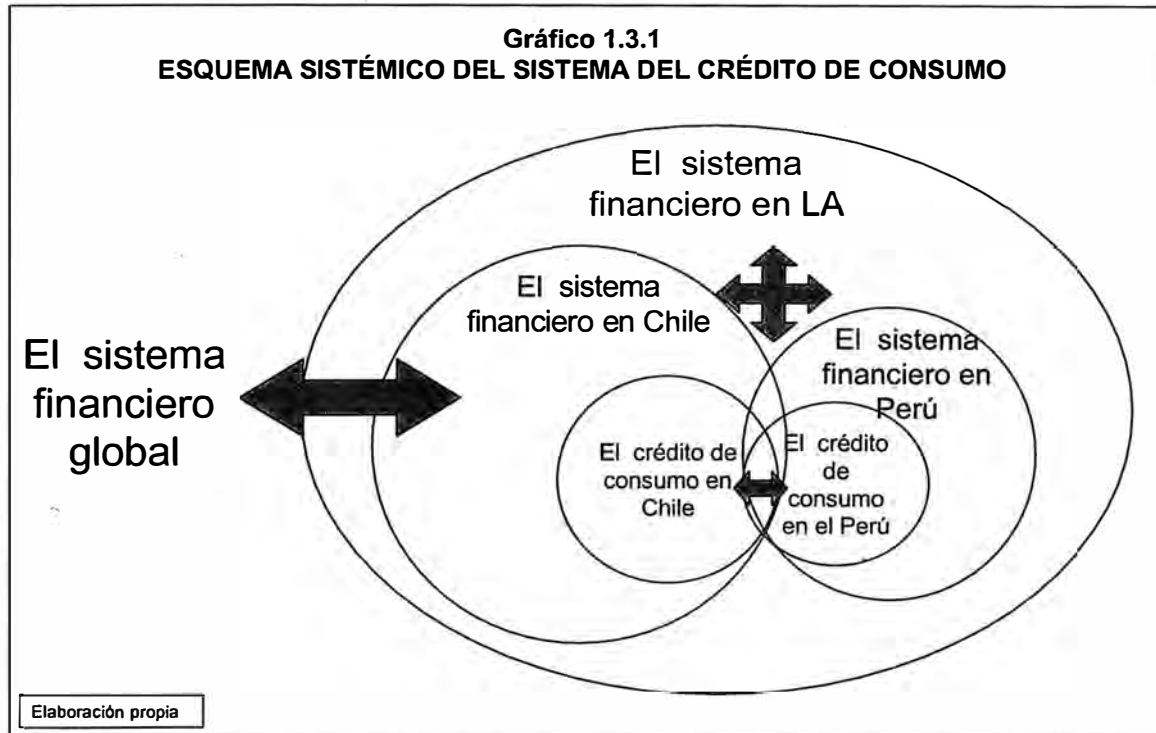
### **1.3 Alcances y limitaciones de la investigación**

#### **1.3.1 Alcance sistémico**

El trabajo de investigación muestra información de las entidades de crédito de consumo a partir de 1995, siendo dicha fecha la que marca el inicio del análisis, hasta junio de 1998.

A partir del análisis comparativo del sector en el país y en Chile (país que dio inicio a muchas reformas llevadas a cabo en el Perú) y de la trayectoria en el sector de Serbanco, se proponen estrategias de marketing en el duro ambiente competitivo.

El gráfico 1.3.1 nos permite visualizar el alcance de la tesis, la misma que dentro del contexto del sistema financiero global, llega a analizar el sistema del crédito del consumo del Perú, subsistema parte del sistema financiero peruano.



### 1.3.2 Limitaciones

El trabajo de investigación está sujeto a las siguientes limitaciones:

- No se abarca el análisis sino desde 1995, salvo en cuanto al sistema bancario en general se refiere.
- Se considera que las tasas de interés se mantienen en el juego del libre mercado, es decir, no existen guerras ni concertaciones de precios entre las diversas empresas del sector.
- No se consideran cambios traumáticos en el esquema de la economía peruana, es decir, se mantienen las condiciones actuales de estabilidad jurídica y reglas de juego vigentes.
- Se cuenta con información internacional, en su mayor parte, hasta 1995. Cabe señalar que para dichos años, el mercado chileno del crédito de consumo ha alcanzado una envidiable madurez.

- En el caso de Serbanco, la información evolutiva de sus colocaciones se restringe a 1997, en razón de la venta del 50% de su cartera a Financiera Solución, efectuada en abril de 1998.

#### **1.4 Fuentes de información consultadas**

Para la recopilación de la información, se ha accedido a las siguientes fuentes:

##### **1.4.1 Fuentes primarias**

Se tuvo la oportunidad de entrevistar a ejecutivos de empresas del sector y conexos (Clasificadoras de Riesgo, entidades bancarias, Centrales de Riesgo), con el fin de conocer sus opiniones sobre estrategias en el mercado.

Se consultó información pública de las siguientes instituciones:

- Superintendencia de Banca y Seguros (SBS)
- Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)
- Banco Central de Chile (BCC)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)

Adicionalmente se tuvo acceso a información contable auditada de Serbanco.

##### **1.4.2. Fuentes secundarias**

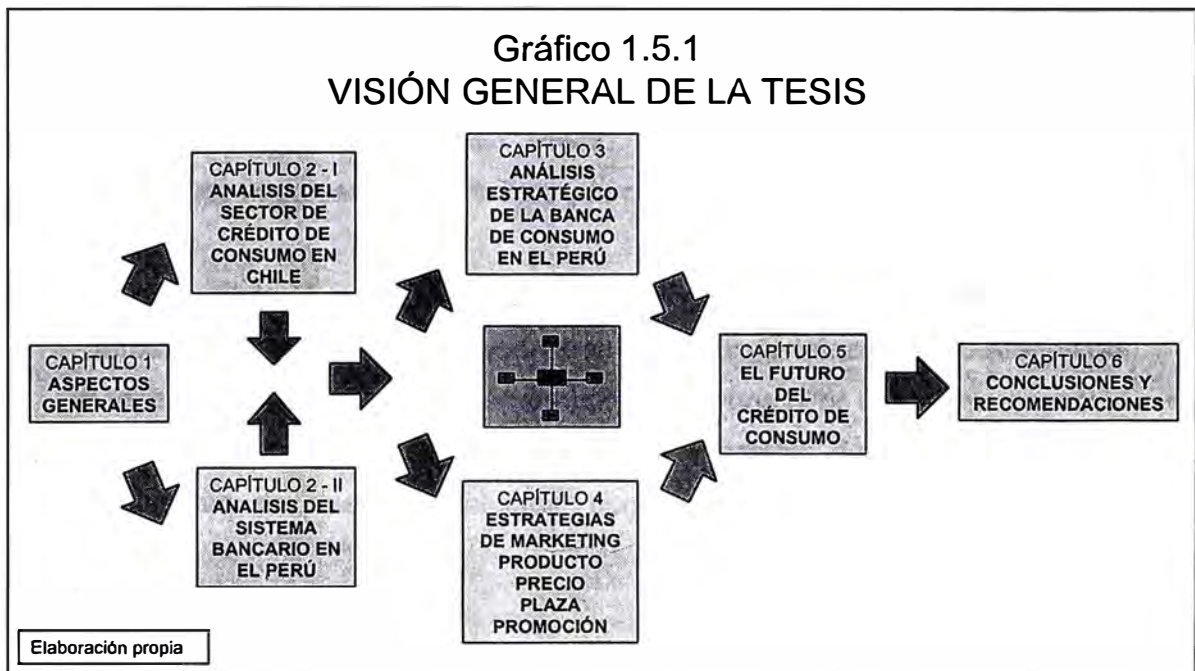
Se han revisado diversos libros, artículos periodísticos de medios como "Semana Económica", "Gestión", "Síntesis" y "El Comercio", tesis, memorias de las empresas del sector, estudios de instituciones especializadas (Apoyo,

Cuanto, Macroconsult) e institutos de estudios económicos. Asimismo, a fin de efectuar un análisis comparativo, se ha revisado información del mercado de Chile.

## 1.5 Marco teórico y metodología utilizada

Las bases conceptuales de la presente investigación han sido sistematizadas en el anexo 1.1.

El desarrollo del trabajo se llevará a cabo según la guía metodológica que se presenta en el gráfico 1.5.1.



En el capítulo I, se definen los aspectos generales del estudio, tales como el objetivo de la tesis, justificación, alcances y limitaciones de la investigación y fuentes de información consultadas.

En el capítulo II se efectúa, a modo de elemento de comparación, el estudio del sistema chileno del crédito de consumo. Posteriormente se realiza una revisión de la evolución del país a partir de la asunción al gobierno del Ing. Alberto Fujimori, que sienta las bases del posterior desarrollo. Luego de

analizar el marco legal de la actividad bancaria en el Perú, pasamos a revisar la performance del sector a junio de 1998.

En el capítulo III se efectúa el análisis estratégico de la banca de consumo. Se empieza con la revisión de los actores del sistema, el análisis de las fuerzas competitivas y la definición del atractivo del sector. Se reconocen los dos grandes mercados a los cuales las entidades financieras han atacado: los dependientes y los independientes. Se definen los grupos estratégicos, se analizan los procesos evolutivos y las características del sector en transición a la madurez.

En el capítulo IV, a la par que se revisa la organización del marketing en Serbanco, así como el análisis del consumidor. Dentro de la revisión de cada una de las 4P, Producto, Precio, Plaza y Promoción, se analizan las estrategias seguidas por Serbanco y la competencia.

En el capítulo V, se revisan las perspectivas del sector, en base al caso Serbanco. El análisis estratégico versa sobre las fortalezas y debilidades del banco, tanto en aspectos internos como externos. Por último, se enuncian estrategias de negocio a seguir para las entidades del sector, así como propuestas de nuevos productos, como alternativas de penetración de mercado.

Finalmente, en el capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

## **CAPÍTULO II**

### **EL SECTOR DEL CRÉDITO DE CONSUMO**

#### **2.1 El modelo chileno**

El mercado del crédito de consumo en Chile ha alcanzado una madurez desde la década de los 80, a tal punto que la mayor parte de las personas están familiarizadas ya sea con los bancos, como con las sociedades financieras y casas comerciales. Actores de mercado son las sociedades financieras (como lo son Fusa, Condell, etc.) a la vez que las divisiones de créditos de consumo de los bancos comerciales existentes en el país. La regulación del sistema corre por cuenta de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras y del Banco Central de Chile. Información del rol que cumple el Banco Central se encontrará en el Anexo 2.1.

Se ha dado en Chile un importante crecimiento en los últimos años en lo que a colocaciones relacionadas con bienes de consumo respecta. Es así como a diciembre del año 1993, el saldo de colocaciones bancarias de consumo alcanzaba los US\$1.057 millones, experimentando un crecimiento de 43% respecto al año anterior, así como las colocaciones de las principales sociedades financieras se situaban en los US\$1,108 millones, experimentando un crecimiento similar (41,7%).

En la actualidad, Fusa lidera el mercado de las sociedades financieras. Con un 30% de participación de mercado, seguida por Conosur (27%), Atlas (23%) y Condell (20%).

El atractivo del negocio se encuentra principalmente en los spreads<sup>1</sup> captados, los que están muy por sobre rentabilidades "normales". La explicación a este fenómeno está en que el mercado de los créditos es un mercado cerrado en la actualidad en Chile, pues se encuentra prohibido por

---

<sup>1</sup> En el sentido más general, la diferencia entre el precio de venta y compra en un mercado. En el caso de las entidades financieras, se refiere a la diferencia de la tasa de interés cobrada por los préstamos frente a la tasa pagada por los depósitos del público.

ley la creación de una entidad financiera, llámese banco o sociedad financiera. Este hecho hace que exista poca competitividad en el mercado, tratándose más bien de un mercado monopólico.

### 2.1.1 La industria

Analizaremos el mercado de los créditos de consumo, compuesto principalmente por sociedades financieras, divisiones de créditos de consumo bancarias y casas comerciales. A continuación se muestran cifras relacionadas con estas instituciones:

#### A. Sociedades Financieras

El mercado está compuesto principalmente por 4 instituciones: Fusa, Atlas, Condell, Conosur. A continuación se puede apreciar la evolución de las colocaciones de cada institución en el tiempo con su participación de mercado:

**Cuadro 2.1.1**  
**COLOCACIONES REALES PRINCIPALES FINANCIERAS**  
**(Millones de US\$ de Sept. 1994)**

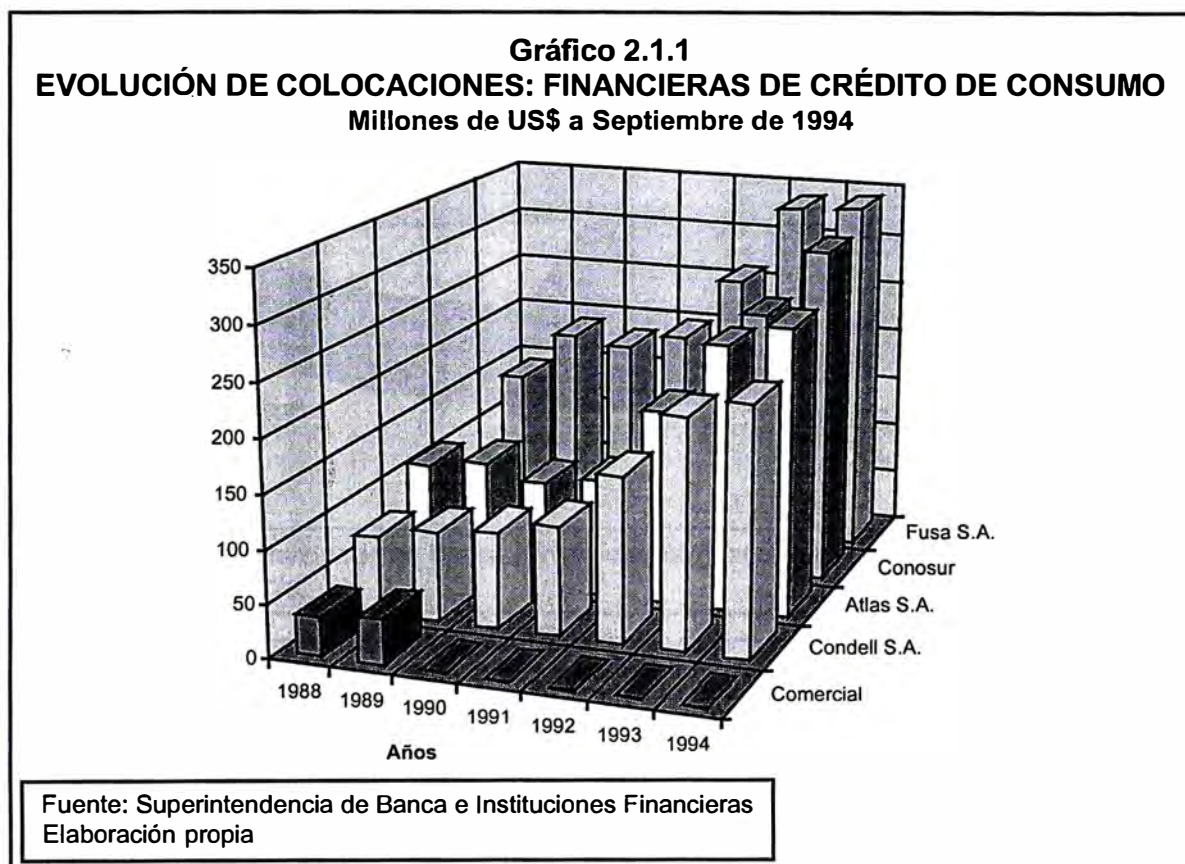
Financiera	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Comercial	37	42	0	0	0	0	0
Condell S.A.	74	84	91	103	155	215	232
Atlas S.A.	110	117	104	112	184	251	272
Conosur	0	0	27	68	147	254	319
Fusa S.A.	142	190	184	197	260	337	340
Total	363	434	405	479	746	1,057	1,164
(*) Colocaciones a Septiembre de 1994.							

Fuente: Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras

Elaboración propia

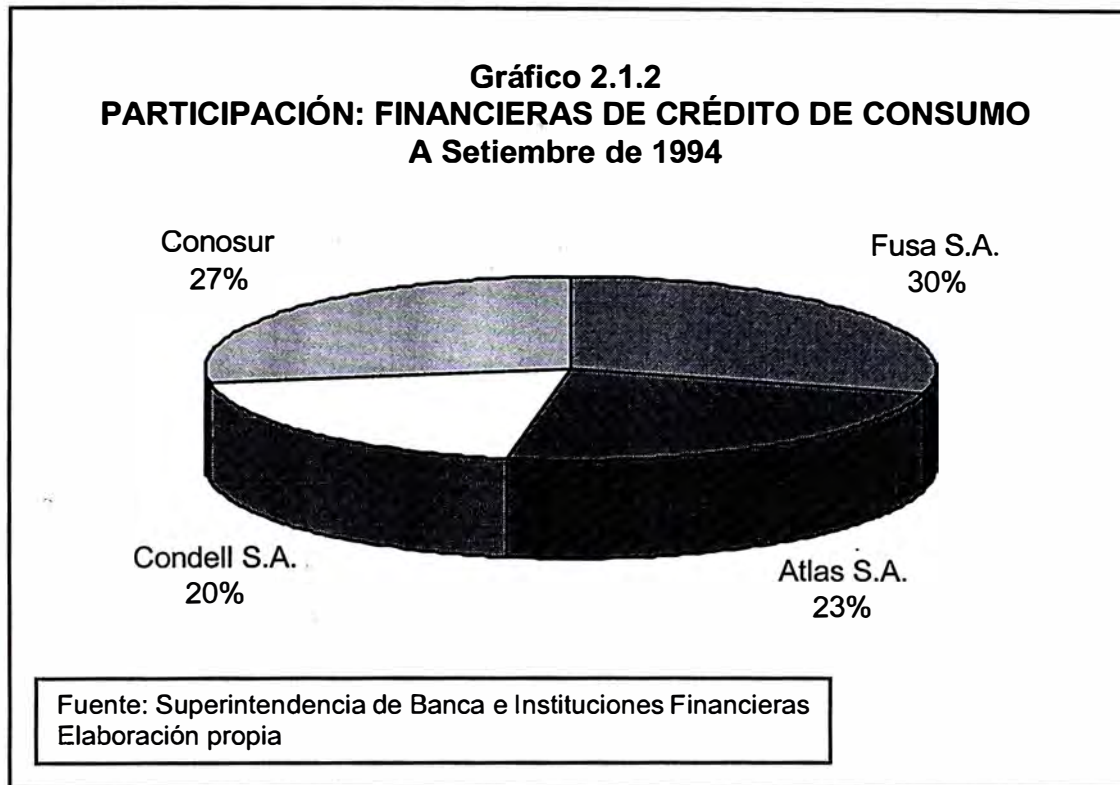
En el gráfico 2.1.1 se observa, en efecto, el liderazgo permanente de Fusa S. A. Sin embargo, Conosur ha tenido un crecimiento entre 1990 y 1994 del

89% anual en promedio, lo cual le ha permitido colocarse en el segundo lugar.



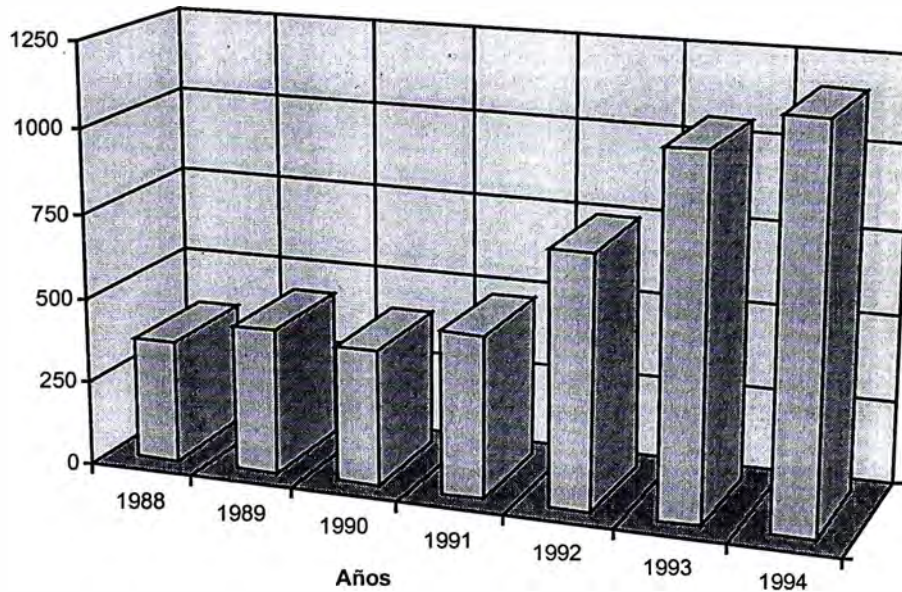
El gráfico 2.1.2 muestra la actual participación de mercado entre las financieras de crédito de consumo, a septiembre de 1994.





El gráfico 2.1.3 presenta la evolución de las colocaciones de consumo de las financieras en conjunto:

**Gráfico 2.1.3**  
**EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES: TOTAL FINANCIERAS**  
**Millones de US\$ a Sept. de 1994**



Fuente: Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras  
 Elaboración propia

**B. Divisiones Créditos de Consumo bancarias**

Mercado compuesto por un extenso número de entidades bancarias, ya sea nacionales como extranjeras. La evolución de las colocaciones de consumo bancarias se puede apreciar en la siguiente tabla:

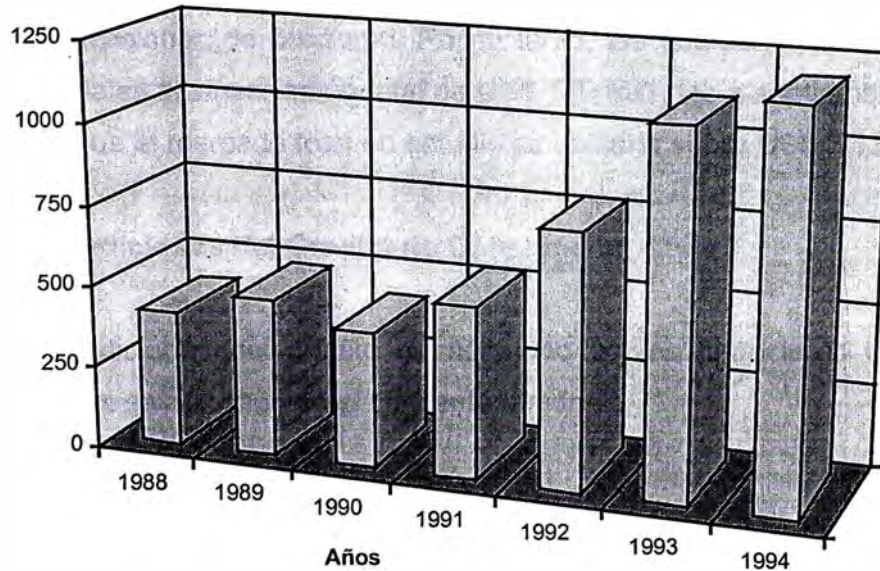
**Cuadro 2.1.2**  
**COLOCACIONES DE CONSUMO BANCARIAS**  
**(Millones de US\$ de Sept. 1994)**

Por años	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Bancos	410	481	415	527	775	1,108	1,189

(\*) Colocaciones a Septiembre de 1994.

Fuente: Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras  
 Elaboración propia

**Gráfico 2.1.4**  
**EVOLUCIÓN DE COLOCACIONES: TOTAL DIVISIONES BANCARIAS**  
 Millones de US\$ a Sept. de 1994



Fuente: Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras  
 Elaboración propia

### C. Casas Comerciales

Componen este segmento una gran variedad de instituciones entre las que figuran nombres como Falabella, Almacenes París, Ripley, Hites, Din, La Polar, etc.

El mercado de las casas comerciales es bastante desconocido. Esto por no tener obligación de presentar sus estados financieros a ninguna institución existente (a diferencia de las anteriores, las que tienen que presentar sus estados financieros a la S.B.I.F). Sin embargo, se calcula que las casas comerciales (más cajas de compensación) representan cerca de un 25% del mercado total de los créditos de consumo, por lo que, conociendo el otro 75% (financieras y créditos de consumo de los bancos), se puede obtener el tamaño de mercado de éstas.

### D. Nivel Global

Se tiene que el total de colocaciones de los bancos y sociedades financieras suma alrededor de US\$ 2,350 millones a septiembre de 1994, lo cual, como ya fue mencionado, representa aproximadamente un 75% del mercado total de colocaciones de consumo. Por lo tanto, las colocaciones de las casas comerciales alcanzarían un total de US\$ 780 millones a septiembre de 1994, con lo que el mercado total en estudio se ubicaría sobre US\$ 3,130 millones.

#### E. Las condiciones del Crédito de Consumo en Chile

Las condiciones del crédito de consumo en las financieras o divisiones bancarias se resumen en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.1.3**  
**INFORMACIÓN DE LOS CRÉDITOS DE CONSUMO**  
**(A diciembre de 1994)**

Financieras / Divisiones Bancarias / Casas Comerciales	Tasa Mensual	Plazo	Renta líquida mínima		Requisitos
			Pesos	US\$	
Condell	3.09	10 - 36	60,000	150	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 últimas liquidaciones de sueldo</li> <li>• Fotocopia Carnet de Identidad</li> <li>• Certificado de antigüedad</li> </ul>
Fusa	3.00 - 3.09	6 - 24	60,000	150	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de antigüedad</li> <li>• Antecedentes en general</li> </ul>
Conosur	3.05 - 3.09	12 - 36	60,000	150	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de antigüedad</li> <li>• 3 últimas liquidaciones de sueldo</li> <li>• Certificado de antigüedad</li> <li>• 11 últimas cotizaciones de</li> </ul>

					AFP
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fotocopia Carnet de Identidad</li> </ul>
Atlas	3.09	6 - 36	72,000	180	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 últimas liquidaciones de sueldo</li> <li>• Fotocopia Carnet de Identidad</li> </ul>
Confinsa (Banco Sud Americano)	3.09	-	80,000	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de antigüedad</li> </ul>
Solución (Banco de Santiago)	3.05 - 3.09	-	65,000	163	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de antigüedad</li> <li>• Buenos antecedentes comerciales</li> </ul>
Fincard (Banco Santander)	3.05 - 3.09	12 - 36	80,000	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de antigüedad</li> <li>• Informes comerciales</li> <li>• Carnet de identidad</li> </ul>
Almacenes París	3.09	6 -24	75.000	188	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 meses de antigüedad</li> <li>• Liquidación de sueldo</li> <li>• Carnet de identidad</li> </ul>
Falabella	2.20	7 - 24	80,000	200	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de antigüedad</li> <li>• 4 últimas liquidaciones de sueldo</li> <li>• Certificado de antigüedad</li> </ul>
Ripley	3.09	6 - 24	60,000	150	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 meses de antigüedad</li> <li>• Liquidación de sueldo</li> <li>• Cotizar en AFP</li> </ul>
Din	3.09	-	60,000	150	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año de antigüedad</li> <li>• Domicilio estable</li> <li>• Cuenta de luz, agua u otro.</li> </ul>

Fuente: Entidades del Sistema Chileno

Elaboración propia

En relación a la información que aparece en las tablas anteriores, hay que hacer algunas consideraciones importantes, porque dicha información es global y como tal, no permite conocer más específicamente algunos

aspectos a los que hace referencia como tampoco permite informarse de las excepciones que el sistema presenta.

En primer lugar, la persona que solicite un crédito debe tener más de 21 años de edad.

Se hace una distinción entre personas dependientes e independientes. En el caso de las personas que trabajan de manera independiente los requisitos pueden variar, dependiendo del giro de la empresa. Por ejemplo, debe presentar facturas, boletas, etc.

Si la persona trabaja con sueldo variable debe presentar las últimas liquidaciones de sueldo para que la empresa financiera se informe de cuál es el sueldo promedio y poder dar una respuesta a la solicitud del cliente.

Es importante señalar que los datos en las tablas anteriores no son absolutos. Esto quiere decir que las cifras pueden cambiar, dependiendo del poder negociador entre el vendedor y la persona que solicita el crédito. Principalmente para las financieras y divisiones de créditos de consumo de los bancos privados son importantes las deudas que la persona que solicita el crédito tiene en el sistema financiero. Mientras menos deudas tenga el solicitante mayor será su poder negociador y también mayores serán las facilidades de pago, como también el monto prestado. Los ejecutivos de ventas tienen acceso directo e inmediato a la base de datos de Dicom (incluso los ejecutivos de las grandes tiendas), en donde pueden observar en segundos la situación financiera del cliente, esto es, si está endeudado, por cuánto está endeudado, si está moroso, si tiene protestos, etc., esto en cualquier banco, financiera o casa comercial.

En algunas empresas prestamistas las tasas pueden variar dependiendo del monto que el cliente solicite. Las tasas de interés podrían ser menores si el cliente solicita un monto superior a los US\$ 1250 o US\$ 1,500 dependiendo de la financiera. Esta rebaja de tasa de interés es de aproximadamente 0,04% mensual. Otra consideración importante en relación a las tasas de



interés es que las tasas que aparecen en los cuadros anteriores no incluyen los gastos administrativos (de timbre y estampilla, notariales), por lo que éstas aparecen más bajas de lo que realmente son. Para los créditos de consumo se harán préstamos por montos de 2 a 3 veces el sueldo líquido del futuro deudor.

#### **F. Principales Entidades**

Entre las financieras y las divisiones bancarias de crédito de consumo, tenemos:

- Atlas
- Condell
- Conosur
- Fusa
- Corfmsa (Banco Sud Americano)
- CrediChile (Banco de Chile)
- Creser (Banco International)
- Finandes (Banco de A. Edwards)
- Fincard (Banco Santander)
- Solución (Banco de Santiago)

Y las casas comerciales:

- Almacenes Paris
- Falabella
- Ripley
- Din

El siguiente cuadro presenta la evolución del número de empleados de las financieras más importantes:

**Cuadro 2.1.4**  
**NÚMERO DE EMPLEADOS DE LAS PRINCIPALES FINANCIERAS**  
**(A diciembre de 1994)**

<b>Financiera</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
Fusa S. A.	465	530	606	691	978	1334
Atlas S. A.	567	545	666	744	1065	1629
Condell S. A.	577	675	886	1183	1679	1579
Comercial	126	112	-	-	-	-
Conosur	-	-	332	716	1513	2154

Fuente: Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras

Elaboración propia

De entre todas las entidades, se observa que Conosur y Condell son las que cuentan con la mayor red de sucursales.

**Cuadro 2.1.5**  
**Información de Sucursales de Instituciones de Crédito de Consumo**  
**(A diciembre de 1994)**

<b>Institución</b>	<b>Nro. de Sucursales</b>	<b>Norte</b>	<b>V Región</b>	<b>R. M.</b>	<b>Sur</b>	<b>Austral</b>
Atlas	38	5	6	13	9	5
Conosur	93	20	13	13	27	20
Fusa	28	6	1	9	6	6
Fincard	32	6	5	9	6	6
Condell	49	10	9	12	11	7
Finandes	9	1	2	5	1	0
Solución	17	4	2	5	3	3
Confinsa	27	6	4	9	5	3
Creser	1	0	0	1	0	0
CrediChile	8	2	2	2	1	1
Ripley	10	0	1	7	1	1
Falabella	11	1	1	6	2	1



Almacenes	6	0	0	5	1	0
París						

Fuente: Entidades del Sistema Chileno

Elaboración propia

A excepción de Conosur, las cifras no incluyen las cajas auxiliares, nombre que se le da a pequeños salones de ventas ubicados en localidades pequeñas.

### 2.1.2 Normatividad legal

Actualmente, la ley chilena hace impracticable el crecimiento del número de instituciones dedicadas al giro, por estar prohibida la creación de nuevas sociedades financieras y/o bancos. Por ende, este es el hecho que hace tan atractiva la entrada al negocio, y es por esta misma razón (prohibición legal) que una empresa como Cruz Blanca ingresará al mercado como una empresa de leasing.

En términos generales, lo que se busca es dar créditos de consumo a través del mecanismo del leasing financiero, realizando exactamente la misma operación que llevan a cabo hoy en día las compañías de leasing existentes (operación que involucra bienes de capital principalmente). En forma más específica, se pretende en una primera instancia entregar en leasing bienes de consumo propiamente tales (televisores, refrigeradores, etc.), y vehículos (ya sea de pasajeros como de transporte). Luego de cierto tiempo de operación en el mercado, y una vez que la ley lo permita, se piensa agregar a la cartera el Leasing Habitacional, modalidad cuya ley ya fue promulgada, pero al mismo tiempo esta sujeta en la actualidad a una serie de modificaciones para hacerla atractiva a los ojos del mercado.

### 2.1.3 Indicadores financieros

El cuadro 2.1.6 presenta el crecimiento de las colocaciones (en términos reales) de las principales financieras:

**Cuadro 2.1.6**  
**CRECIMIENTO DE LAS COLOCACIONES REALES PRINCIPALES**  
**FINANCIERAS**  
**(A Sept. 1994)**

<b>Financiera</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Crecimiento	19.5%	-6.6%	18.3%	55.6%	41.7%	19.2% (*)
Crecim. PIB	10.2%	3.0%	6.1%	10.3%	6.0%	6.0% (*)
(*) Tasa de crecimiento entre Septiembre de 1993 y Septiembre de 1994.						

Fuente: Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras

Elaboración propia

Por su parte, el cuadro 2.1.7 muestra dicho crecimiento para las divisiones de crédito de consumo bancarias:

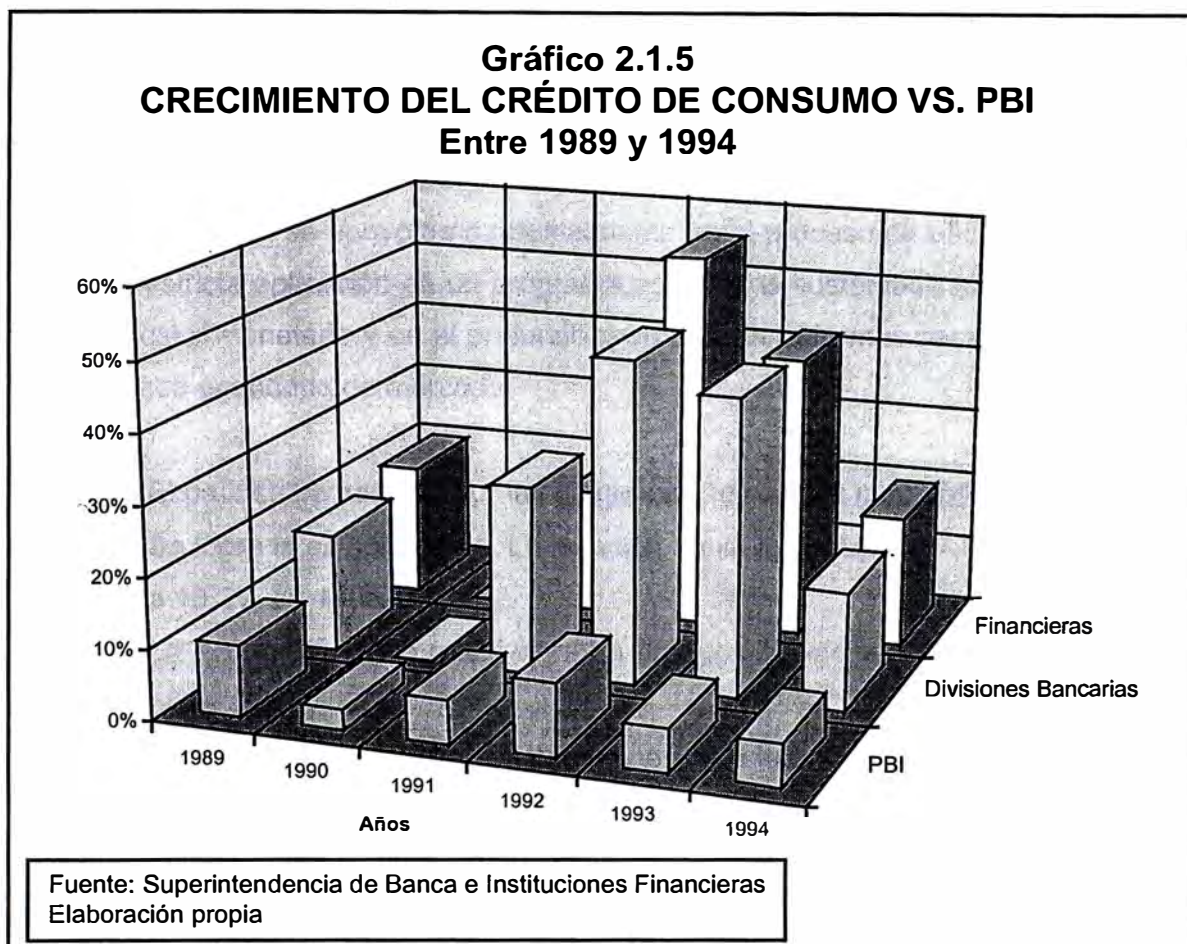
**Cuadro 2.1.7**  
**CRECIMIENTO DE LAS COLOCACIONES DE CONSUMO BANCARIAS**  
**(A Sept. 1994)**

<b>Por años</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
T. Crecimiento	17.2%	-13.8%	27.2%	47.0%	43.0%	16.9% (*)
Crecim. PIB	10.2%	3.0%	6.1%	10.3%	6.0%	6.0% (*)
(*) Tasa de crecimiento entre Septiembre de 1993 y Septiembre de 1994.						

Fuente: Superintendencia de Banca e Instituciones Financieras

Elaboración propia

Respecto a las sociedades financieras y a las divisiones bancarias de consumo, llama la atención las altas tasas de crecimiento de las colocaciones en los últimos años, las cuales están muy por sobre el crecimiento del PIB, como se observa en el gráfico 2.1.5:



Estas tasas son explicadas por la mayor riqueza de las personas (hecho que fue recién percibido por las mismas personas en los últimos años, lo cual produjo un alto crecimiento en el consumo en el país). a la vez que por el desarrollo precario del mercado, lo cual produce elevadas tasas de crecimiento respecto a las tasas de equilibrio (PBI).

## 2.2 El entorno macro del sector del crédito de consumo

El sector banca no sólo dio un giro sustancial con el gobierno de Alberto Fujimori, sino que también fue influenciado por los cambios que se han dado en los últimos años en el mundo debido al fenómeno de la globalización.

En esta sección, describiremos los factores del entorno macro que tienen influencia sobre el sector del crédito de consumo.

### **2.2.1 La transformación de la economía peruana**

El éxito alcanzado por el Perú en los últimos años en su tarea de vencer la inflación, promover el crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de la población se apoyó fundamentalmente en el proceso de pacificación y en la estricta aplicación de un programa económico sustentado en la disciplina fiscal y monetaria y en el profundo programa de reformas para afianzar una sólida economía de mercado.

- El país se ha pacificado y las dirigencias terroristas cumplen condena.
- Se logró la estabilización. La inflación anual se redujo de 7,650% en 1990 a 10.2% en 1995.
- La economía se ha reactivado. La producción nacional aumentó en 22% entre 1990 y 1995.
- El país se reinsertó en el sistema financiero internacional se normalizaron las relaciones con la comunidad internacional. El stock de inversión extranjera registrada en Conite pasó de US\$1,300 millones en 1990 a alrededor de US\$5,400 millones a inicios de 1996.
- Se ha alcanzado una estabilidad democrática. A diferencia de hace siete años, hoy el Perú inspira confianza tanto en su población como en el exterior.

#### **A. El programa de estabilización**

El plan de estabilización se ha dirigido a alcanzar niveles internacionales de inflación para conformar un entorno que promueva el ahorro, la inversión y el crecimiento sostenido. En 1997, la inflación anual fue de 6.5% y es de esperar que el gobierno la seguirá reduciendo en los próximos años a niveles internacionales.

Las principales medidas del programa de estabilización son las siguientes:

- Disciplina fiscal y monetaria.

- Liberalización de precios y tarifas del sector público y eliminación de subsidios.
- Simplificación del régimen impositivo y modernización de la administración tributaria.
- Privatización de prácticamente todo el sistema bancario y financiero, dejando al mercado el establecimiento de las tasas de interés.
- Tipo de cambio flexible y eliminación de las restricciones al flujo de capitales externos.
- Liberalización y apertura del país al comercio internacional.
- Prohibición constitucional al Banco Central de Reserva de financiar el déficit del sector público.

## **B. El programa de reforma económica**

El dramático cambio experimentado en el Perú es el resultado de un conjunto de profundas reformas estructurales para liberalizar, desregular y privatizar la economía.

Entre las principales reformas realizadas para incrementar la eficiencia en la asignación de los recursos se encuentran las siguientes:

### **a. Ley para el crecimiento de la inversión privada**

Establece las normas básicas sobre tribulación que protegen a los inversionistas nacionales y extranjeros de modificaciones en las reglas e introduce un sistema para terminar con las trabas administrativas.

### **b. Reforma del marco para la inversión**

La ley de promoción de inversión extranjera reconoce el papel de ésta y garantiza un trato no discriminatorio y el libre flujo de capitales.

### **c. Reforma comercial**

Se promueve el comercio internacional libre de restricciones y la competencia sustentada en mecanismos de mercado.

d. Un amplio programa de reforma económica

El objetivo de las reformas es redefinir el papel del Estado y establecer un marco normativo e institucional moderno para generar la inversión que asegure un crecimiento económico sostenido.

e. Reforma financiera

Se ha liberalizado el mercado financiero y fortalecido la supervisión de los intermediarios financieros.

f. Sistema privado de pensiones

Este sistema, además de asegurar la efectiva disponibilidad de las pensiones para los jubilados, fomenta el ahorro interno e incrementa los recursos disponibles para financiar inversiones productivas.

g. Reforma laboral

Se han eliminado las trabas a la libre contratación laboral y flexibilizado las relaciones de trabajo.

h. Las reformas sectoriales

Se promueve la inversión nacional y extranjera y la competencia en todas las actividades económicas. Un hecho significativo fue la suscripción del contrato para la explotación del gas de Camisea, que involucraba inversiones por más de US\$3,000 millones, y cuyo desarrollo influiría positivamente sobre los sectores de hidrocarburos, industria, electricidad, entre otros. Sin embargo, dicho plan establecido con el Consorcio Shell-

Mobil no fue continuado, por lo que se encuentra a la espera de otra empresa interesada.

i. El agro

Se ha restablecido la propiedad privada sobre los recursos agrícolas y se promueve la inversión privada en el sector, así como en el desarrollo de la agroindustria.

j. La electricidad

La nueva legislación del sector y la privatización han permitido el ingreso de empresas privadas en la prestación de este servicio, tanto en las actividades de generación como de distribución.

k. Los hidrocarburos

La nueva legislación ha hecho posible que las más importantes empresas petroleras del mundo comprometan inversiones por US\$900 millones en exploración y explotación de petróleo.

l. La minería

Se han eliminado las restricciones a la inversión y los derechos especiales que el Estado mantenía en ciertas áreas de exploración. Están proyectadas nuevas inversiones por más de US\$5,000 millones.

m. La pesca

Se ha modernizado la normatividad y eliminado todas las restricciones y prohibiciones en la actividad, con excepción de las vinculadas a la preservación de la especie. Las empresas están aplicando programas para el adecuado manejo ambiental.

n. Las telecomunicaciones

Un marco legal moderno y el proceso de privatización han permitido una significativa transformación de esta actividad mediante un importante conjunto de inversiones privadas, favorecidas por el temprano fin del monopolio de Telefónica del Perú en agosto de 1998.

p. El sistema financiero

La nueva normatividad ha permitido el ingreso de 15 grupos extranjeros en el sistema, la reducción de las tasas de interés y la creación de nuevos productos financieros.

**C. El retorno de la inversión**

Las reformas económicas implementadas por el gobierno han incentivado decididamente el ingreso de capitales de inversión de mediano y largo plazo.

- La confianza generada ha elevado los niveles de inversión en todos los sectores de la economía.
- Los elevados niveles de inversión registrados en los últimos años han contribuido a integrar la economía peruana al mercado internacional y a mejorar substancialmente la calidad de vida de los peruanos.

**D. La solidez y estabilidad de la economía peruana**

El programa económico peruano fue sometido a duras pruebas como la crisis mexicana de 1995 y la crisis asiática iniciada a fines de 1997. En el primer caso, el Perú fue uno de los países en la región que menos sufrió los efectos negativos de estas crisis.

Ambos eventos generaron la percepción de que otros países de la región podrían enfrentar una situación similar debido a sus déficits de balanza en



cuenta corriente. Sin embargo, ante una continuación del fenómeno asiático, cabría pasar revista las siguientes consideraciones:

- El déficit de carácter temporal en cuenta corriente se ha venido financiando mediante la repatriación de capitales privados y la inversión extranjera directa. La crisis afecta los precios de las materias primas, lo cual incide directamente en las exportaciones, así como genera una reducción de los flujos de capitales. Sin embargo, más de la mitad del déficit de cuenta corriente, estimada en US\$ 4,000 o 5,000 millones se financia con inversión directa de largo plazo.
- Se cuenta con un elevado nivel de reservas internacionales, que supera los US\$10,700 millones. Esto ofrece una gran capacidad de respuesta ante un eventual desequilibrio de corto plazo.
- El régimen cambiario es flexible, por lo que un desequilibrio externo no se traduciría necesariamente en una pérdida de reservas, sino en ajuste del tipo de cambio.
- La diversificación de recursos naturales y de otra índole que posee el Perú constituye un escudo de protección contra las oscilaciones del mercado para sus productos. Las importantes inversiones realizadas en sectores generadores de divisas - minería, petróleo, pesca - permitirán un significativo incremento de las exportaciones.

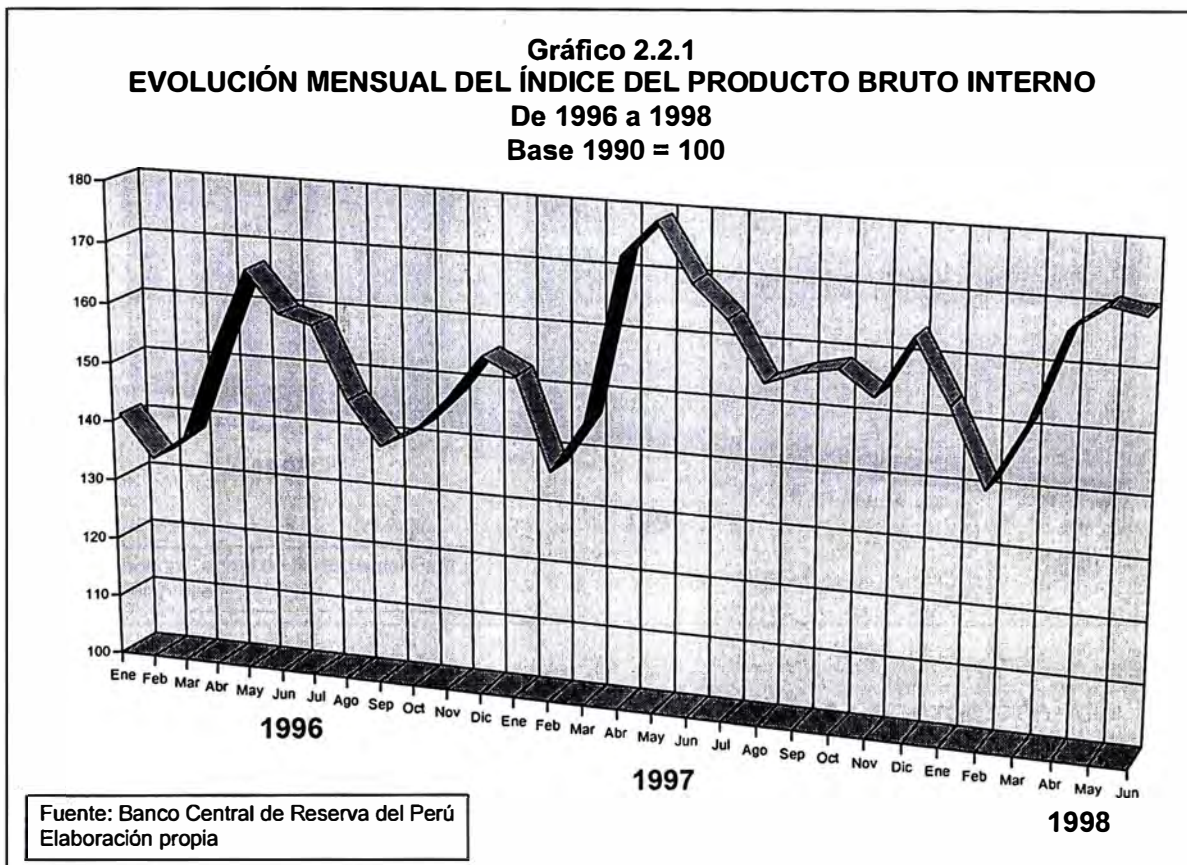
### **2.2.2 El Perú hoy**

A continuación presentamos el panorama económico del país, el mismo que se constituye en el entorno indirecto del sistema del crédito de consumo.

#### **A. El Producto Bruto Interno (PBI)**

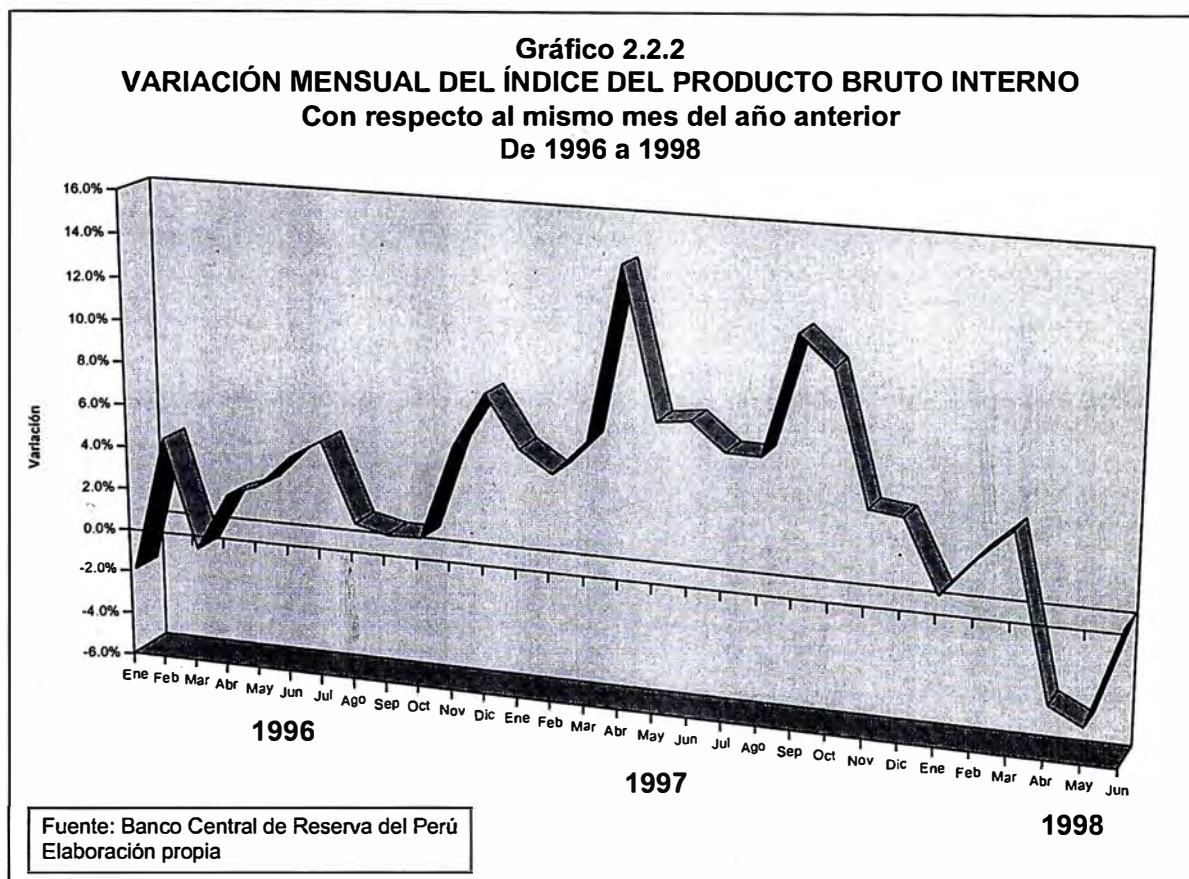
Al primer semestre de 1998, el nivel de la actividad económica registró una caída del 0.4%, en contraste con las tasas mayores al 5% registradas en

años anteriores. Esto como resultado de los efectos negativos del Fenómeno del Niño, que incidió principalmente en la caída del sector pesquero y en la menor producción de harina de pescado. El gráfico 2.2.1 muestra la evolución del Índice del Producto Bruto Interno.



Merryl Lynch advirtió en agosto del año pasado de las repercusiones del Fenómeno del Niño. La cifra estimada por este banco de inversión para el crecimiento del Producto Bruto Interno del 2.8%, probablemente se corrija hacia abajo, debido a la agudización de la crisis asiática y de la cuenta corriente.

El gráfico 2.2.2 muestra la variación porcentual de PBI, mostrando el repunte de 0.1% alcanzado en el mes de junio, lo cual evidencia un cambio de tendencia hacia la recuperación de la actividad económica al segundo semestre.



Sin embargo, en junio la mayoría de sectores, a excepción de la construcción y de la electricidad, mostró caídas en sus niveles productivos. La actividad de la construcción (16%) y electricidad y agua (5.3%) lideraron el crecimiento, no así el sector pesquero (36.6%) y el manufacturero (7.6%)<sup>2</sup>.

## B. Precios

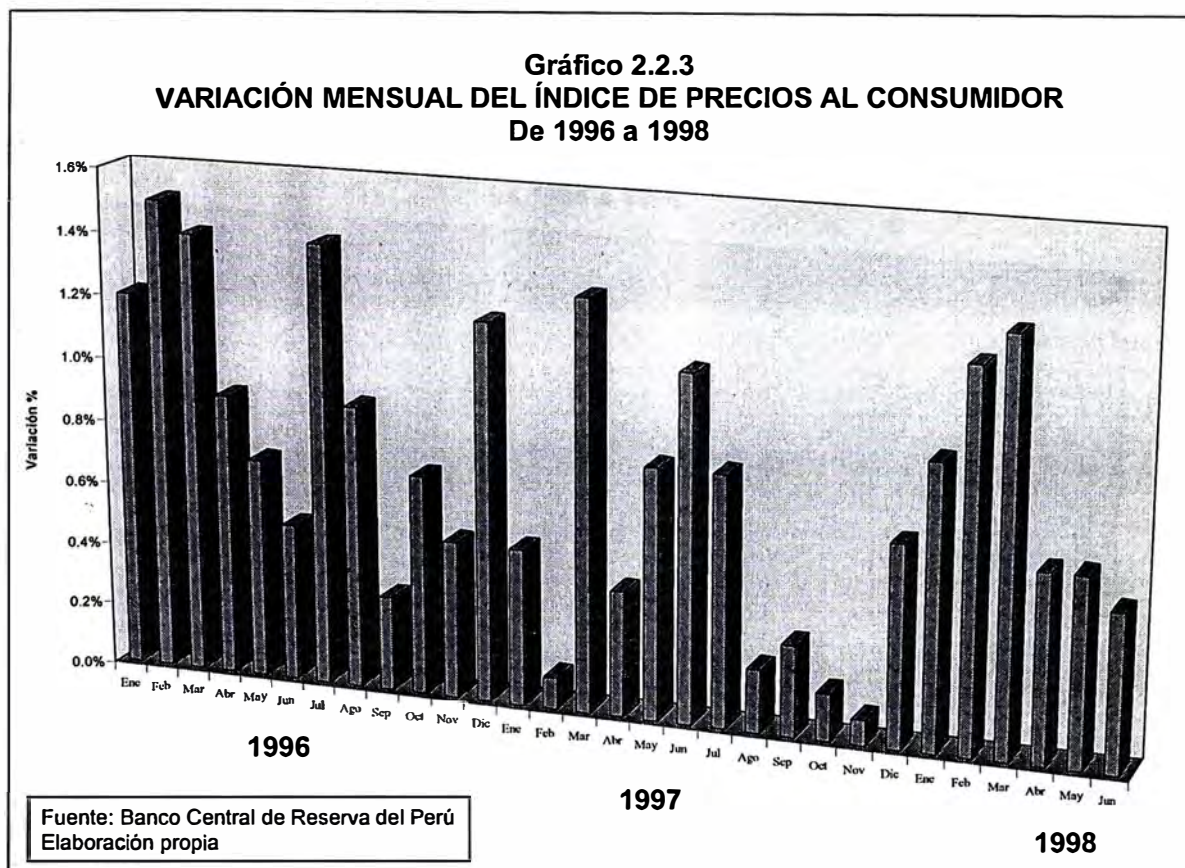
La inflación ha venido mostrando una tendencia a la baja, a partir de cifras mayores a 1% observadas en los meses de febrero y marzo, meses en los cuales arreció el Fenómeno del Niño.

El gráfico 2.2.3 muestra la evolución del IPC en lo que fue 1997 y 1998. En el segundo trimestre de 1998 la variación del IPC se ha estabilizado a un nivel del medio por ciento.

<sup>2</sup>

“Producción global revierte su tendencia negativa”. Diario “Gestión” del 06/08/98.



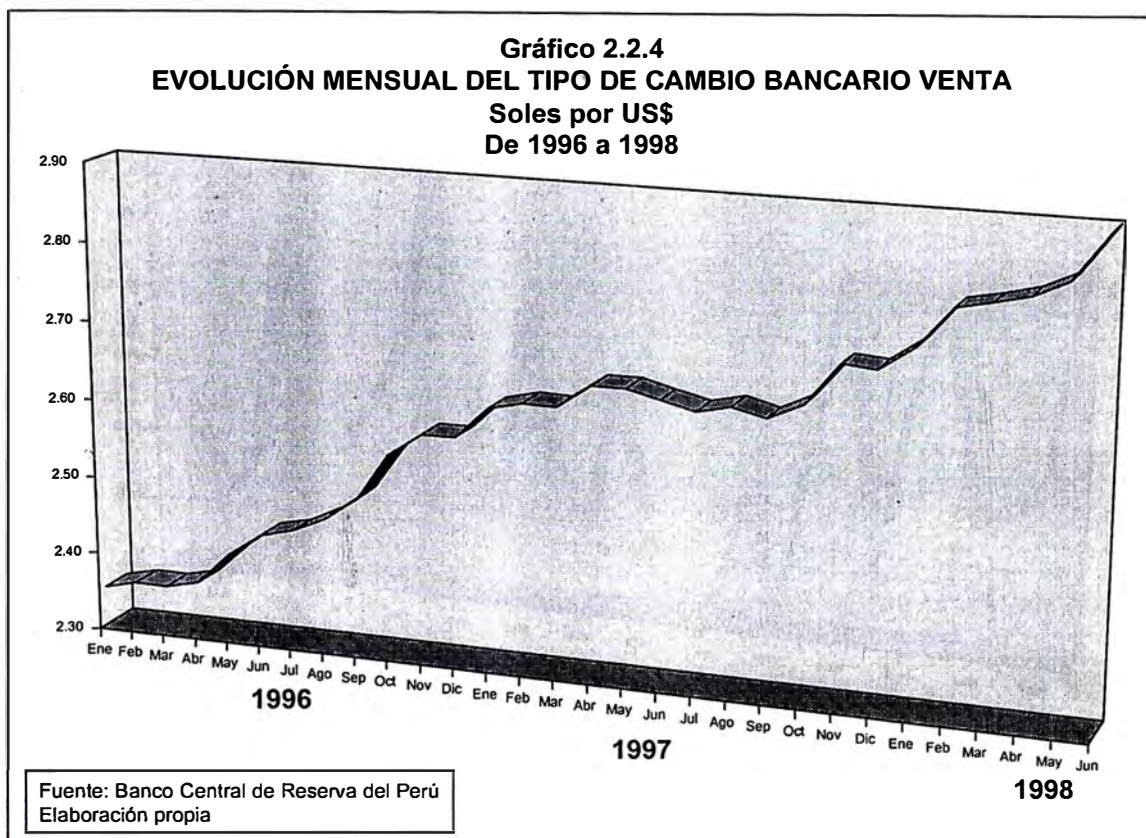


De acuerdo a la opinión de Carlos Parodi, profesor de la Universidad del Pacífico<sup>3</sup>, la inflación en el presente año debe ubicarse entre el 10 y 12%, sobre todo por el mayor gasto público durante el segundo semestre, y por los aumentos en algunos alimentos, originados en la disminución de la oferta por el Fenómeno del Niño.

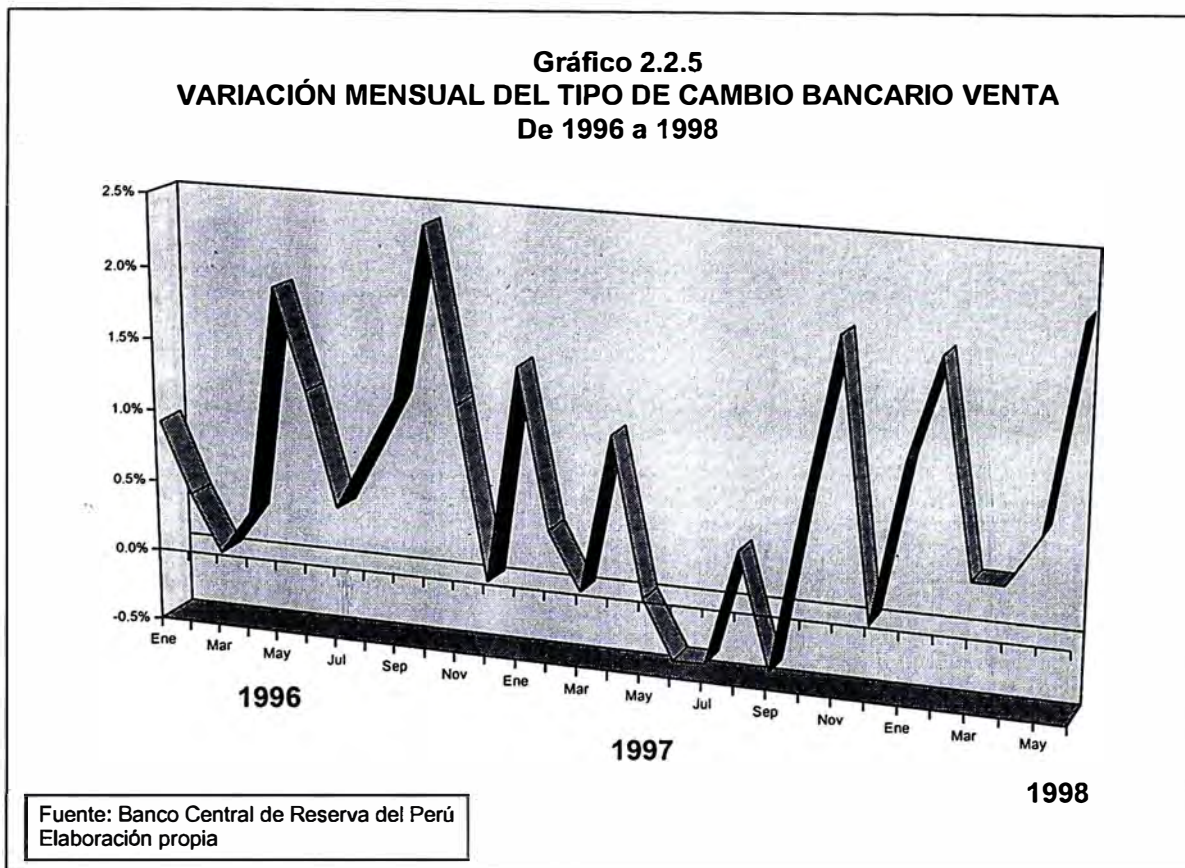
### C. El Tipo de Cambio del Sistema Bancario

Pese a que en términos nominales en lo que va del año se ha registrado una devaluación nominal cercana al 10%, al elevarse el precio del dólar de S/.2.75 a 3.00, en términos reales ha variado menos del 1%, de acuerdo a lo opinado por Carlos Adrianzén, profesor de la Universidad San Ignacio de Loyola<sup>4</sup>. Esto debido a que en el cálculo de la devaluación real se deduce la inflación acumulada en el período. El gráfico 2.2.4 presenta, en efecto, la evolución del tipo de cambio bancario venta.

<sup>3</sup> "En blanco y negro". Revista "Business" del 08/98.



Junio fue el mes de la devaluación nominal más alta, 2.1%, como puede observarse en el gráfico 2.2.5. Respecto a la tendencia del precio del dólar durante los siguientes trimestres del año, ejecutivos del sistema financiero manifestaron que lo incierto del panorama internacional impedía hacer proyecciones precisas, aunque se reconoció que las estimaciones hechas a principios de año quedaron cortas, y que de ninguna manera el dólar cotizaría por debajo de los S/. 3.0 a fines de año.



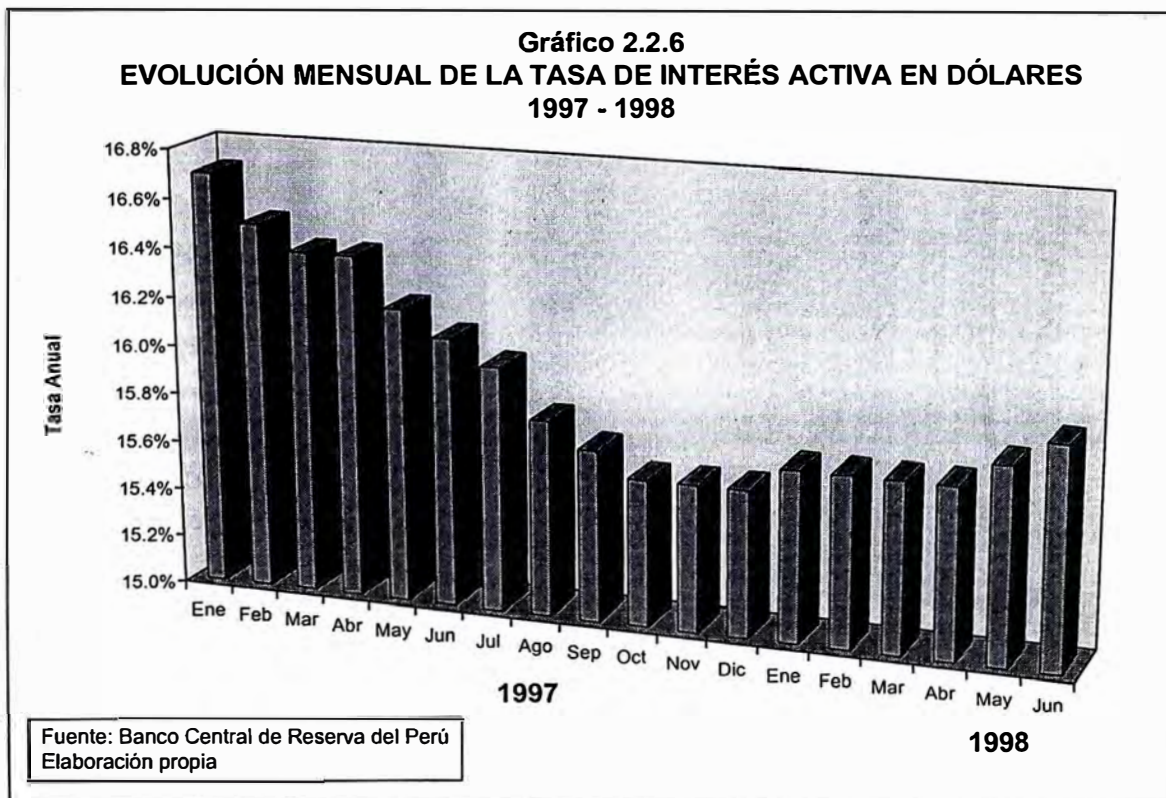
**D. Las Tasas de Interés**

La abundancia de liquidez en moneda extranjera, en un entorno más competitivo, determinó para fines de 1997 una reducción de las tasas de interés activas y pasivas en dólares. Tal como se preveía, dicha tendencia a la baja se revirtió debido a la turbulencia en los mercados de capitales internacionales, como consecuencia de la crisis del sudeste asiático.

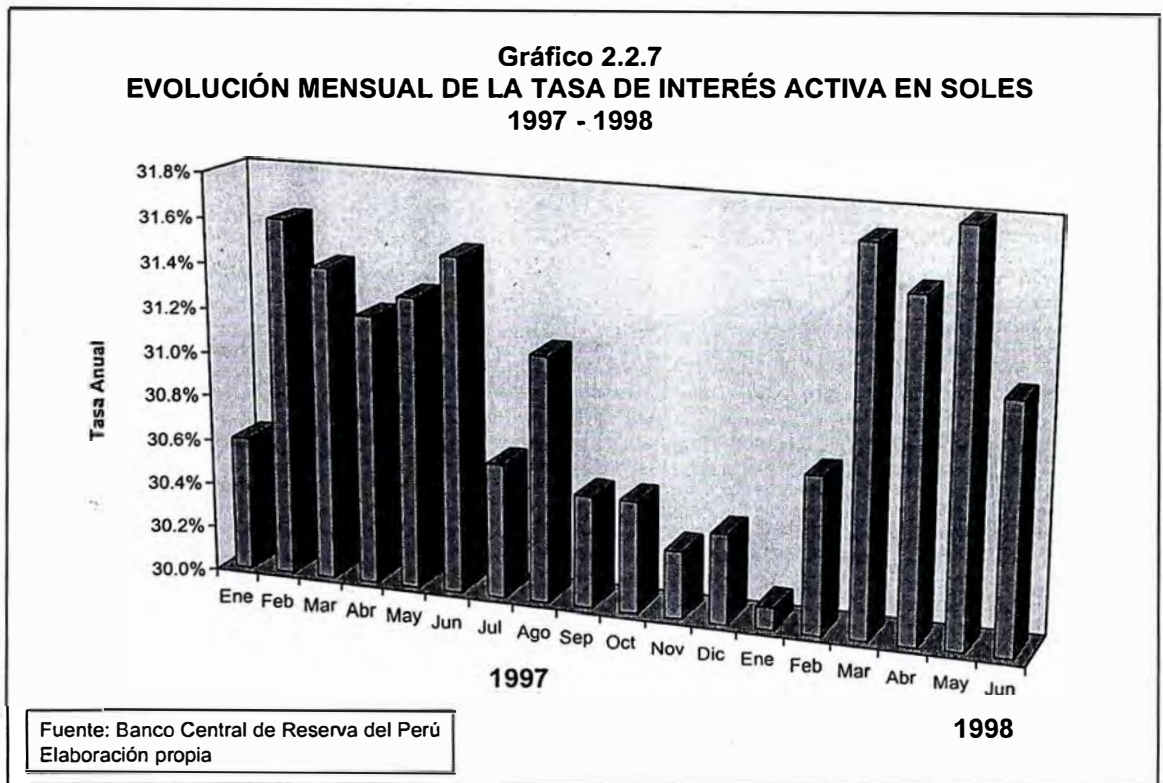
De acuerdo a la opinión de Enrique Arroyo, gerente general de la ASBANC<sup>5</sup>, si bien la banca peruana se encontraría preparada para enfrentar estos movimientos internacionales, se sentiría el incremento del costo de las líneas de crédito que llegan del exterior y que son la principal fuente de financiamiento. Como se observa en el gráfico 2.2.6, las tasas en dólares llegaron en el mes de junio a 15.8%.

<sup>5</sup> "Tasas de interés pueden subir por efecto de la crisis asiática". Diario "El Comercio" del 30/08/98.





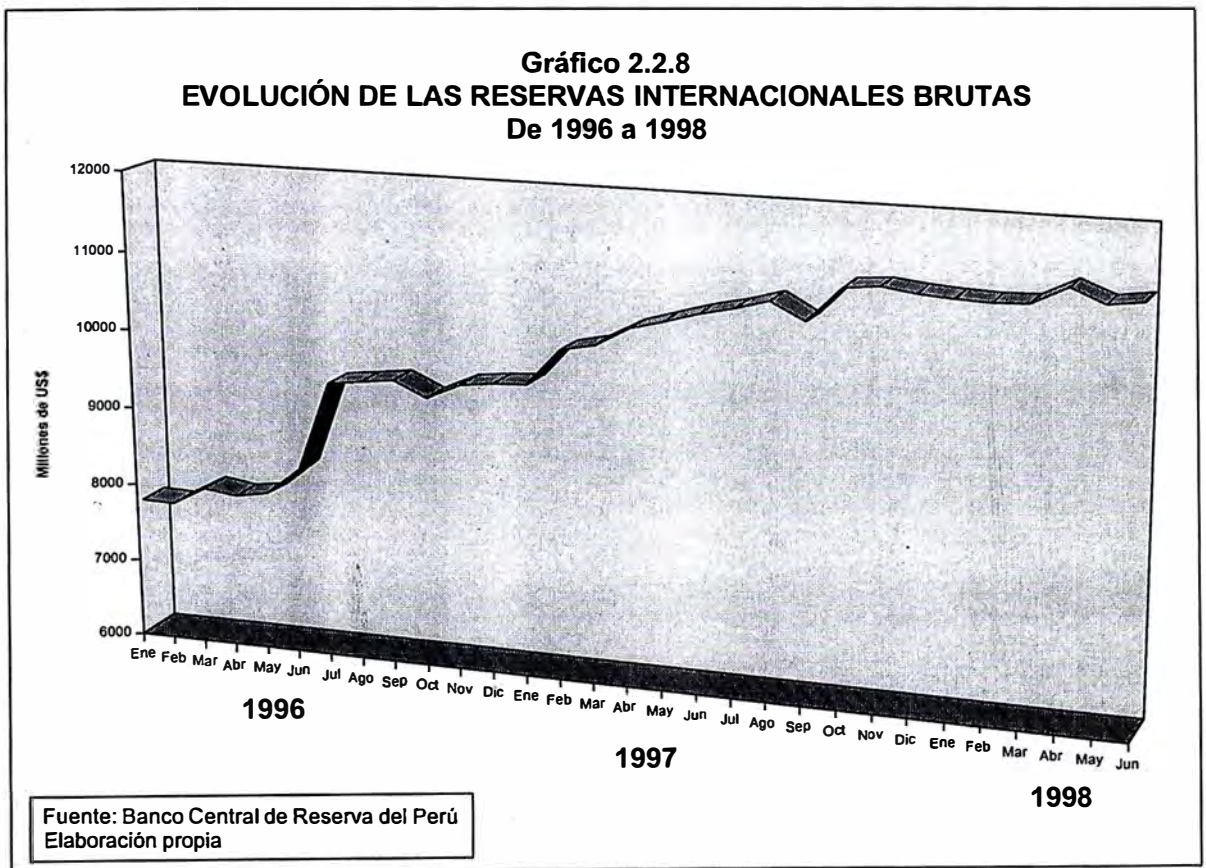
En el caso de las tasas activas en soles, ésta alcanzó en mayo un máximo de 31.8%, como se puede observar en el gráfico 2.2.7.



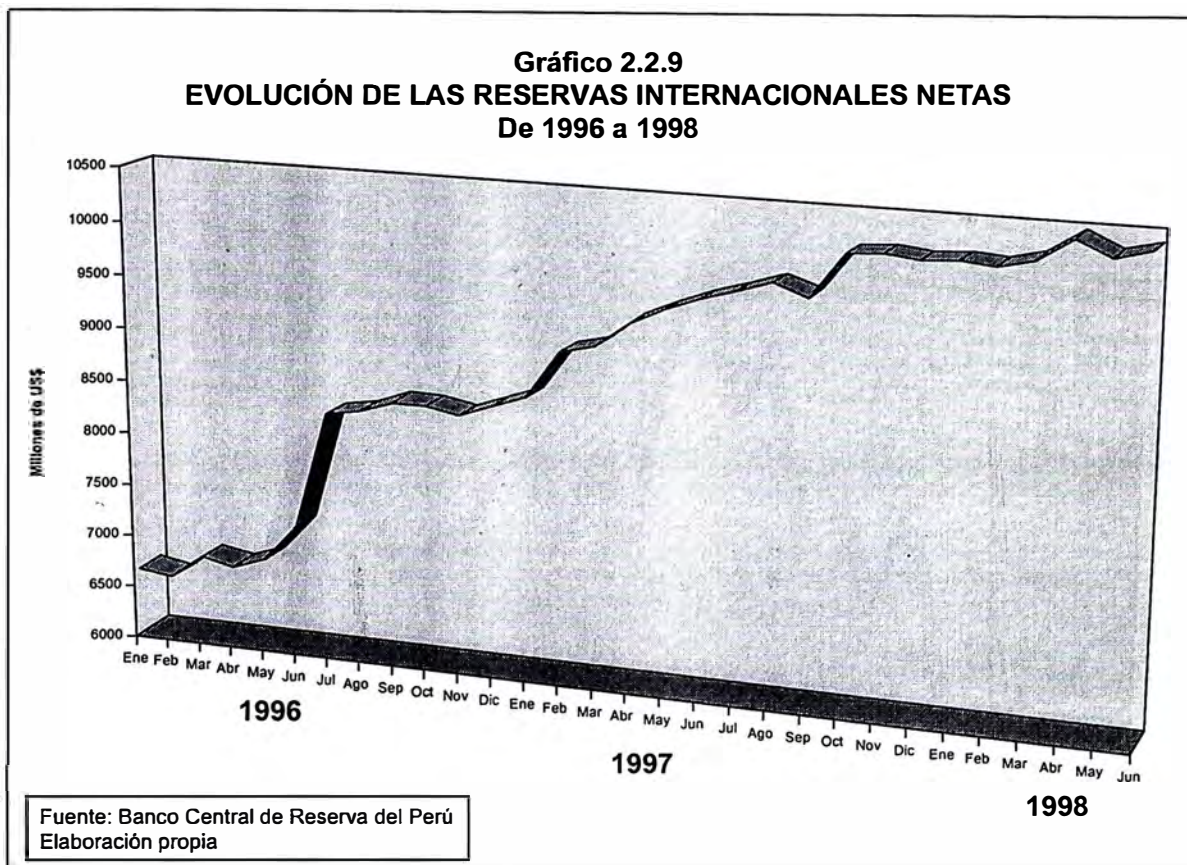
**E. Liquidez internacional (saldos millones de US\$)**

Las reservas brutas del Banco Central de Reserva, es decir, los activos internacionales en el sistema bancario, ascienden a US\$ 11,203 millones. Su evolución se presenta en el gráfico 2.2.8.





Las reservas netas del Banco Central de Reserva ascienden a US\$ 10,399 millones, lo que representa más de 14 meses de importaciones de bienes y servicios, tal como se observa en el gráfico 2.2.9.

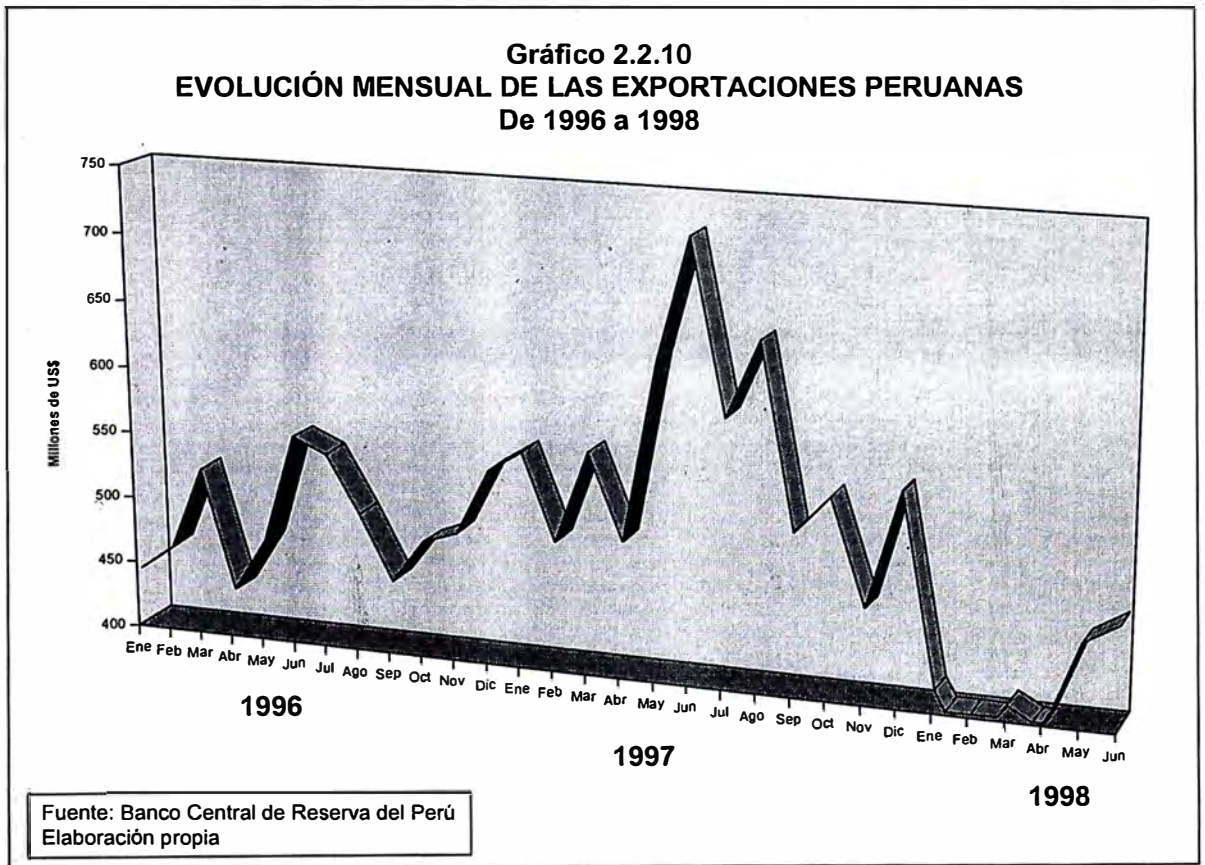


## F. Comercio Exterior

Aunque la brecha comercial ha venido disminuyendo a lo largo del año, las proyecciones del déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos alcanzaría en 1997 el 5.1% del PBI.

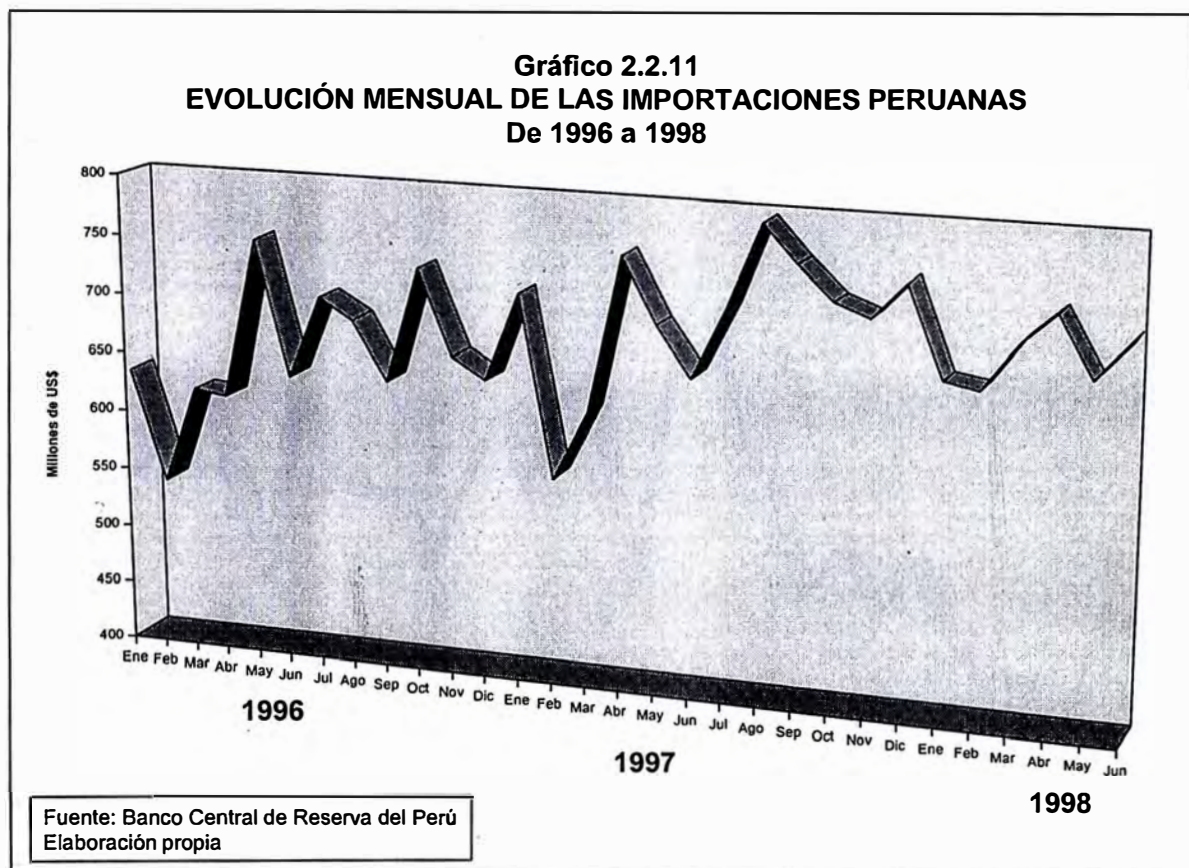
Esta cifra, aunque menor que la del año pasado, resultaría una de las más altas de América Latina. Más aún, las previsiones son que este déficit no se reduzca el próximo año. Si bien es conocido que debido a que el financiamiento de este déficit es en su mayor parte a través de capitales a largo plazo, deberá ser evaluado continuamente por el equipo económico.

El gráfico 2.2.10 presenta la evolución de nuestras exportaciones, que tuvieron un pico en junio, US\$ 721 millones, terminando el año con altibajos.

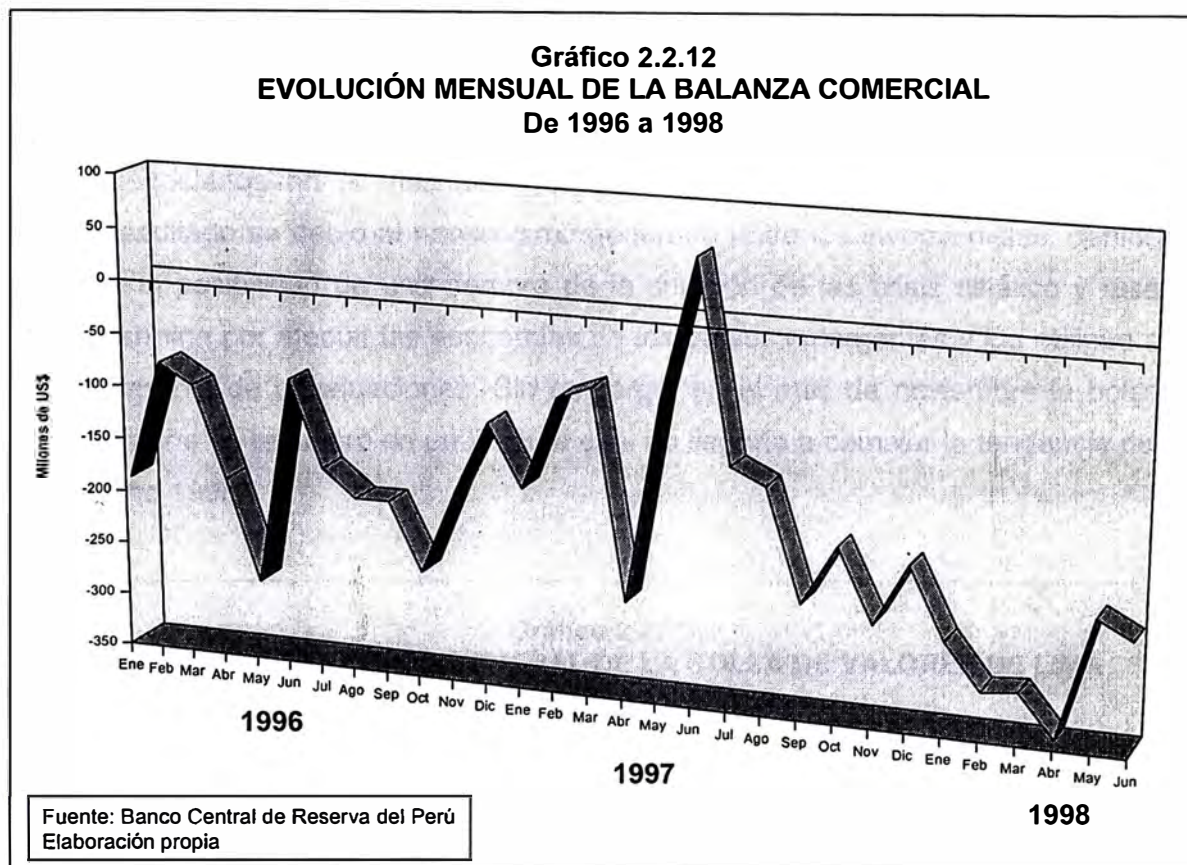


El gráfico 2.2.11 presenta la disminución de las importaciones desde el mes de agosto, donde alcanzó US\$ 794 millones.





Salvo el mes de junio de 1997, nuestra balanza comercial se ha mantenido deficitaria. Según el gráfico 2.2.12, el déficit se ha acentuado en los últimos meses por el Fenómeno del Niño, entre otras razones.

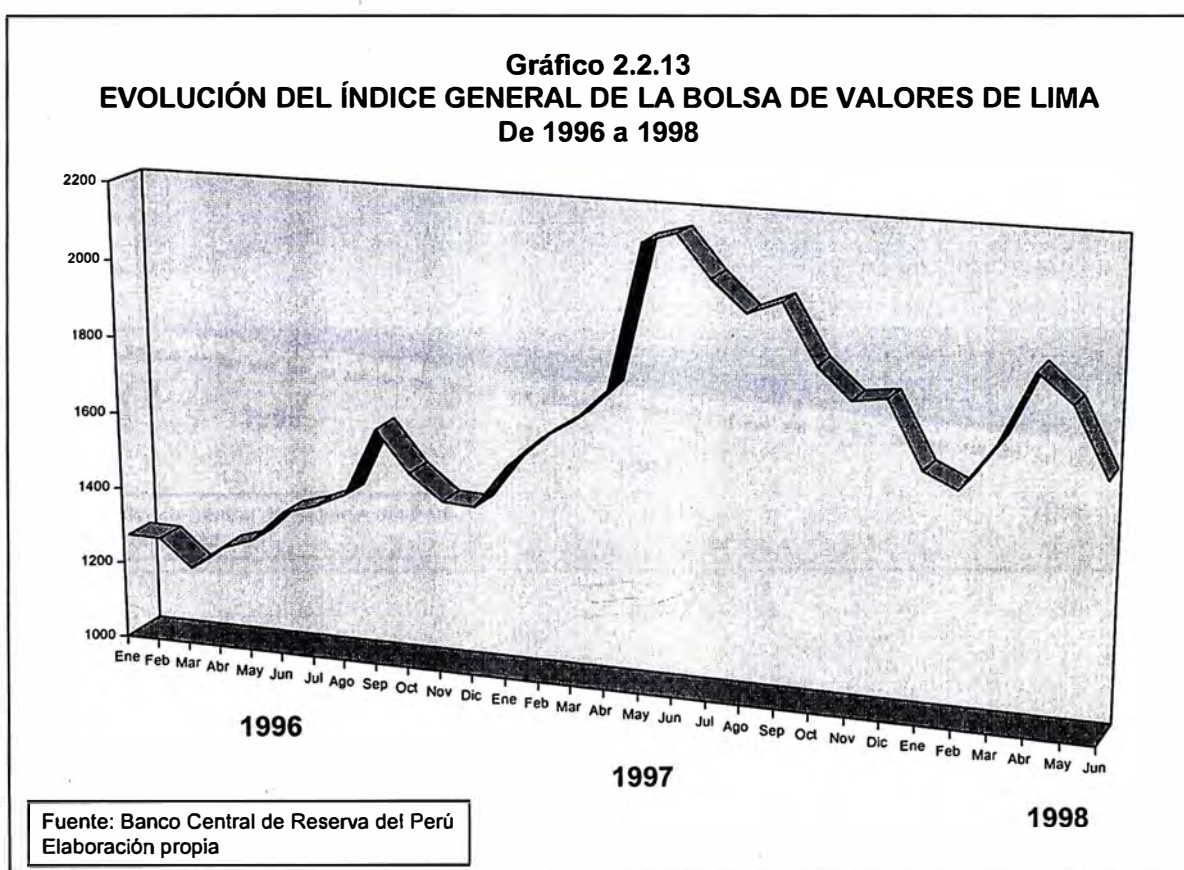


## G. La Bolsa de Valores de Lima

Pese a la negativa influencia del Efecto Dragón, la mayoría de mercados latinoamericanos mostraron resultados positivos durante 1997. Según información de la Agencia Bloomberg, la Bolsa de Panamá fue la más rentable en el continente americano, con un rendimiento en dólares de 59.4%.

En esta tendencia, la Bolsa de Valores de Lima se consolidó como el séptimo mercado más rentable de la región, con un rendimiento dolarizado de 19.1% en el Índice General, IGBVL, (que se presenta en el gráfico 2.2.13), mientras que el Índice Selectivo (ISBVL) acumuló un crecimiento de 25.3%.

En 1998, hasta el mes de agosto, la Bolsa de Valores de Lima había acumulado una rentabilidad negativa del 27.2%<sup>6</sup>, por parte del Índice General IGBVL, básicamente por el mal desempeño de los valores negociados en el mes de agosto, cuando decreció en un 23.9%. Este resultado se debió al nerviosismo generado entre los inversionistas, debido a la posibilidad de una demora de la solución de las crisis asiática y rusa termine por afectar las economías de los países emergentes y los obligue a una ola de devaluaciones. Sin embargo, en el mes de noviembre la bolsa limeña se recuperó en un 20%, lo cual no llegaría a cambiar la tendencia del año 1998.



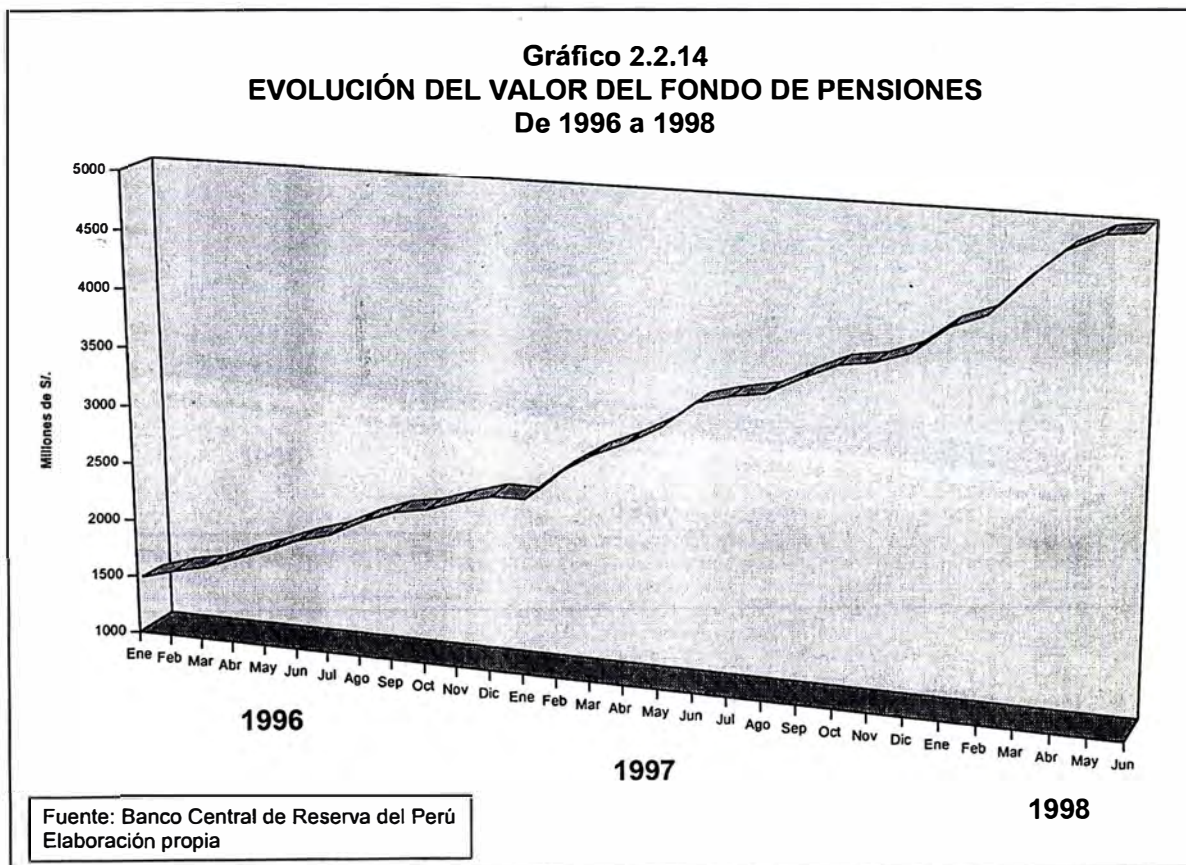
## H. Fondos de Pensiones

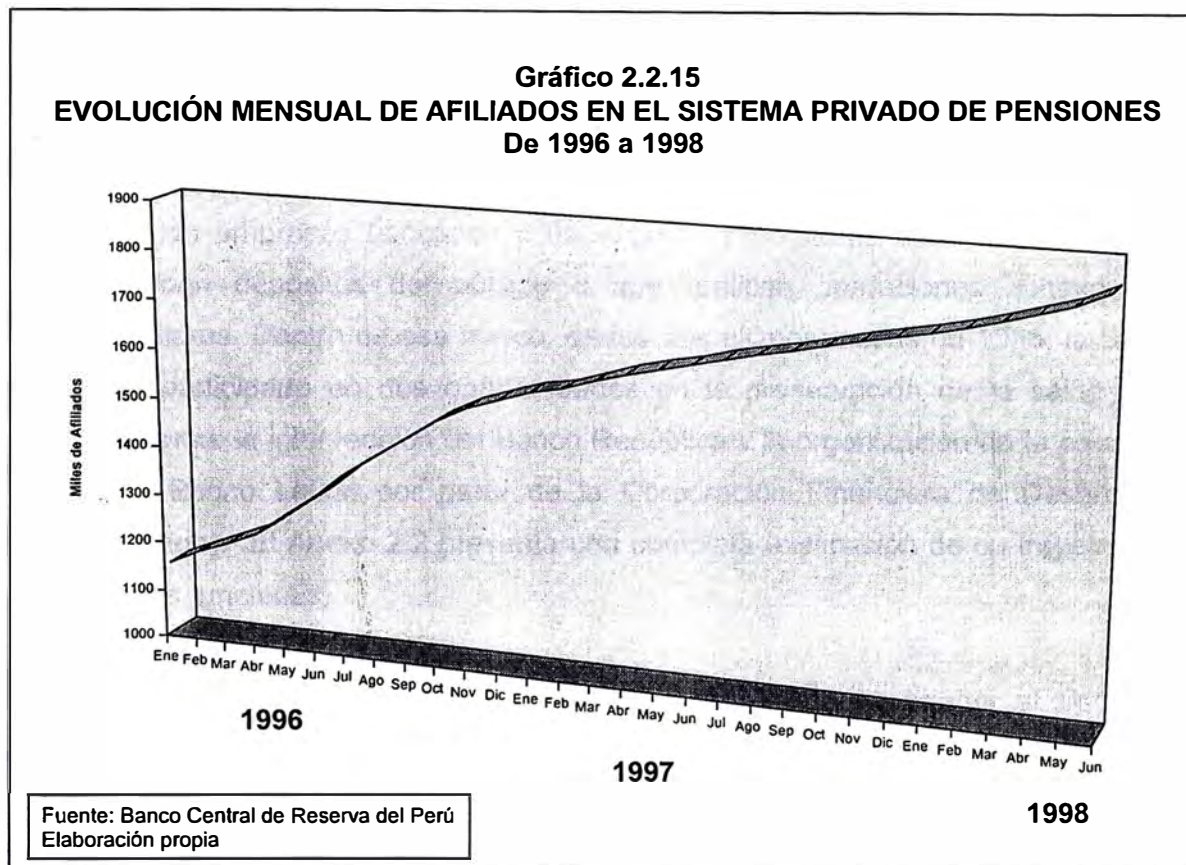
Durante los cuatro años de su vigencia, el Sistema Privado de Pensiones atravesó un crecimiento explosivo en los primeros 2 años, que después se

<sup>6</sup> "Agosto negro: bolsas de América Latina en sus niveles mínimos históricos". Diario



convirtieron en crecimiento vegetativos y lucha de traspasos. A junio de 1998, el gráfico 2.2.14 muestra que el valor del Fondo de Pensiones llegó a S/. 4,997 millones. Mientras que según el gráfico 2.2.15, el número de afiliados llegó a 1'846,577 personas.





### 2.3 El marco regulador del sector del crédito de consumo

En este punto analizaremos al papel que desempeña la Superintendencia de Banca y Seguros y las principales modificaciones enunciadas en la nueva Ley de Bancos.

A la cabeza del sistema bancario peruano hay dos instituciones: el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), que establece la política monetaria; y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), que es el ente gubernamental a cargo de la autorización y supervisión de las actividades de los bancos, financieras y compañías de seguros. La SBS puede interpretar la ley y emitir regulaciones, así como imponer sanciones, incluyendo el cierre y disolución de las entidades. La SBS salvaguarda la solidez económica y financiera de los bancos y compañías financieras, supervisa el cumplimiento de la ley de banca y penaliza a aquellas instituciones que operan sin autorización.



### 2.3.1 La Superintendencia de Banca y Seguros

La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) tiene a su cargo el control de las empresas bancarias y de seguros y de todas aquellas otras que reciban depósitos del público o que realicen operaciones conexas o similares. Dentro de ese marco, en los dos últimos meses de 1998, la SBS ha participado en dos oportunidades en la preservación de la salud del sistema: la intervención del Banco República y la organización de la compra del Banco Latino por parte de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide). El Anexo 2.2 presenta una completa explicación de su trayectoria y sus funciones.

En la actualidad, uno de los propósitos de la SBS es brindar al sistema productivo un adecuado entorno financiero que le permita desarrollar sus actividades. Por ello propicia que el financiamiento esté al alcance de todas las personas naturales y jurídicas, especialmente aquellas que comprenden a la pequeña y micro empresas.

Otra medida es la ampliación de la base de datos de la Central de Riesgo de la Superintendencia (SBS) la cual permitirá al sistema financiero contar con información más completa y mejorar el análisis del riesgo crediticio especialmente de los segmentos de banca de consumo y personal. Según lo anunciado por Martín Naranjo, superintendente de Banca y Seguros, desde enero del próximo año la SBS brindará información de operaciones crediticias menores a S/. 13 mil. Julio Best Morla, gerente general de Infocorp, señaló que esto contribuirá al saneamiento de la cartera de colocaciones del sistema bancario<sup>7</sup>. Se estima que al término del proyecto el número de personas registradas fluctúe entre 1,5 y 3 mlls.

De acuerdo a Raúl Barrios, las normas legales promulgadas por el gobierno del presidente Fujimori han modificado sustancialmente el sistema bancario

---

<sup>7</sup> "Ampliación de la central de riesgo de SBS apoyará desarrollo del crédito de consumo". Diario "Gestión" del 17/08/97.

existente anteriormente, liberalizando la actividad bancaria y financiera, liberando las tasas de interés y el mercado de cambios, propiciando un tratamiento igual a los bancos peruanos y extranjeros y permitiendo a las instituciones financieras ingresar a un campo más amplio de actividades, incluso el actuar como banca múltiple con compañías de leasing, fondos mutuos, sociedades agentes de bolsa, compañías financieras y almacenes generales de depósitos como subsidiarias. Todos los bancos y empresas financieras de propiedad del Estado fueron privatizadas y el rol del Estado en el sistema quedará limitado a actuar en una capacidad supervisora y determinadora de la política monetaria.

### **2.3.2 Modificaciones recientes al marco regulatorio**

Durante 1997 y 1998, el desarrollo de las operaciones de las instituciones financieras se dio en un contexto de nuevas reglamentaciones publicadas por la SBS. Estas disposiciones tuvieron como objetivo poner en práctica las normas contenidas en la nueva ley de bancos de diciembre de 1,996. Las principales reglamentaciones aprobadas por la SBS durante este periodo fueron el reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones, normas especiales sobre vinculación y grupo económico y el reglamento de supervisión consolidada, así como el referido a los riesgos de mercado. Adicionalmente, se aprobaron otras reglamentaciones referidas a la clasificación de riesgo de las instituciones financieras, la prevención del lavado de dinero y las cuentas corrientes.

#### **A. Reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y la exigencia de provisiones**

En agosto de 1997, la SBS aprobó el nuevo reglamento para la evaluación y clasificación del deudor y exigencia de provisiones (Resolución SBS N° 572-97). Este último establece cambios en los requerimientos de provisiones vigentes, que deberán ser implementados progresivamente hasta el año 2000 Asimismo incorpora el concepto de garantías preferidas, que podrán ser aplicación de los requerimientos de provisiones. Cabe mencionar que en

la normatividad anterior, las provisiones para cartera deteriorada se efectuaban sobre el total de los créditos directos y contingentes descontadas las garantías. Los principales cambios incorporados en el reglamento fueron los siguientes:

- Constitución de provisiones progresivas. Las instituciones financieras incrementarán progresivamente sus provisiones hasta junio del año 2000.
- Mayores exigencias de provisiones. Los requerimientos de provisiones para las categorías de crédito han sido ampliadas. De esta manera, se exige provisionar hasta el 1 % de los créditos normales de las instituciones financieras. Cabe resaltar que en la anterior normatividad no era necesario efectuar provisiones para los créditos normales.
- Se incorpora una nueva clasificación del deudor. Con el objetivo de incrementar el financiamiento al sector de la microempresa, se estableció un nuevo tipo de crédito dirigido a las microempresas (MES).
- Se consideran las garantías preferidas para la constitución de provisiones. Se establecen tasas de provisiones menores para aquellos créditos comerciales, MES e hipotecarios que cuenten con garantías preferidas (aquellas que permiten una rápida conversión de la garantía en dinero).
- Se establecen provisiones especiales para los créditos de consumo. Estas provisiones son superiores a las requeridas para los créditos comerciales, MES e hipotecarios.

#### **B. Normas especiales sobre vinculación y grupo económico**

Estas normas, publicadas por la SBS en enero de 1998, (Resolución SBS N° 001-98), incluyen la definición de vinculación y grupo económico, así como de conglomerado financiero, conglomerado mixto y conglomerado no

financiero. Las normas sobre vinculación y grupo económico establecen la obligatoriedad para las empresas del sistema financiero de remitir a la SBS la relación de las personas jurídicas con las cuales se encuentren vinculadas, poner en conocimiento la misma acerca de su pertenencia un grupo económico y remitir la relación de todas las personas jurídicas que conforman el grupo económico. El objetivo de esta norma fue cumplir los límites al otorgamiento de créditos y realizar la supervisión consolidada de los conglomerados financieros y mixtos establecidos en la ley de bancos.

**C. Reglamento para la supervisión consolidada de conglomerados financieros y mixtos**

De acuerdo a lo establecido en la ley de bancos, en enero de 1998, la SBS publicó el reglamento para la supervisión consolidada de conglomerados financieros y mixtos (Resolución SBS N° 002-98). Este reglamento establece la obligatoriedad para los conglomerados de proporcionar información a la Superintendencia de los estados financieros consolidados, mecanismos de identificación y administración de riesgos relación de accionistas o socios, directores, gerentes y principales funcionarios del conglomerado, y estructura de propiedad y de gestión del conglomerado. Asimismo, señala como agentes colaboradores en la supervisión consolidada a las unidades de auditoría interna, sociedades de auditoría externas empresas clasificadoras de riesgo y organismos supervisores nacionales y extranjeros.

Como resultado de la supervisión consolidada, la SBS podrá sugerir a las empresas supervisadas la adopción de medidas prudenciales para atenuar la exposición a los riesgos que enfrenten, por pertenecer a un conglomerado. La información sobre el conglomerado deberá ser proporcionada por la empresa supervisada a la SBS dentro de los cuarenta días posteriores al cierre de cada trimestre.

**D. Reglamento para la clasificación de empresas de los sistemas financiero y de seguros**

En octubre de 1997, la SBS publicó el reglamento para la clasificación de empresas de los sistemas financiero y de seguros (Resolución SBS N° 672-97). De acuerdo con lo dispuesto en la nueva ley de bancos, este reglamento establece que todas las empresas del sistema financiero que capten fondos del público deberán contar con la clasificación de riesgo de por lo menos dos empresas clasificadoras de riesgo independientes. Las principales disposiciones contenidas en este reglamento fueron:

- La clasificación de riesgo de las empresas del sistema financiero y de seguros será llevada a cabo semestralmente y cuando se presenten hechos o acontecimientos que puedan alterar la clasificación asignada previamente.
- Dicha clasificación podrá ser realizada por empresas clasificadoras de riesgo nacionales o empresas clasificadoras de reconocido prestigio constituidas en el extranjero. Ambas clasificadoras deberán estar inscritas en la Conasev.
- En cuanto a la metodología de clasificación, ésta se orientará a evaluar la capacidad de las empresas de los sistemas financiero y de seguros para administrar los riesgos que asumen con la finalidad de cumplir sus obligaciones con los ahorristas y con los asegurados, respectivamente.
- Las empresas clasificadoras identificarán los riesgos a los que se exponen las empresas sujetas a clasificación, y analizarán las políticas y procedimientos de administración de los mismos y su respectivo monitoreo. Dicha clasificación se realizará a partir de la metodología presentada previamente a la SBS.
- Las empresas del sistema financiero y de seguros serán clasificadas de menor a mayor riesgo, desde la letra A la letra E.

- La SBS, por su parte, también está obligada a realizar una clasificación de riesgo. Para esta clasificación, utilizará la clasificación de mayor riesgo asignada por las empresas clasificadoras de riesgo.
- Cabe resaltar que las instituciones financieras aportarán diferentes tasas de primas al Fondo de Seguro de Depósitos, que estarán en función de la clasificación de riesgo obtenida por las instituciones. Adicionalmente, la clasificación de riesgo permitirá que las instituciones financieras mejor calificadas puedan realizar nuevas operaciones e ingresar a negocios complementarios al negocio bancario sin mayores trámites.

#### **E. Reglamento para la prevención del lavado de dinero**

Este reglamento (Resolución SBS N° 904-97) tiene como objetivo establecer un sistema de prevención del lavado del dinero, lo que permitirá detectar transacciones inusuales realizadas en las empresas del sistema financiero vinculadas al tráfico ilícito de drogas o actividades ilícitas en general. Las empresas del sistema financiero deberán determinar los mecanismos de prevención más adecuados para la detección de estas transacciones sobre la base de criterios de conocimiento del cliente y del mercado, capacitación de sus empleados y el establecimiento de un código de conducta. Asimismo, las empresas del sistema financiero deberán registrar todas las transacciones de efectivo por encima de S/.30 mil y aquellas múltiples mensuales superiores a S/.150 mil, para su posterior envío a la SBS. Las empresas tenían plazo hasta julio de 1998 para el cumplimiento de estas disposiciones, más la SBS dispuso la suspensión temporal de la operativa de registro, más no del espíritu del reglamento.

#### **F. Reglamento de cuentas corrientes**

El objetivo de este reglamento (Resolución SBS N° 089-98) es establecer las condiciones en que las empresas del sistema financiero cancelarán las cuentas corrientes de clientes que registren el rechazo de cheques por falta de fondos. Las empresas tendrán un plazo de seis meses para adecuarse a

estas disposiciones. Las principales disposiciones para el cierre de las cuentas corrientes por giro de cheques sin fondo fueron:

- Las empresas cerrarán las cuentas corrientes de quienes giren dos cheques sin tener fondos disponibles en los últimos seis meses contados desde el último rechazo.
- Las empresas deberán remitir a la SBS, dentro de los cinco primeros días útiles de cada mes, una relación de las cuentas corrientes cerradas por este motivo.
- Los titulares de las cuentas corrientes cerradas por haber girado cheques sin fondos quedan impedidos de abrir nuevas cuentas corrientes en cualquier empresa del sistema financiero por un año.

#### **G. Reglamentos recientes y pendientes**

Durante 1998, la SBS continuará publicando reglamentaciones destinadas a cumplir con las disposiciones establecidas en la ley de bancos. Con este objetivo, actualmente se encuentra elaborando normas que permitirán la mejor medición de algunas operaciones, así como reglamentos que definirán los procedimientos operativos a seguir por nuevas instituciones e instrumentos financieros.

El 1ero. de julio la Superintendencia de Banca y Seguros fijó los requerimientos mínimos de liquidez para las entidades bancarias. Los parámetros fueron establecidos con el fin de asegurar una adecuada gestión de tesorería de las instituciones financieras. Así, se estableció que las empresas del sistema financiero tendrían que mantener un nivel mínimo de activos líquidos mayor o igual a 8% en moneda nacional y 20% en moneda extranjera, en relación con sus pasivos de corto plazo.

A partir del primero de octubre las entidades financieras deberán presentar a la SBS un informe de tesorería y posición diaria de liquidez, así como un

reporte mensual de su posición. Según la información de la SBS, el requerimiento mínimo de liquidez es un instrumento prudencial. La introducción de esta exigencia permitiría que el requerimiento de encaje asuma su rol de política monetaria, desligándolo del rol prudencial que cumplía hasta el momento.

Entre los principales reglamentos que serían aprobados en el corto plazo se encuentran el referido a los de riesgos de mercado, empresas de factoring y normas de auditoría interna. El reglamento de riesgos de mercado constará de dos etapas. La primera etapa, próxima a publicarse, tendría como objetivo definir cualitativamente los mecanismos y sistemas internos de medición de riesgos. Asimismo, establecería la normativa referida a los riesgos de las operaciones forwards, tasas de interés (swaps) y commodities. La segunda etapa, por su parte, determinaría el capital necesario con el que deberían contar los bancos para afrontar estos riesgos. El reglamento de las empresas de factoring, por su parte, determinará las operaciones y procedimientos que deberán seguir dichas empresas para su funcionamiento. El reglamento de normas de auditoría interna consolidará en una sola norma las disposiciones ya existentes sobre el tema. Asimismo, actualizará y mejorará las disposiciones existentes, con el objetivo de dotar a las instituciones financieras de mecanismos adecuados para la administración de sus riesgos.

Adicionalmente, la SBS modificará el Plan de Cuentas de las instituciones financieras en lo que se refiere a la distinción entre la cartera vinculada a los accionistas del banco y la no relacionada y la separación de los sobregiros entre vencidos y vigentes.

## **2.4 Análisis de la evolución del sector bancario**

A continuación se efectúa un diagnóstico del sistema bancario a junio de 1998, lo que permite ensayar las perspectivas del sector para fines del mismo año.



El diagnóstico se ha efectuado en base a la información estadística proporcionada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), al 30 de junio de 1998, así como la publicación "El Economista"<sup>8</sup>.

#### **2.4.1 El sistema bancario en 1998**

Los resultados del sistema bancario al 30 de junio de 1998 muestran un crecimiento en las colocaciones, depósitos y los adeudados. En cuanto a la cartera atrasada ésta mantuvo el crecimiento registrado en los tres primeros meses del año, sin embargo en el segundo trimestre se observó una desaceleración en el ritmo de crecimiento. La estructura de colocaciones muestra un incremento significativo de las operaciones de arrendamiento financiero debido al menor riesgo que éstas conllevan.

Al 30 de junio, se observó un crecimiento de las colocaciones del 14.9%, mientras que los depósitos se incrementaron en 6.1%. En tanto los adeudos<sup>9</sup> crecieron 28.2% entre diciembre de 1997 y junio de 1998, observándose una expansión en el crecimiento durante el segundo trimestre. Cabe precisar que en el primer trimestre los adeudos crecieron en 8.2% y en el segundo trimestre 18.5%.

Asimismo, las colocaciones mostraron un mayor dinamismo en el segundo trimestre, en relación al período precedente. Al segundo trimestre las colocaciones acentuaron su ritmo de crecimiento al subir en 8.9%, luego que el primer trimestre registrara un incremento de 5.5%, respecto al cierre de 1997. Lo contrario sucedió con los depósitos, los cuales crecieron 3.3% en el primer trimestre y en el segundo trimestre 2.7%.

### **A. La Intermediación Financiera**

#### **a. Colocaciones**

---

<sup>8</sup> "A pesar de la desaceleración de la economía, colocaciones mantuvieron ritmo de crecimiento". Diario "Gestión" del 01/09/98.

<sup>9</sup> Líneas de crédito otorgadas por entidades financieras a los bancos peruanos.

Los estados financieros al 30 de junio de las 26 empresas bancarias del sistema financiero peruano muestran un crecimiento de las colocaciones de 14.9%. El Banco de Crédito lidera el ranking que se muestra en el cuadro 2.4.1.

**Cuadro 2.4.1**  
**RANKING DE COLOCACIONES EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Colocaciones
1	Crédito	9,103,358
2	Wiese	6,916,733
3	Continental	5,305,150
4	Interbank	2,956,404
5	Bancosur	2,044,594
6	Lima	1,809,019
7	Latino	1,714,978
8	Santander	1,494,243
9	Nuevo Mundo	1,052,233
10	Sudamericano	962,893
11	Citibank	887,845
12	Del Progreso	643,100
13	Financiero	609,348
14	República	562,054
15	Reg. del Norte	544,950
16	Interamericano	441,642
17	Standard Chartered	407,218
18	Bánex	401,603
19	Orión	394,169
20	Del Trabajo	306,276
21	De Comercio	284,797
22	Solventa	181,051
23	Serbanco	88,675
24	Bank of Boston	85,207
25	Banco del País	77,334
26	Mi Banco	22,707
Total		39,297,581

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

Entre los diversos tipos de colocaciones bancarias, cabe destacar que los descuentos de documentos como pagarés, letras de cambio, entre otros, sufrieron una reducción de 2.1% durante el primer semestre, debido al menor financiamiento de ventas al crédito por parte de las empresas

comerciales, especialmente en las zonas afectadas por El Niño. Ante la coyuntura observada, las entidades bancarias prefirieron otorgar préstamos directos con garantías reales, ya que muchas empresas afrontaron dificultades para atender sus deudas al deteriorarse su capacidad de pago, por la reducción de sus ventas.

Cabe señalar que la participación de las colocaciones de arrendamiento financiero respecto al total significaron 6.3% del total, 0.4 puntos porcentuales más a lo observado en marzo de 1998, sin embargo en relación a diciembre este porcentaje se mantiene, debiendo resaltar que las operaciones de arrendamiento financiero crecieron más que proporcionalmente a las colocaciones.

Se observó, por otra parte, el crecimiento más que proporcional a las colocaciones de las operaciones de arrendamiento financiero, fundamentado en la reducción de las cargas tributarias para las empresas que optan por este tipo de financiamiento. Se espera un mayor dinamismo de ésta actividad con la puesta en marcha de las obras de reconstrucción, debido al uso que se debe hacer de mayor maquinaria y bienes de capital.

b. Depósitos

Los estados financieros de las 26 empresas bancarias del sistema financiero peruano muestran un crecimiento de los depósitos a junio del presente año del 6.1%. El Banco de Crédito lidera el ranking que se muestra en el cuadro 2.4.2.

**Cuadro 2.4.2**  
**RANKING DE DEPÓSITOS EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Depósitos
1	Crédito	11,304,942
2	Continental	6,724,968
3	Wiese	6,647,439
4	Interbank	2,426,609
5	Lima	1,703,866
6	Latino	1,695,048
7	Bancosur	1,410,544
8	Santander	934,027
9	Nuevo Mundo	848,142
10	Sudamericano	615,504
11	Reg. del Norte	554,686
12	Citibank	513,081
13	De Comercio	428,190
14	Orión	416,100
15	República	408,831
16	Bánex	378,379
17	Financiero	376,984
18	Del Trabajo	363,362
19	Del Progreso	316,394
20	Interamericano	277,356
21	Standard Chartered	256,199
22	Solventa	185,612
23	Serbanco	118,560
24	Banco del País	74,162
25	Bank of Boston	30,782
26	Mi Banco	0
Total .		39,009,767

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Elaboración propia

Asimismo, los depósitos a plazo se incrementaron en 20.3% y los depósitos a la vista decrecieron en 0.2%. Esto estaría significando que las entidades bancarias estarían captando recursos líquidos con vencimientos de uno a dos años, lo cual les permitiría atender sus obligaciones inmediatas. Vemos que el Banco de Crédito continúa en el liderazgo en el ranking de depósitos a plazo, como muestra el cuadro 2.4.3.

**Cuadro 2.4.3**  
**RANKING DE DEPÓSITOS A PLAZO EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Depósitos a Plazo
1	Crédito	4,109,782
2	Continental	4,079,367
3	Wiese	3,046,466
4	Interbank	862,625
5	Bancosur	832,772
6	Latino	827,211
7	Lima	812,671
8	Nuevo Mundo	577,583
9	Orión	386,474
10	Santander	372,407
11	Reg. del Norte	326,248
12	Del Trabajo	321,522
13	República	307,800
14	Sudamericano	303,346
15	Bánex	271,145
16	De Comercio	254,090
17	Interamericano	206,783
18	Solventa	176,787
19	Financiero	160,316
20	Standard Chartered	143,964
21	Citibank	133,037
22	Del Progreso	130,289
23	Serbanco	105,144
24	Banco del País	73,212
25	Bank of Boston	7,332
26	Mi Banco	0
<b>Total</b>		<b>18,828,373</b>

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

Por su parte, las cuentas corrientes mostraron una mayor aceptación del mercado con la implementación del proceso de estandarización de los cheques y las innovaciones que efectuaron sobre las mismas diversos bancos. El Banco de Crédito lidera el ranking que se muestra en el cuadro 2.4.4.

**Cuadro 2.4.4**  
**RANKING DE DEPÓSITOS A LA VISTA EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Obligaciones Inmediatas
1	Crédito	2,421,258
2	Continental	1,181,398
3	Wiese	1,152,305
4	Interbank	517,516
5	Lima	419,013
6	Latino	406,431
7	Bancosur	304,184
8	Santander	264,685
9	Citibank	249,955
10	Reg. del Norte	122,147
11	Sudamericano	97,388
12	Nuevo Mundo	96,540
13	Del Progreso	77,121
14	De Comercio	69,767
15	República	59,289
16	Interamericano	57,082
17	Standard Chartered	54,027
18	Financiero	51,125
19	Bánex	48,006
20	Bank of Boston	23,450
21	Serbanco	7,714
22	Solventa	4,789
23	Del Trabajo	2,296
24	Orión	2,023
25	Banco del País	950
26	Mi Banco	0
<b>Total</b>		<b>7,690,459</b>

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Elaboración propia

De otro lado, en el caso de las cuentas de ahorros se observa que el Banco de Crédito lidera el ranking que se muestra en el cuadro 2.4.5.

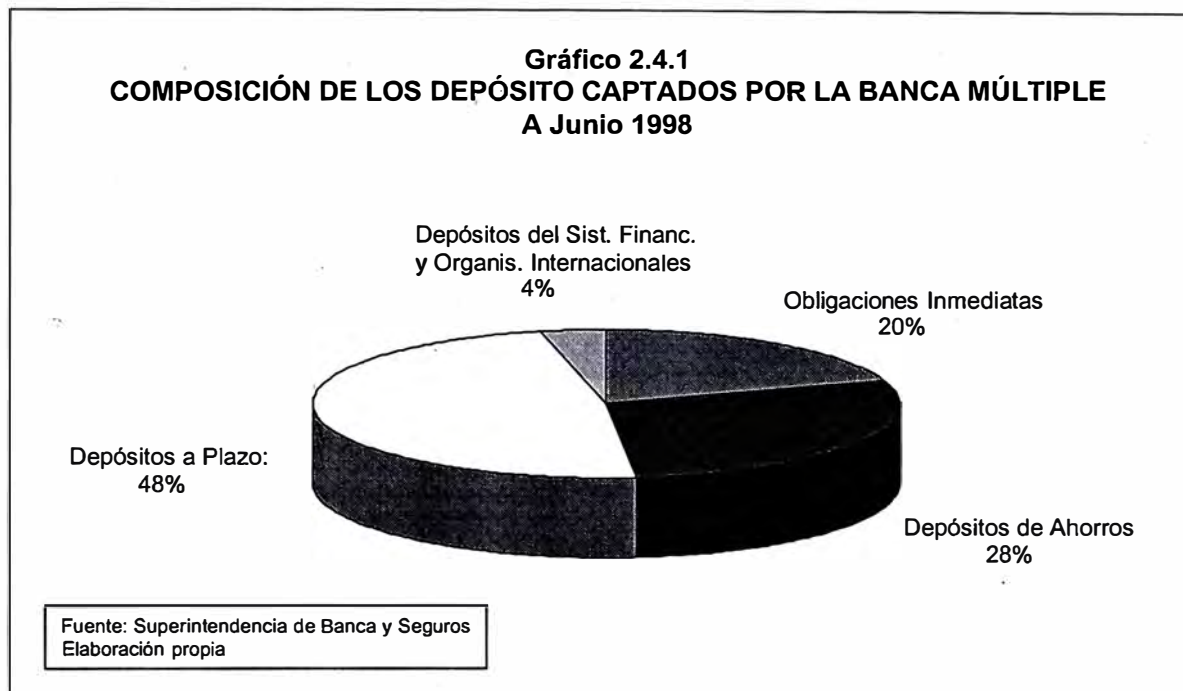
**Cuadro 2.4.5**  
**RANKING DE DEPÓSITOS DE AHORROS EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Cuentas de Ahorro
1	Crédito	4,567,211
2	Wiese	1,871,089
3	Continental	1,389,094
4	Interbank	983,463
5	Latino	425,256
6	Lima	420,019
7	Santander	295,097
8	Bancosur	218,348
9	Financiero	148,656
10	Sudamericano	143,720
11	Reg. del Norte	106,291
12	Citibank	105,850
13	De Comercio	95,822
14	Nuevo Mundo	89,082
15	Del Progreso	77,169
16	Standard Chartered	55,465
17	República	34,442
18	Del Trabajo	28,308
19	Bánex	26,460
20	Interamericano	13,491
21	Orión	11,143
22	Serbanco	4,118
23	Solventa	2,036
24	Bank of Boston	0
25	Banco del País	0
26	Mi Banco	0
<b>Total</b>		<b>11,111,630</b>

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

Una revisión de la estructura de los depósitos a junio de 1998, muestra cambios respecto a fines del año pasado, como se muestra en el gráfico 2.4.1. En primer lugar, al primer semestre los depósitos a plazo representan 48% del total, en tanto los ahorros significan 28% y los depósitos a la vista 20%. La composición de los depósitos captados por la Banca Múltiple ha

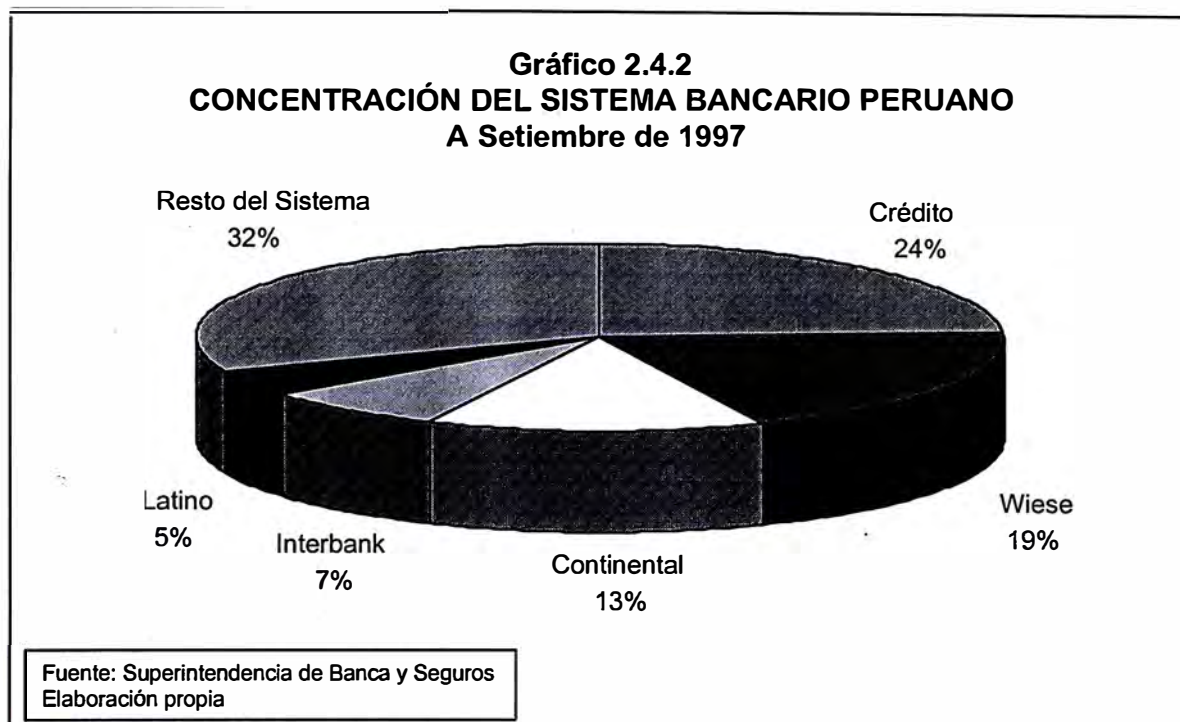
variado, constituyendo los depósitos a plazo la mayor fuente de recursos del sistema.



c. Participación de mercado

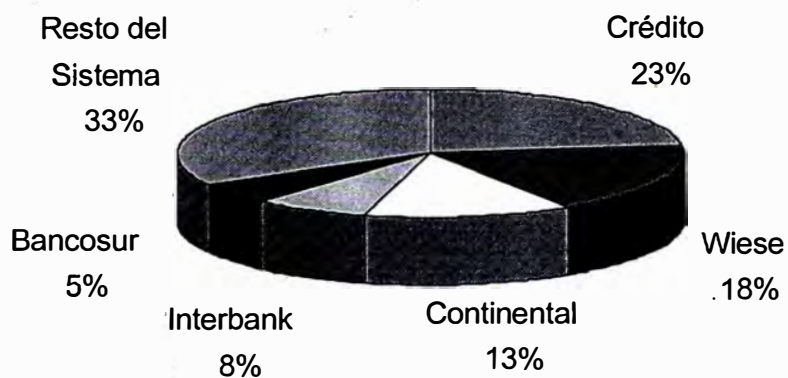
Cabe anotar que durante los primeros nueve meses del presente año, los cinco bancos más importantes del sistema (Crédito, Wiese, Continental, Interbank y Bancosur), reportaron tasas de crecimiento menores a las registradas por el promedio del sistema, lo cual significó que la concentración de los créditos en estas entidades descienda entre setiembre de 1997 y junio de 1998, de 68% a 67%. Dicha variación se puede observar comparando los gráficos 2.4.2 y 2.4.3.





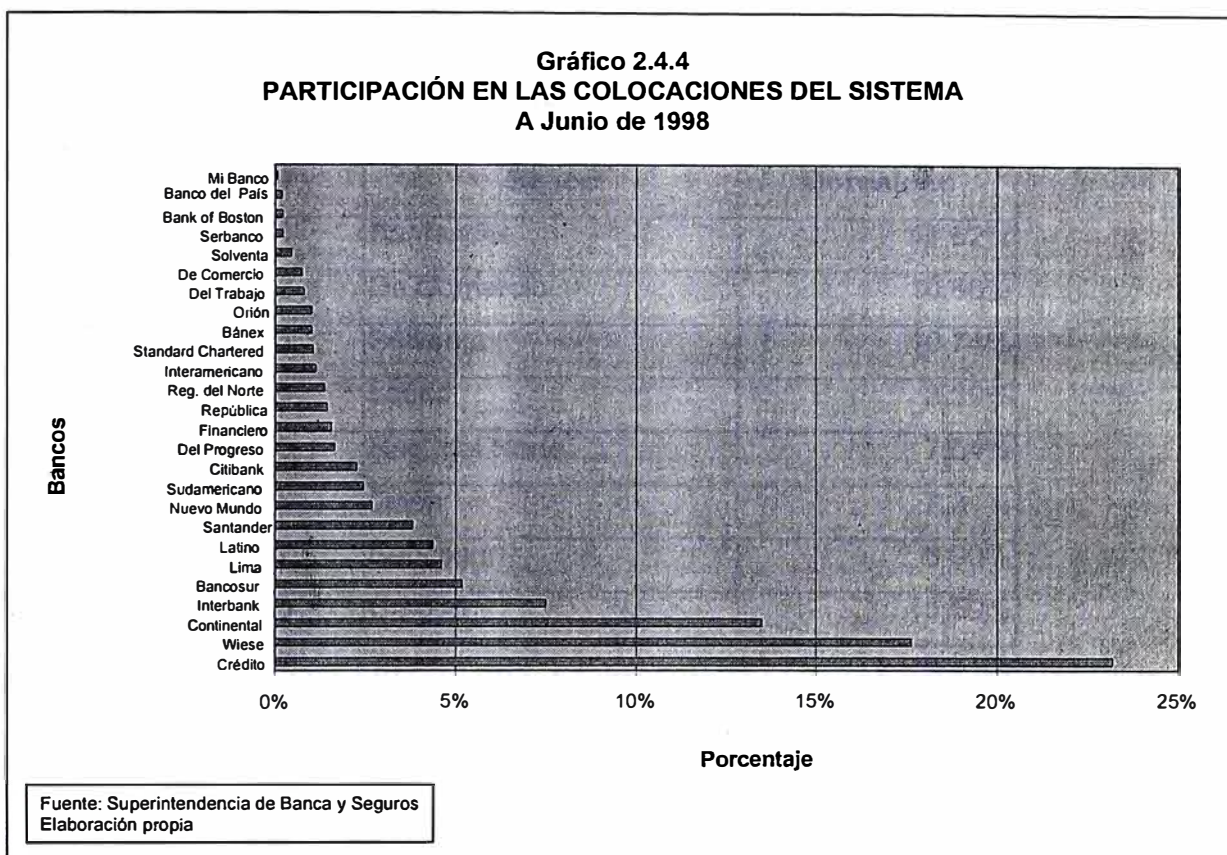
En el caso del Banco de Crédito su cuota de participación en el ranking de colocaciones disminuyó de 24.0% a 23.2% entre setiembre de 1997 y junio de 1998, mientras que el Wiese bajó de 19.4% a 17.6%. El Banco Continental mantuvo su participación de 13.5%, Interbank subió ligeramente, de 7.4% a 7,5%, mientras que el Banco Latino cedió el quinto lugar a Bancosur, con un 5.2%.

**Gráfico 2.4.3**  
**CONCENTRACIÓN DEL SISTEMA BANCARIO PERUANO**  
**A Junio de 1998**



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

En resumen, la participación actual de los bancos en las colocaciones se muestra en el gráfico 2.4.4.



d. Cartera atrasada

De acuerdo a la información brindada, 10 de los 26 bancos que conforman el sistema, reportaron índices de morosidad (cartera atrasada/colocaciones brutas) superiores a los registrados al cierre del primer semestre del presente año. La morosidad promedio alcanzó un 6.09% al 30 de junio de 1998, mientras que a nivel de entidades el máximo fue de 11.62%. Al cierre del primer semestre, la cartera atrasada de los bancos<sup>10</sup> sumó S/. 2,522.5 millones, monto superior en 37.3% respecto al registrado al cierre de 1997. Cabe precisar que durante el segundo trimestre se observa una desaceleración del ritmo de crecimiento de la cartera atrasada, luego que el primer trimestre creciera en 24%, en el segundo trimestre se incrementó en 10.8%. El ranking de morosidad se puede apreciar en el cuadro 2.4.6.

<sup>10</sup> Créditos vencidos y en cobranza judicial.

**Cuadro 2.4.6**  
**RANKING DE MOROSIDAD EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

<b>#</b>	<b>Banco</b>	<b>Morosidad</b>
1	Santander	11.62%
2	De Comercio	10.86%
3	Solventa	10.74%
4	Latino	8.39%
5	Reg. del Norte	7.54%
6	Orión	7.31%
7	Bancosur	6.90%
8	Crédito	6.59%
9	Wiese	6.21%
10	Bánex	6.06%
11	Continental	5.83%
12	Interbank	5.79%
13	Interamericano	5.25%
14	Lima	5.05%
15	Del Trabajo	4.98%
16	Del Progreso	4.27%
17	Standard Chartered	4.09%
18	Serbanco	4.06%
19	Nuevo Mundo	2.91%
20	Sudamericano	2.72%
21	República	2.61%
22	Financiero	2.61%
23	Banco del País	1.84%
24	Citibank	0.57%
25	Mi Banco	0.06%
26	Bank of Boston	0.00%
Promedio		6.09%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Elaboración propia

Al respecto ejecutivos de distintas entidades bancarias señalaron que en lo que va del año ha sido necesario efectuar refinanciaciones de las carteras atrasadas ante los efectos causados por el Fenómeno del Niño. En relación a los principales sectores económicos que solicitaron mayores refinanciaciones de los créditos adquiridos, se encuentran el agrícola, el pesquero, el minero y los comerciales. Asimismo, en cuanto a ubicación geográfica la zona norte fue el lugar donde los bancos atendieron las mayores refinanciaciones de los créditos otorgados.

Conviene mencionar que el número de centrales de riesgo privadas se amplió en los últimos meses de dos a tres con la aparición de Certicom, empresa en cuya estructura accionaria participan los bancos Interbank, Latino, Bancosur, Sudamericano y República. Asimismo, Riesgo Cero incorporó a TF International como socio estratégico, en setiembre pasado. Adicionalmente a las dos centrales de riesgo mencionadas, también viene operando en nuestro medio Inforcop, la cual se encuentra vinculada a los bancos Crédito y Wiese.

e. Créditos Hipotecarios y el Leasing

Uno de los productos bancarios que viene experimentando una competencia muy activa son los créditos hipotecarios, donde las condiciones por parte de las diferentes instituciones que las ofrecen se han flexibilizado. A las mejores tasas de interés, mayores plazos de pago, períodos de gracia, y al requerimiento de menores ingresos, se ha sumado la promoción del "pago puntual". De otro lado, cabe señalar que los créditos hipotecarios se vienen otorgando tanto en moneda nacional como en dólares.

Asimismo, esta mayor oferta de créditos hipotecarios es respaldada por la demanda debido al alto déficit habitacional que existe en el país y la baja morosidad que reporta esta modalidad de financiamiento. Ejecutivos que atienden estos créditos estimaron que durante 1998 se colocaría entre US\$

750 y US\$ 1,000 millones, lo que supone un crecimiento de 30% con relación al colocado el año pasado.

Respecto a las tasas de interés para estos productos, en lo que va del año se han registrado ligeras bajas (que no son muy considerables), debido a la mayor competencia observada. En promedio la tasa de interés se ubicaría en 11.9% anual para créditos en moneda extranjera, en tanto en soles la tasa está indexada y se encuentra en 12% anual. Los ejecutivos consultados señalaron que en el segundo semestre éstas no deberían reducirse más.

Las operaciones de arrendamiento financiero consistente en la compra de bienes inmuebles, máquinas y equipos con el objeto de arrendarlos y eventualmente venderlos al final del contrato a un precio de rescate, registraron un importante crecimiento al cierre del primer semestre. Al 30 de junio alcanzaron un incremento de 31.9% respecto al cierre de diciembre de 1997, al pasar de S/. 1,975.1 millones a S/. 2,604.7 millones. Cabe señalar que la participación de las colocaciones de arrendamiento financiero respecto al total significaron 6.3% del total, 0.4 puntos porcentuales más a lo observado en marzo de 1998, sin embargo en relación a diciembre este porcentaje se mantiene, debiendo resaltar que las operaciones de arrendamiento financiero crecieron más que proporcionalmente a las colocaciones.

Fuentes consultadas atribuyeron que el importante crecimiento observado en este tipo de operaciones se fundamenta en la reducción de las cargas tributarias para las empresas que optan por este tipo de financiamiento. Asimismo, señalaron que se esperaba un mayor dinamismo de ésta actividad con la puesta en marcha de las obras de reconstrucción.

Analistas consultados indicaron que las obras de reconstrucción anunciadas para este segundo semestre probablemente influenciarían para que las operaciones de arrendamiento continúen creciendo, debido al uso que se debe hacer de mayor maquinaria y bienes de capital. Por sectores, los que demandaron mayores contratos de arrendamiento al 30 de junio de 1998

fueron el sector de industria manufacturera con S/. 1,185.1 millones lo cual significó 45.5% del total de contratos de arrendamiento financiero, seguido del sector comercio con S/. 351.6 millones (13.5% del total), el sector pesquero con 12.2% y transportes, almacenamiento y comunicaciones con 5.1%. En el sector manufacturero se realizó principalmente el alquiler de maquinaria y equipos industriales, así como de bienes inmuebles. Cabe precisar que el primer tipo de bien significó un 44.1% del total y los bienes inmuebles 28.2%.

En los últimos cuatro años, el leasing ha multiplicado su crecimiento debido a un marco legal adecuado, el cual posibilita la mayor competencia y difusión del servicio. El fortalecimiento del mercado de capitales ha influido positivamente a este mayor crecimiento. Durante el primer semestre las entidades financieras emitieron bonos para financiar las operaciones de arrendamiento financiero por S/. 852.6 millones.

El crecimiento de la emisión de bonos de arrendamiento financiero respecto a diciembre de 1997, fue de 52.9% si consideramos el total de emisiones (entre emisión en moneda extranjera y soles), en tanto si dolarizamos las cifras de emisiones totales entre diciembre de 1997 y junio de 1998 el crecimiento es de 42.9%.

Cabe precisar que en el presente año se ha observado una mayor participación de este tipo de instrumentos en el total de emisiones del mercado de bonos. Así en el primer semestre de 1997, los bonos de arrendamiento financiero significaron 33% del total, mientras que al primer semestre de 1998 significó el 60% del total emitido.

Si comparamos el monto de colocaciones en arrendamiento financiero frente a las emisiones, observamos que todavía hay un margen de emisión para lograr un "calce" para el mayor crecimiento de las colocaciones de bonos. Por tanto, se esperaría que los próximos meses continúe el crecimiento de las operaciones de arrendamiento financiero.



## B. El Flujo Financiero

Si bien la cartera de créditos bancarios creció 30.9% entre junio del año pasado y junio del presente año, los ingresos financieros sólo lo hicieron en 20.1%. De otro lado, el total de los gastos financieros se incrementó en 25.7% y las provisiones y depreciación en 51.9%, lo cual incidió negativamente en las utilidades netas.

El cuadro 2.4.7 muestra el ranking de ingresos de las entidades bancarias, lideradas por el Banco de Crédito.

**Cuadro 2.4.7**  
**RANKING DE INGRESOS EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Ingresos
1	Crédito	858,928
2	Wiese	570,213
3	Continental	542,828
4	Interbank	304,063
5	Bancosur	215,817
6	Latino	179,682
7	Lima	178,110
8	Santander	134,276
9	Del Trabajo	106,383
10	Orión	94,602
11	Nuevo Mundo	87,714
12	Sudamericano	77,504
13	Citibank	74,002
14	Solventa	68,618

15	República	64,611
16	Del Progreso	63,899
17	Reg. del Norte	62,300
18	Financiero	54,783
19	Bánex	53,258
20	De Comercio	37,717
21	Standard Chartered	36,708
22	Interamericano	35,269
23	Serbanco	34,832
24	Banco del País	24,291
25	Bank of Boston	9,274
26	Mi Banco	2,150
Total		3,971,832

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Elaboración propia

a. Gastos operativos

En lo que se refiere a los gastos operativos como proporción de los ingresos financieros, éstos mostraron una ligera estabilidad, debido a que tanto los gastos operativos como los ingresos financieros se incrementaron en similar proporción. A junio de 1998 este ratio alcanzó 0.42, mientras que al cierre de 1997 éste llegó a 0.43. Al cierre del primer trimestre de 1998, los gastos operativos como proporción de los ingresos financieros fueron de 0.44. El cuadro 2.4.8 muestra el ranking de eficiencia operativa de los bancos del sistema.

En relación con los gastos de personal respecto a los ingresos financieros, dicho porcentaje tampoco presentó cambios, al mantenerse en 0.21 al igual que al cierre de diciembre último. Asimismo, al cierre del primer trimestre se observa similar relación.

En cuanto al nivel de bancos, se observa que entidades bancarias como Mi Banco (0.76), BankBoston (0.54), del País (0.41), Serbanco (0.38),

registraron altos niveles de gastos de personal en relación con los ingresos financieros. Por el contrario, el BIF (0.14), Wiese (0.15), el Banco del Progreso (0.15) fueron los que observaron menores niveles del ratio en mención.

**Cuadro 2.4.8**  
**RANKING DE EFICIENCIA OPERATIVA EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Gastos/Ingresos
1	Del Progreso	0.30
2	Wiese	0.33
3	Interamericano	0.35
4	Bánex	0.36
5	Nuevo Mundo	0.36
6	Standard Chartered	0.36
7	Financiero	0.37
8	Continental	0.38
9	Del Trabajo	0.39
10	Sudamericano	0.39
11	Lima	0.41
12	Bancosur	0.41
13	Crédito	0.43
14	Santander	0.44
15	Interbank	0.45
16	Orión	0.50
17	República	0.52
18	Reg. del Norte	0.54
19	Latino	0.55
20	De Comercio	0.56
21	Serbanco	0.62
22	Solventa	0.63
23	Banco del País	0.69
24	Citibank	0.69
25	Bank of Boston	0.71
26	Mi Banco	1.17
Promedio		0.42

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

**b. Inversiones Temporales y Fondos Interbancarios**

Las inversiones temporales que efectúan los bancos (adquisición de instrumentos de renta fija y variable en la Bolsa de Valores de Lima, certificados de depósitos bancarios, pagarés, operaciones doble contado plazo, bonos en sus distintas modalidades y otros), sumaron al cierre del primer semestre S/. 2,126.6 millones.

Una comparación respecto al cierre de 1997 registra un ligero descenso de 0.9%, en tanto respecto a marzo de 1998 se aprecia un incremento de 3.6%. Cabe señalar que al cierre del primer trimestre, el nivel de inversiones temporales disminuyó respecto a diciembre debido al ajuste de liquidez en soles que se registra tradicionalmente en el tercer mes de cada año y por la disminución de los recursos excedentes en dólares en la economía.

De otro lado, los bancos en conjunto disminuyeron sus operaciones interbancarias en el primer semestre, principalmente en el segundo trimestre del año, luego que se observara un incremento de 22.1% durante los tres primeros meses del año. Al primer semestre se observó un retroceso de 3.6%. De esta manera los fondos interbancarios pasaron de S/. 613.7 millones a S/. 591.4 millones entre diciembre y junio último.

Cabe destacar la relativa mayor participación en estas operaciones de los bancos pertenecientes a la llamada banca de consumo, como una alternativa para defenderse de los retrasos en su cartera de créditos. Así, el Banco Solventa, en junio registró operaciones por S/. 4.5 millones, mientras que el Banco del Trabajo incrementó estas operaciones en 36.3%.

**c. Utilidades**

Al 30 de junio de 1998 las utilidades netas de las 26 entidades bancarias que conformaron el sistema bancario peruano sumaron S/. 302 millones. Este monto significó una disminución de 24.2% en las utilidades netas logradas, respecto a similar período del año anterior. Cinco bancos (Mi

Banco Citibank, Solventa, Bank of Boston y Standard Chartered) reportaron un resultado económico negativo.

En el ranking por utilidades netas se registraron varios cambios, producto de la forma diferenciada en que cada entidad viene afrontando las mayores exigencias de provisiones y la mayor competencia en el sistema, tal como muestra el cuadro 2.4.9.

**Cuadro 2.4.9**  
**RANKING DE UTILIDADES EN EL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Utilidades
1	Crédito	104,530
2	Continental	52,009
3	Wiese	41,370
4	Interbank	25,209
5	Lima	15,372
6	Bancosur	10,505
7	Santander	10,199
8	Sudamericano	8,179
9	Nuevo Mundo	6,865
10	Del Progreso	6,439
11	República	6,005
12	Orión	5,436
13	Latino	5,155
14	Reg. del Norte	3,667
15	Del Trabajo	3,378
16	Interamericano	2,746
17	Serbanco	2,576
18	Financiero	2,199
19	Bánex	1,823
20	De Comercio	484
21	Banco del País	355
22	Mi Banco	-867
23	Citibank	-964
24	Solventa	-2,570
25	Bank of Boston	-3,904
26	Standard Chartered	-4,193
Total		574,031

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

## d. Rentabilidad

Al cierre del primer semestre de 1998, se observó en el sistema un descenso generalizado de la rentabilidad, la cual ha sido afectada en parte por las mayores provisiones realizadas por los bancos, como se muestra en el cuadro 2.4.10.

**Cuadro 2.4.10**  
**RANKING DE RENTABILIDAD PATRIMONIAL DEL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Rentabilidad
1	Serbanco	11%
2	República	8%
3	Orión	8%
4	Del Progreso	8%
5	Crédito	7%
6	Del Trabajo	7%
7	Interbank	7%
8	Lima	7%
9	Continental	6%
10	Sudamericano	6%
11	Interamericano	6%
12	Nuevo Mundo	6%
13	Reg. del Norte	5%
14	Wiese	5%
15	Bancosur	4%
16	Santander	4%
17	Financiero	3%
18	Bánex	3%
19	Latino	3%
20	Banco del País	2%
21	De Comercio	1%
22	Citibank	-1%
23	Mi Banco	-2%
24	Standard Chartered	-4%
25	Solventa	-10%
26	Bank of Boston	-16%
Promedio		5.5%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

Los bancos que alcanzaron los mayores niveles de rentabilidad patrimonial fueron: Serbanco (11.4%), República (8.5%), Orión (8.2%) y Del Progreso (7.9%).

e. Provisiones

Como consecuencia del incremento de la cartera atrasada, el índice de aprovisionamiento (provisiones/cartera atrasada) ha experimentado un importante deterioro. Así el índice de aprovisionamiento promedio alcanzó 83.91% al 30 de junio, mientras que en diciembre de 1997 se ubicó en 90.6%, descendiendo 6.69 puntos porcentuales.

Una revisión de los estados financieros de las entidades bancarias, muestra que 10 de los 26 bancos registran montos de provisiones para colocaciones mayores a su cartera pesada, observándose en primer lugar a Mi Banco con 1,150%, seguida del Banco del País con 237%, Citibank 213.5%, del Trabajo 163.05%, Standard Chartered 126.57%, Serbanco 120.82%, Orión 120.07%. El cuadro 2.4.11 presenta el índice de aprovisionamiento para los bancos del sistema.

Cabe indicar que de acuerdo a la Ley N° 572-97, publicada en agosto de 1997, la próxima provisión obligatoria a realizar por las entidades bancarias debe ser en diciembre de 1998, hasta alcanzar al 1% de los créditos normales en diciembre del año 2000.

Al 30 de junio de 1998 el saldo de provisiones para colocaciones alcanzó S/. 2,114.7 millones, hay que resaltar que la banca efectuó S/. 450.4 millones en provisiones más que el realizado al cierre de diciembre de 1997.

De otro lado, el cargo de provisiones reflejado en el estado de ganancias y pérdidas registra S/. 1,015.6 millones, 25.6% del total de ingresos financieros.



Estas cifras indicarían que la banca nacional ha hecho un gran esfuerzo para cumplir con las provisiones establecidas e incluso habría limpiado su cartera morosa. Una evaluación de las provisiones para colocaciones por entidad bancaria a junio de 1998, muestra que algunas entidades habrían provisionado en montos superiores al nivel de sus utilidades. Así el Banco de Crédito registra provisiones de S/. 188.4 millones en tanto sus utilidades fueron S/. 104.5 millones, asimismo el Continental provisiona S/. 157.6 millones y obtiene una utilidad de S/. 52 millones.

**Cuadro 2.4.11**  
**RANKING DE APROVISIONAMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO**  
**(A Junio 1998)**

#	Banco	Rentabilidad
1	Mi Banco	1150%
2	Banco del País	237%
3	Citibank	213%
4	Del Trabajo	163%
5	Standard Chartered	127%
6	Serbanco	121%
7	Orión	120%
8	Solventa	119%
9	Lima	109%
10	Del Progreso	107%
11	Financiero	92%
12	Crédito	92%
13	Bánex	91%
14	Interbank	90%
15	Sudamericano	89%
16	Nuevo Mundo	86%
17	Continental	82%
18	Reg. del Norte	80%
19	República	80%
20	Interamericano	75%
21	Wiese	73%
22	Santander	72%
23	Bancosur	69%
24	Latino	58%
25	De Comercio	52%
26	Bank of Boston	0%
Promedio		84%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros  
Elaboración propia

## **2.4.2 Perspectivas de la Banca para 1999**

A partir del análisis que se ha efectuado, se pueden señalar ciertas tendencias que predominarán en la banca de 1999.

### **A. La crisis asiática y rusa**

En julio de 1997, Tailandia decide no seguir defendiendo su moneda, lo cual permitió una devaluación abrupta del Bath. Dicho movimiento fue el inicio de una seria crisis que afectó la mayoría de países de la región, llegando luego a Rusia. El Anexo 2.3 presenta los antecedentes de la crisis y sus consecuencias en la economía mundial.

De acuerdo a la opinión de Víctor Miró Quesada, gerente general del Banco Wiese<sup>11</sup>, debido al proceso global en que nos encontramos, se han generado repercusiones en América Latina, al ser sus mercados considerados emergentes. Dadas las grandes pérdidas que han sufrido muchos inversionistas, especialmente en Rusia y Asia, lo que está ocurriendo en las bolsas latinoamericanas es que muchos inversionistas toman utilidades en esta región, para cubrir las pérdidas que han tenido en dichos mercados. Esto podría revertirse en un futuro cercano, por cuanto los fundamentos latinoamericanos son bastante más sólidos que los países del este europeo y de los que actualmente muestran los países asiáticos.

Efecto de las crisis indicadas es la escasez de liquidez que han mostrado las empresas del país. Las empresas financieras no han sido la excepción, como se demuestra con la intervención por parte de la Superintendencia de Banca y Seguros del Banco República.

---

<sup>11</sup> “Espero que la crisis externa pueda revertirse en un futuro cercano”. Diario “El Comercio” del 30/08/98.

## **B. La intermediación financiera**

Con relación al crecimiento que alcanzará la banca al finalizar el año, Enrique Arroyo sostuvo que una proyección primaria realizada por ASBANC demuestra que sólo los activos totales lograrán un incremento que fluctuará entre un 6% y 10% en comparación con 1997. Ello representa una reducción considerable con relación a las cifras previstas inicialmente y que reportaban un crecimiento del 20%.

El ritmo de crecimiento tanto de las colocaciones como los depósitos ha disminuido drásticamente. La mayor parte de los bancos se muestran muy cautelosos a la hora de dar crédito, prefiriendo a las grandes empresas que anteriormente obtenían financiamiento en el extranjero, así como aquellas que todavía cuentan con garantías preferidas. La disminución de las captaciones del público ha determinado que los bancos inicien activas campañas ofreciendo mejores tasas de interés o sorteos, frente a la reducida capacidad de ahorro del público.

El año que viene amenaza con repetir el índice de crecimiento de la producción en general como de la actividad de intermediación financiera. Por lo tanto, las entidades financieras han tomado debida nota del pronóstico y se están preparando para pasar esta difícil etapa. Para ello, las racionalizaciones de personal así como las reducciones drásticas de los gastos generales han sido muy frecuentes estos meses.

Se espera que con la estabilización brasileña, nuestra región vuelva a captar la confianza de los mercados mundiales y, con ello, inversiones a largo plazo. Dicha recuperación probablemente llegue en el año 2000, marcado por el efecto negativo que la contingencia tecnológica Y2K podría tener en el sistema financiero mundial.

## **CAPÍTULO III**

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO EN EL SECTOR DEL CRÉDITO DE CONSUMO**

El presente capítulo muestra a los actores del sistema del crédito de consumo, un análisis del panorama competitivo de las empresas en el sector, la identificación de los grupos estratégicos, así como de los procesos evolutivos que afectan a la industria.

### **3.1 Análisis del atractivo en el sector del crédito de consumo**

El desarrollo de la banca de consumo en el país ha sido relativamente rápido. La primera institución financiera especializada en este tipo de operaciones inició sus actividades a fines de 1,994. A partir de esa fecha, nuevas instituciones han ingresado a este segmento de mercado, atraídas por el potencial de desarrollo del mismo y por los elevados márgenes financieros.

Durante 1997, tres nuevas instituciones ingresaron al segmento de banca de consumo: el Banco del País y las financieras CMR y Porfin (antes Financiera Peruana). Asimismo, la SBS autorizó a Orión a convertirse en banco, estando facultada a realizar actualmente todos los negocios bancarios. Cabe mencionar que Orión inició sus operaciones como una empresa de crédito de consumo, financiando únicamente la adquisición de automóviles, electrodomésticos, materiales de construcción y máquinas y herramientas a través de sus establecimientos comerciales Hyundai, Carsa y Karpa, respectivamente. Por otro lado, en 1998 fue autorizada a operar Mi Banco, primera institución bancaria especializada en el financiamiento a la pequeña y microempresa. De esta manera actualmente existen en este segmento once instituciones especializadas en banca de consumo, seis bancos, una división especializada de un banco y cuatro financieras.

Como se mencionó anteriormente, los créditos de consumo están dirigidos principalmente a los niveles socioeconómicos medio bajo (B2) y bajo de la

población (C1). El escaso financiamiento otorgado por el sistema a estos segmentos y las mayores necesidades de los mismos contribuyeron al importante crecimiento de los créditos de consumo en los últimos años. A fines de marzo de 1,998 las colocaciones directas netas de estas instituciones alcanzaron US490 millones, registrando un crecimiento de 2,4 % respecto a fines de 1,997. Durante 1,997, el crecimiento registrado por estas colocaciones alcanzó 46,9%.

Las principales instituciones que participan en este segmento son los bancos Orión, Del Trabajo y Solventa, que a inicios de 1998 concentraban el 63,5% del total de créditos de consumo. Cabe resaltar que todas las instituciones iniciaron sus operaciones otorgando créditos de libre disponibilidad. Posteriormente el crecimiento de sus operaciones permitió el desarrollo de otros productos como créditos automotores, créditos en establecimientos comerciales y en algunos casos créditos hipotecarios. Credisur, por ejemplo, financia la adquisición y ampliación de viviendas, así como la adquisición de pequeños locales comerciales a una tasa de interés de 23% anual en moneda extranjera y a un plazo promedio de 7 años.

Durante 1,997 y principios de 1,998, las instituciones especializadas en créditos de consumo han registrado un deterioro en sus carteras y una menor rentabilidad. El indicador de cartera deteriorada sobre colocaciones brutas se incrementó de 5,6% a fines de 1,996 a 9,1% a fines de marzo de 1,998, mientras que el indicador de utilidad neta sobre activos promedio disminuyó de 1,7% a -0,4% en similar periodo. Esta situación originó que los accionistas de algunas de estas situaciones evaluaran la venta de su participación en las mismas (Serbanco y Solventa, por ejemplo). El desenlace de dichas negociaciones será descrita por cada entidad del sector.

### 3.1.1 Los actores del sistema

Al igual que en el sistema chileno, existen entidades del sistema que se conformaron como bancos, mientras que otras operan en la modalidad de financieras. Dentro del primer grupo reconocemos a los bancos Serbanco, Del Trabajo, Orión Corporación de Crédito, Solventa, Credisur, Del País y Mi Banco. Mientras que como financieras operan Solución Financiera de Crédito del Perú, Porfin, CMR y Daewoo.

El cuadro 3.1.1 presenta los principales accionistas de las entidades que participan en el mercado peruano. El anexo 3.1 describe a los principales grupos detrás de cada entidad.

**Cuadro 3.1.1**  
**PRINCIPALES ACCIONISTAS DE LAS ENTIDADES DE CRÉDITO DE**  
**CONSUMO**  
**(A Junio de 1998)**

<b>Banco</b>	<b>Grupo</b>	<b>País de origen</b>	<b>Otras empresas</b>
Serbanco	Cruzat	Chile	Grupo Cruz Blanca Serfactoring
Del Trabajo	Cummins	Chile	Financiera Condell
Orión	Lucioni	Perú	Grupo Carsa Hyundai Perú Automotriz Karpa
Solventa	Yaconi – Santa Cruz	Chile	Financiera Atlas
Credisur	Luksic	Chile	Bancosur Banco de Santiago
Del País	Conosur	Chile	Financiera Conosur
Mi Banco	Mixto	Perú - Estados Unidos	Acción Comunitaria Banco de Crédito Banco Wiese
Solución	Credicorp	Perú	Banco de Crédito Infocorp
Porfin	Interbank	Perú	Interbank
CMR	Saga Falabella	Chile	Saga
Daewoo	Daewoo	Corea	Daewoo del Perú

Fuente: Top Perú 1997, SBS.

Elaboración propia

**a. Serbanco**

Fue constituido en 1996 por el Grupo Cruzat de Chile (50%) y los accionistas del Banco BHIF de Chile (50%), habiendo actualmente el grupo Cruzat asumido la totalidad del control accionario, a través de CB Capitales. El grupo Cruzat tiene actividades, además de su país de origen, en Perú, Bolivia, Argentina y Colombia, como se observa en el gráfico 3.1.1.



Cabe recordar que la empresa concretó la transferencia del 42% del total de su cartera de consumo a Financiera Solución, con lo cual decidió ingresar a atender los requerimientos de crédito al sector de las Pymes. Esta decisión se justificó al reconocer que el mercado de crédito de consumo estaba sobreatendido.

Hasta abril de 1998, la principal actividad del banco fueron las operaciones de crédito de consumo (que llegaron a representar el 65% del total de sus colocaciones), que las realizaba a través del producto Presto.



A partir del segundo trimestre del presente año, Serbanco ha lanzado al mercado Serbanco Empresarial, producto destinado a apoyar el esfuerzo de la mediana y pequeña empresa. En la nueva etapa iniciada en mayo de este año, la entidad bancaria viene canalizando alrededor de US\$ 3 millones mensuales. Con ello lograron atender la demanda de fondos de más de 10 mil microempresarios. Los fondos colocados son dirigidos principalmente a cubrir requerimientos de capital de trabajo, aunque en las últimas semanas se observa la demanda de fondos destinados a inversiones en maquinarias, equipos e infraestructura. En cuanto a los plazos de endeudamiento, los más utilizados son a un año. Asimismo, al sector microempresarial se ofrecen productos como créditos con pagarés, tarjetas de ahorros y cuentas corrientes, aunque se están preparando otros adicionales como tarjetas de débito, descuentos de letras, cartas fianza y sobregiros en cuenta corriente. La implementación de las tarjetas de débito se realizaría a fines de este año, mientras los tres restantes lo estarán en el primer trimestre de 1999.

Sergio Rodríguez, gerente general de Serbanco<sup>1</sup>, ha indicado que en relación a sus canales de financiamiento, no reciben préstamos del exterior y que los recursos con los cuales se trabaja provienen de inversionistas institucionales como AFPs, compañías de seguros, empresas del Estado, inversionistas privados y públicos, lo que constituye el 80% de sus recursos de liquidez. Además, la empresa también recibe financiamiento de Cofide. Sin embargo, agregó que la empresa planea llevar a cabo un plan más agresivo de captación de recursos del público, consistente en depósitos de ahorro y a plazo. Al respecto, el ejecutivo manifestó que la actual coyuntura de iliquidez en el sistema financiero ha generado que los ahorristas ajusten los plazos de sus depósitos hacia períodos más cortos.

En cuanto al nivel de colocaciones, en agosto se alcanzó US\$ 36.1 millones, atendiendo a un total de 15,000 clientes. De ese total, el 54.3% fue canalizado hacia el sector comercial, en el que están comprendidas las micro y pequeñas empresas industriales, comerciales y de servicios. En

tanto, el crédito hipotecario reunió 24.4%, mientras que otros créditos de consumo (principalmente automotor) alcanzaron el 21.3% de las colocaciones totales. Las proyecciones realizadas por la empresa para fin de año estiman un total de 20,000 clientes atendidos. De este total, 75% serían micro y pequeños empresarios.

#### **b. Banco del Trabajo**

El control accionario del banco le pertenece al grupo chileno Cummins, que a su vez es el principal accionista de Financiera Condell de Chile.

Al 30 de junio, las colocaciones netas del banco ascendieron a 306 millones de soles. Del total de sus colocaciones, 80% corresponden a créditos de libre disponibilidad en moneda nacional. Por otro lado, el banco obtuvo una utilidad neta de 3.4 millones de soles, a junio de 1998.

En agosto del presente, el Banco del Trabajo intentó colocar en el mercado Certificados de Depósitos por S/. 19.5 millones. De acuerdo a la información proporcionada por el agente colocador Continental Bolsa S. A., a pesar de la clasificación de dos empresas de riesgo en categoría II, el Banco del Trabajo sólo pudo colocar S/. 5 millones, a tasas que variaron entre 20% y 21.2% anual. Cabe indicar que si bien la entidad emisora tuvo que pagar una tasa de interés más alta que la acostumbrada por estos títulos, el bajo monto colocado se debió a la falta de liquidez en moneda local y no por ello deja de ser rentable para la empresa, cuyas tasas activas son significativamente mayores<sup>2</sup>.

Por otro lado, desde el 24 de agosto del presente, el Banco del Trabajo abrió una nueva agencia en Gamarra, pujante centro textil. Según Carlos Fernández, gerente de comercialización<sup>3</sup>, esta iniciativa forma parte del

---

<sup>1</sup> "Ahorristas ajustan plazos de depósitos a periodos más cortos". Diario "Gestión" del 12/09/98.

<sup>2</sup> "Banco del Trabajo subastará Certificados de Depósitos por 19.5 millones" y "Banco del Trabajo sólo colocó certificados por S/. 5 millones". Diario "Gestión" del 07/08/98 y 12/08/98.

<sup>3</sup> "El Banco del Trabajo llegó a Gamarra". Revista "Gamarra" del 08/98.

proceso de expansión en la cobertura de necesidades de los comerciantes, por medio de productos como el Crédito para Comerciantes, Crédito Escalera, Hipopréstamo Casa, Préstamo contra depósito y Crédito para dependientes y jubilados.

A raíz de los efectos devaluatorios de la crisis asiática y de acuerdo con lo sostenido por Adrián Revilla, gerente general del Banco del Trabajo<sup>4</sup>, la evaluación que realizan para el otorgamiento de crédito se viene haciendo cada vez más exigente, con el fin de asegurar la recuperación de las colocaciones y controlar el aumento del índice de morosidad (alrededor de 6%). Indicaba también que la tendencia creciente que han observado las tasas de interés en los últimos meses no propiciaría incrementos importantes en la morosidad porque la mayoría de operaciones crediticias no se otorgan con tasas de interés variables sino fijas y debido a que los bancos están reforzando el análisis de las nuevas solicitantes de créditos. Por otro lado, frente a la tendencia alcista que muestran las tasas de interés en moneda nacional debido a la reducción de la liquidez en soles del sistema bancario, el Banco del Trabajo está ofreciendo mayores tasas de interés pasivas por los depósitos que capta.

**c. Banco Orión Corporación de Crédito**

Es una empresa financiera perteneciente al Grupo Carsa, uno de los más importantes comercializadores de artefactos electrodomésticos en la Región Andina. El banco financia la adquisición de bienes comercializados por las empresas del grupo principalmente de Carsa (80% del total de sus colocaciones), Hyundai Perú Automotriz (10%) y Karpa (10%). A partir de 1988, la tienda Hogar forma parte del grupo Carsa y, por lo tanto, sus operaciones también serán financiadas por Orión.

A junio de 1998, el banco acumulaba una cartera vigente de S/. 394 millones de los cuales el 88% eran préstamos en moneda extranjera, coincidiendo con la moneda que normalmente se usa en las transacciones de

electrodomésticos. La utilidad a junio de dicho año ascendió a S/. 5.4 millones, equivalente al 6% de la totalidad de los ingresos financieros.

El promedio de recuperación de los créditos es de 8 meses, ya que, según Pablo Bustamante, gerente general<sup>5</sup>, las condiciones de estabilidad del país no son como para dar créditos a plazos largos. Si bien el promedio de depósito del sistema es de 90 días, Orión ha logrado estar con promedios de pasivos de once meses. De acuerdo a la opinión del Bustamante, Orión tiene la intención de explotar más intensamente los canales de distribución en los que operan las otras empresas del grupo (Carsa, Hogar), donde hay un importante tráfico de personas que se caracterizan por no estar bancarizadas.

De acuerdo a lo opinado por Bustamante, el negocio de Orión está vinculado fundamentalmente con bienes durables. A diferencia de las otras entidades de consumo, Orión tiene funcionarios de crédito en los canales de distribución (tiendas Carsa y Hogar) y en otros canales de terceros, por las alianzas que tienen con Cassinelli, Arquetipo, etc. El posicionamiento de Orión es estar donde hay tráfico de clientes que buscan comprar bienes y que buscan para ello un crédito. En el caso de que los clientes pierdan sus ingresos o no pueden pagar el crédito, Orión puede tomar los bienes que los clientes les entregan y venderlos, en descuento y con garantía, en la cadena De Ocasión.

#### **d. Banco Solventa**

Inició sus operaciones en febrero de 1996, contando en la actualidad con 20 sucursales, 11 de ellas ubicadas fuera de Lima. El banco pertenece a inversionistas chilenos vinculados a la Financiera Atlas (Grupo Santa Cruz).

---

<sup>4</sup> "Bancos de consumo elevan tasas de interés para depósitos en soles". Diario "Gestión" del 17/09/98.

<sup>5</sup> "Las condiciones del país no son como dar créditos a plazos largos". Diario "Gestión" del 07/10/98.

Desde el mes de marzo de 1998, los accionistas chilenos de Solventa hablaron de la venta del banco. Se precisó en aquella oportunidad que la venta debía concluir en mayo pasado. Sin embargo, la gerencia anunció que el proceso culminaría en junio, por lo que a inicios del siguiente mes los interesados expresaron su molestia por el atraso de la conclusión de la operación.

Fue a fines del mes de julio que se anunció que el proceso de venta se había cancelado<sup>6</sup>, en razón de que no se llegó a un acuerdo satisfactorio con los oferentes, habiendo estado la licitación privada a cargo de JP Morgan. Mientras el interés de los accionistas chilenos se centraba en la venta del 100% del banco (valorizado en US\$ 20 millones), las ofertas sólo consideraban la compra de su cartera de préstamos. Los interesados en la adquisición fueron los grupos peruanos Credicorp e Interbank, y el holding O'Higgins - Central Hispano, actual accionista principal de Bancosur, participantes del sistema de crédito de consumo.

Luego de esta etapa, el banco habría estado redefiniendo la dirección de sus negocios, orientándose principalmente a la emisión de tarjetas de crédito.

Sin embargo, la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores informó en el mes de octubre<sup>7</sup> que el Banco Solventa había vendido parte de la cartera de créditos en moneda nacional, además de la cartera de créditos de tarjetas VISA, en ambas monedas, a Financiera Solución, por un monto global de S/. 154 millones. Con esta venta, la cartera que administrará Banco Solventa llega a S/. 20 millones.

**e. Credisur**

---

<sup>6</sup> "Cancelaron venta del Banco Solventa por falta de acuerdo con interesados". Diario "Gestión" del 01/08/98.

<sup>7</sup> "Financiera Solución compró alrededor de 90% de cartera de Banco Solventa". Diario "Gestión" del 03/10/98.

Es la división especializada de créditos de consumo del Bancosur, constituida en octubre de 1996 con una inversión de cinco millones de dólares, cuenta con el asesoramiento técnico del Banco del Santiago (Chile), propiedad del Grupo Luksic, principal accionista de Bancosur.

Credisur ingresó a competir en el mercado en octubre de 1996, con la apertura de seis agencias exclusivas para la atención de los clientes de este segmento y con la capacitación de 400 promotores. El mercado objetivo son las personas que pertenecen a los estratos de ingresos medio y bajo de la población, otorgándose créditos de libre disponibilidad con plazos de hasta 36 meses. Cabe resaltar que el número de oficinas ha crecido a 14 en todo el país y se espera la apertura de otras ocho a lo largo del año, además de la implementación de oficinas de evaluación crediticia, las cuales sumarán alrededor de siete en 1998. El crédito promedio es el equivalente a 800 dólares con un plazo de pago promedio de 24 meses.

De acuerdo a la opinión de José Tola, gerente general<sup>8</sup>, el nivel de colocaciones de la entidad financiera de crédito de consumo Credisur llegará a US\$ 90 millones, lo que significaría un crecimiento de 69.8% en el presente año, luego de alcanzar cerca de 53 millones de dólares en 1997.

**f. Banco del País**

Pertenciente a inversionistas chilenos propietarios de la Financiera Conosur, ingresó al mercado bancario peruano en mayo de 1997, dirigiendo sus actividades al segmento de créditos de consumo.

Al 30 de junio de 1998 sus colocaciones ascendieron a 77 millones de soles. Sus ingresos financieros ascendieron a 24.3 millones de soles, 99% de los cuales son en moneda nacional. La utilidad correspondiente a dicho período fue de 0.4 millones.

---

<sup>8</sup> "Colocaciones de Credisur se elevaran 69.8%".  
[Http://www.webperu.org.pe/i026698.htm](http://www.webperu.org.pe/i026698.htm).

De acuerdo a una conversación sostenida por Rodrigo Lladser<sup>9</sup>, gerente general, la entidad ha atravesado un período de ajuste que le permita sobrellevar la difícil coyuntura hasta mediados de 1999. En tal sentido, los mayores esfuerzos del banco están en la cobranza puntual de los créditos otorgados alguna vez.

**g. Mi Banco**

Entidad formada con el auspicio de Estado Peruano y con la participación de Acción Comunitaria, ONG que venía operando en el mercado peruano, Acción International, Profund International S. A., Banco de Crédito y Banco Wiese Ltda, logrando suscribir un capital de 16 millones de dólares. Tiene como fin satisfacer y atender las necesidades financieras y crediticias de los pequeños y microempresarios.

Acción Comunitaria del Perú es un organización no gubernamental con cerca de 30 años de existencia y 15 en la actividad del microcrédito, que hasta 1997 ha otorgado más de 690 mil créditos por un monto de US\$ 270 millones, a través de sus 13 oficinas descentralizadas de Lima Metropolitana.

Mi Banco pretende asimilar tecnologías usadas por ONGs pero con un impacto en el mercado mucho mayor, a través de créditos promedio de US\$ 600. Una de las tecnologías es la conformación de grupos, el crédito es individual, pero se garantizan mutuamente; si alguno no paga el grupo es responsable, es una manera muy barata de pre-seleccionar a clientes en base a los propios clientes, según indica Sonia Goldenberg<sup>10</sup>. El plazo que se otorga para la cancelación va desde un mes hasta 12 meses, teniendo en cuenta que se trata de préstamos para capital de trabajo con tasas de alrededor de un 4% mensual. Entre mayo y octubre de 1998, Mi Banco ha

---

<sup>9</sup> Conversación con Rodrigo Lladser. 11 de noviembre de 1998.

<sup>10</sup> "Arrancó Mi Banco". Revista "Gamarra" del 05/98.



desembolsado cerca de 28 millones de dólares en créditos a los microempresarios<sup>11</sup>, atendiendo a 32 mil clientes, a través 47 mil créditos.

Mi Banco tiene 13 agencias, ubicadas principalmente en los conos de Lima. En estas agencias existe un equipo de evaluadores (economistas, administradores, ingenieros industriales, etc.) quienes determinan la capacidad de pago de los negocios, puesto que muchos de los solicitantes de crédito son informales, semiformales y algunos pocos formales. Además, por el mismo hecho de ser pequeños en la mayoría de los casos carecen de libros contables en términos estrictos, por lo que no existe forma de que el analista pueda solicitar los balances presentados en los últimos años para estimar la capacidad de pago. A falta de balances, se inicia el proceso de evaluación con una entrevista, dirigida a cargo de un asesor de Mi Banco. Esta sirve para conocer el desarrollo del negocio, sus proveedores, la competencia que tiene, el costo de su producción y hasta los gastos familiares que tiene el titular de la empresa. Basándose en dicha información, el asesor deberá construir estados financieros y proyectar el flujo de ingresos, lo que finalmente determinará si se puede otorgar el crédito y cual es el monto del mismo.

Como el nivel de información depende de la relación que se establezca entre el asesor y el solicitante, cuando se dan los primeros préstamos se brindan créditos con un plazo máximo de 6 meses y de un monto no mayor de 5 mil soles. Pero, si el cliente cumple de acuerdo a lo previsto, este apoyo financiero puede renovarse y llegar a los 7 mil, 10 mil o 15 mil soles, de acuerdo al cumplimiento de pagos demostrado. Sin embargo, debemos señalar que si la solicitud de renovación la presenta pasado algunos meses de cancelado su préstamo, se hace necesario un nuevo monitoreo del negocio, teniendo en cuenta que el sector de la pequeña y microempresa tiene gran movilidad.

La única garantía solicitada es que el negocio funcione y tenga flujo. Mi Banco, por el momento, no financia actividades comerciales que recién se

---

<sup>11</sup> "El reto de financiar a los pequeños empresarios". Diario "El Comercio" del

inician, sino aquellas que vienen trabajando en el mercado y que requieren de un apoyo para mantener su actividad.

#### **h. Solución Financiera de Crédito del Perú**

Inició sus operaciones en agosto de 1996, como resultado de una alianza estratégica entre Credicorp (Grupo Romero) que participa con el 55% de las acciones, el Banco de Crédito e Inversiones de Chile que mantiene en forma indirecta el restante 45%. Solución comenzó con un capital inicial de 10 millones de dólares y una red de 10 agencias, ofreciendo una línea de crédito revolvente de libre disponibilidad exclusivamente en nuevos soles dirigida a las personas de los segmentos medio y bajo inferior con un ingreso mínimo equivalente a 250 dólares, con plazos de pago hasta 24 meses y con una tasa de interés promedio mensual de 5%.

Solución ofrece préstamos de S/. 900 a S/. 5,000 sin garantía, mientras que para montos superiores exige la constitución de una garantía hipotecaria. Solución brinda a sus clientes la posibilidad de efectuar sus pagos de cuotas en cualquiera de las agencias del Banco de Crédito.

Las colocaciones de Financiera Solución aumentaron con motivo de la compra de parte de la cartera del Banco Serbanco, por US\$ 25 millones. Posteriormente, en el mes de octubre, se conoció de la compra de parte de la cartera del Banco Solventa, por S/. 154 millones.

Con este tipo de modalidad de incremento de presencia de mercado, Financiera Solución añade a su cartera de colocaciones de S/. 130 millones, a junio de 1998, la cantidad de S/. 154 millones, con lo que estaría llegando a S/. 300 millones, a octubre de 1998. Asimismo, a noviembre de 1998, Financiera Solución sirve a 180,000 clientes<sup>12</sup>.

#### **i. Porfin**

29/11/98.

Perteneciente a la corporación Interbank, inició sus operaciones en agosto de 1997, mediante la transformación de la Financiera Peruana Interfip que realizaba operaciones de agente de bolsa y de arrendamiento financiero. La financiera inició sus operaciones con un capital inicial de ocho millones de dólares y cuatro agencias en Lima Metropolitana, habiendo contado con el asesoramiento de la financiera chilena Infisa, accionista minoritario de la Corporación Interbank.

Porfín se dedica a realizar operaciones de crédito de consumo, siendo su mercado objetivo las personas naturales pertenecientes a los niveles socio económicos B2, C1, C2 y D1, que perciban ingresos mensuales, acreditables y estables. A junio de 1998, sus colocaciones ascendieron a S/. 53,4 millones.

En la actualidad, PORFIN cuenta con siete sucursales en Lima (en los distritos de San Miguel, Miraflores, San Isidro, Lima y San Borja) y cuatro pequeñas tiendas similares a los Money Market de Interbank en los locales del Hipermercado Metro ubicados en Limatambo, Chorrillos, Fiori y Breña. Para 1998 la financiera proyecta abrir tres nuevas sucursales y una tienda pequeña que se instalara en otro Hipermercado Metro. La empresa confía en posicionarse como una de las principales entidades especializadas en créditos de consumo, contando con el respaldo del banco Interbank, buscando potenciar su alianza estratégica con E. Wong S.A., en lo que respecta a ubicación de sus puntos de venta o "tiendas financieras" y de capacidad de cobranza a potenciales clientes.

Si bien es creciente el nivel de cartera pesada (incremento en más de 9 veces en el primer semestre de 1998), ésta se encuentra provisionada en su totalidad, lo que sitúa a la empresa en mejor posición para hacer frente a la coyuntura que enfrenta la banca de consumo<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Aviso publicitario de Financiera Solución. Diario "El Comercio" del 29/11/98.

<sup>13</sup> "Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo modifica categoría de riesgo a la Fortaleza Financiera de Financiera Peruana – PORFIN". Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 24/09/98.

**j. Financiera CMR**

Opera como brazo financiero de su afiliada Sociedad Andina de los Grandes Almacenes S.A., SAGA, empresa que fuera constituida originalmente en noviembre de 1953, bajo la razón social de Sears Roebuck del Perú S.A., para posteriormente en marzo de 1994, cambiar de razón social a la actual denominación de SAGA Falabella S.A. La financiera CMR se constituyó el 24 de junio de 1996. El 19 de diciembre de ese mismo año la Superintendencia de Banca y Seguros autoriza el inicio de sus operaciones, las que se concretan el 31 de enero de 1997 con la adquisición de la cartera de créditos de Prosefin S.A. (cartera de créditos de SAGA S.A.), para en noviembre de 1997 aprobar la fusión de ambas empresas. Actualmente, Financiera CMR posee una oficina en cada una de las cuatro tiendas en operación de SAGA Falabella. Las aplicaciones de procesamiento de datos operan en línea, a través de una red de telecomunicaciones que conecta a todos los locales y oficinas<sup>14</sup>.

A junio de 1998, su cartera de colocaciones ascendió a S/. 104.9 millones, alcanzando ya una utilidad de S/. 4.3 millones.

Al operar exclusivamente financiando a los consumidores de SAGA Falabella S.A., poseedores a su vez de la tarjeta de crédito CMR, la financiera opera con una clientela cautiva. Esta situación se caracteriza por el mejor nivel de lealtad existente en el mercado, lo que proporciona un reducido y manejable índice de morosidad en el cumplimiento crediticio. Este mismo factor (mercado cautivo), le permite alcanzar un alto índice de rentabilidad con relación al sector financiero.

El nivel de déficit de provisiones registrado por la financiera con relación a las proporciones de créditos vencidos y refinanciados respecto al patrimonio se incrementa ligeramente en este período, lo que se compara a índices negativos en períodos anteriores. El nivel de cartera pesada ha aumentado

---

<sup>14</sup> "Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo asigna categoría de riesgo a la Fortaleza Financiera de Financiera CMR". Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, 24/09/98.

recientemente, como un efecto rebote de la coyuntura por la que atraviesa el sector de créditos de consumo, generando incrementos en la morosidad.

Financiera CMR estuvo considerando una posible conversión de la financiera en empresa bancaria, lo que al final fue negado por la Superintendencia de Banca y Seguros.

**k. Financiera Daewoo**

Financiera Daewoo fue constituida el 23 de febrero de 1996, como una subsidiaria de Daewoo Corporation (Seul, Corea), con el objeto social de efectuar todas las operaciones que la Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros faculta a realizar en el caso de una empresa financiera en el Perú. En julio de 1996, Daewoo compró la cartera de créditos de Daewoo Perú S.A., adquiriendo una cartera de 142 créditos amparados por pagarés, por US\$ 1.36 millones y 600 créditos amparados por letras de cambio por US\$ 3.80 millones. El precio de venta pactado fue de US\$ 4.13 millones, lo que representa 80% del valor total de los créditos adquiridos<sup>15</sup>.

Durante 1996 la financiera colocó 2,516 créditos de consumo (automotores) por un monto de 16.9 millones de dólares, lo que representó el 95% de la cartera de colocaciones. En 1997 la financiera inició la diversificación de sus actividades mediante el otorgamiento de créditos para la compra de electrodomésticos fabricados por la corporación.

El mercado objetivo de Daewoo está compuesto por personas jurídicas y naturales pertenecientes a los niveles socio económicos B, C, y D. Al segundo trimestre de 1998, las colocaciones de la financiera alcanzaron S/. 159.6 millones. La cartera atrasada, como porcentaje de las colocaciones totales ascendió a 7%, mientras que el nivel de provisiones cubre en 69% la cartera atrasada. La utilidad neta llegó a S/. 573 mil, en dicho período.

El grupo al que pertenece Financiera Daewoo vendió en 1997 y en el primer semestre de 1998, alrededor de 30% de unidades automotrices de todo el mercado nacional, para lo cual requirió financiar 60% de las ventas de vehículos marca Daewoo a través de ella, determinando que el endeudamiento tienda a aumentar en función al aumento de las ventas.

La empresa cuenta a junio de 1998 con recursos financieros provenientes de líneas de créditos de instituciones financieras. Parte del financiamiento corresponde a recursos proporcionados por su principal accionista. En estos momentos la dirección de la empresa está considerando acciones para diversificar más el origen de líneas de crédito que permita contar con recursos financieros adicionales.

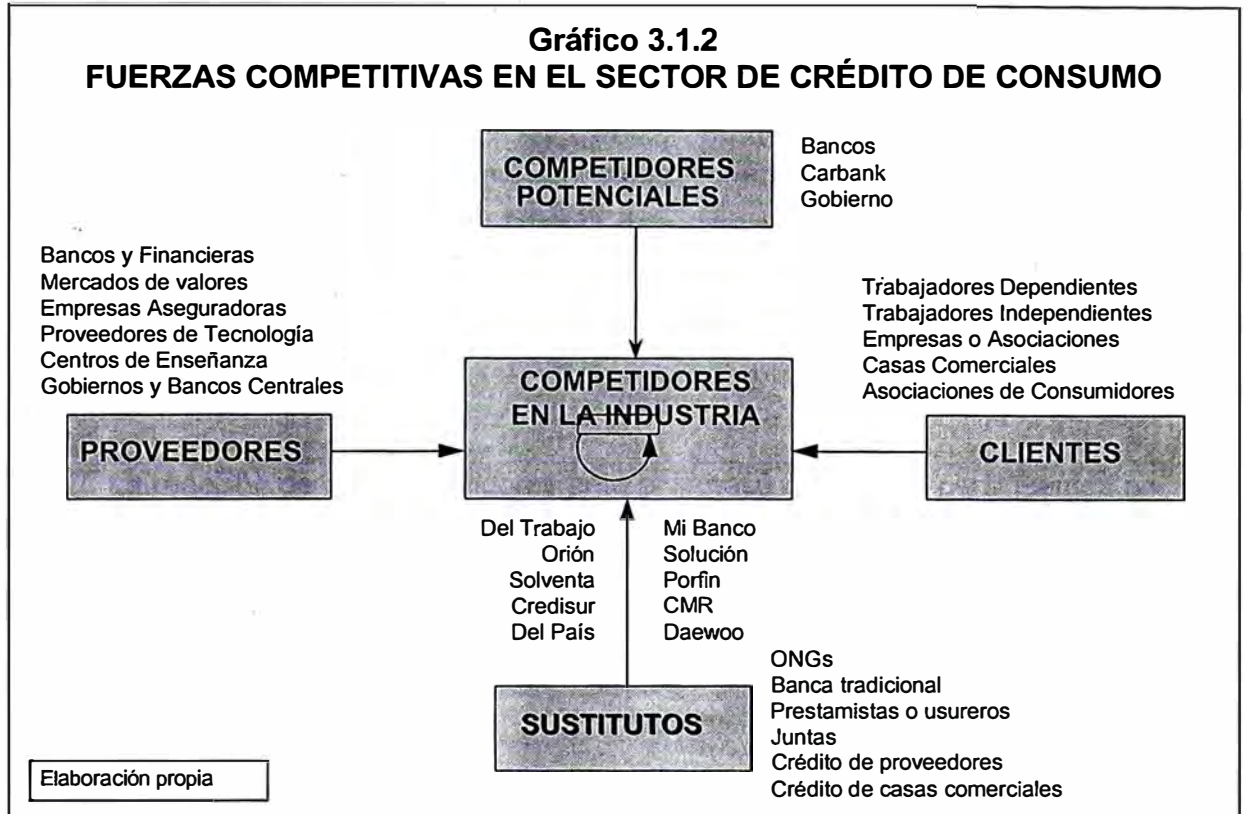
Existe un mercado para los vehículos Daewoo, además del interés del principal accionista de financiar la venta de otros productos y líneas de Corporación Daewoo. Luego de situaciones con el mercado en aumento, pareciera que los niveles de venta de vehículos se mantendrán en por lo menos los niveles alcanzados hasta la fecha, dependiendo el nivel de operación de la financiera de su propia situación y del porcentaje del mercado Daewoo que financie.

### **3.1.2 Fuerzas competitivas en el sector**

Durante los últimos años, el panorama vinculado a la actividad financiera nacional ha sufrido transformaciones bastante marcadas. La experiencia de los inversionistas extranjeros en otros países ha determinado un grado de competitividad que ha llevado a las entidades bancarias y financieras a guerra de tasas y de campañas promocionales, tanto para captar como para colocar dinero en los diversos sectores.

Los sectores económicos; entre ellos el sector bancario, surgen a partir de innovaciones comerciales o tecnológicas; los primeros en implantarlos disfrutaban de mayores rentabilidades durante una primera etapa, luego de la

cual, se estimulará la imitación con la consiguiente erosión de dichas rentabilidades. Utilizaremos las Cinco Fuerzas Competitivas del Mercado de Michael Porter para conocer el atractivo del sector de Crédito de Consumo, esquematizadas en el gráfico 3.1.2.



### A. Amenaza de Nuevos Ingresos

Existen empresas interesadas en ingresar al Sistema Financiero Peruano, muchos de las cuales involucran capitales extranjeros. El alto spread (pese a que en los últimos años ha venido disminuyendo), la posibilidad de introducir productos nuevos, la gran demanda potencial (dado el bajo porcentaje actual de la intermediación financiera), son parte de las oportunidades que atraerían a inversionistas extranjeros, contribuyendo a la disminución del atractivo del sector industrial. No existía en el sector elevados costos de cambio, los que al parecer están aumentando con la



creación de Líneas de Crédito (con tarjetas de fidelidad o no) que premian la constancia del cliente.

Sin embargo, existen barreras de ingreso como son la alta inversión en tecnología, la política gubernamental, que implican cumplir con una serie de requisitos para ingresar al sector, de los que el más fuerte es el económico. La SBS es la encargada de autorizar el ingreso de nuevas entidades bancarias. En general, la alta inversión es una barrera que impide a las empresas un rápido retorno. En efecto, una entidad con 2 años en el mercado como Solventa no termina de superar su efecto en los resultados del presente año. La preparación y mantenimiento de una fuerza de ventas motivada es también un alto costo operativo, necesario por ser el canal de distribución óptimo.

La reacción de los competidores ante el ingreso de nuevos participantes no sería un disuasivo válido. El sector está compuesto por empresas que no desean disminuir sus márgenes, por lo menos hasta mejorar sus resultados. La evidencia histórica (ingresos del Banco del País, Porfin y Mi Banco) es clara al respecto.

Actualmente, Carbank viene gestionando su ingreso al sistema. Vinculada al Grupo Calderón de Chile (propietario de las tiendas Ripley), recientemente inició los trámites para alcanzar la autorización de organización. Carbank se dedicaría al financiamiento de las operaciones de su asociada Ripley, constituyéndose en directo competidor de la Financiera CMR.

Se puede indicar que la amenaza de nuevos ingresos influencia negativamente en el atractivo del sector.

## **B. Intensidad de la Rivalidad entre los Competidores Existentes**

El grado de rivalidad de las empresas dentro del sector puede traer como consecuencia el beneficio del consumidor; sin embargo, un grado excesivo de hostilidad puede ser perjudicial para el mismo.

El atractivo estructural del sector, para los competidores actuales, está influido por el grado de rivalidad existente. Es lógico que las distintas entidades financieras que actúan en el sector busquen controlar el proceso competitivo, a fin de mantener la hostilidad dentro de ciertos límites.

La disminución del crecimiento de la industria en la ciudad de Lima es un factor que contribuye a hacer más intensa la rivalidad en el sector. Hoy en día, más competidores tienen que repartirse un mercado que se mantiene recesivo. Asimismo, el producto en líneas generales, es dinero en efectivo, lo que para muchas personas es posible obtener en cualquiera de las entidades. Sin embargo, algunas entidades diferencian su oferta con servicios y productos relacionados o ventajas por el pago puntual de las cuotas.

Si bien se esperaba en lo que va del año novedades con las empresas que recién ingresaban al mercado, éstas no han aportado mayor intensidad en la competencia, dedicándose a explorar segmentos ya conocidos por las entidades existentes. Tal es el caso del segmento de los dependientes, virtualmente de crecimiento nulo.

La falta de fuertes barreras de salida es otro elemento que disuade la fuerte rivalidad. Los activos manejados no son muy especializados, la flexibilización laboral permitiría las salidas de personal y la mayor parte de entidades no cuentan con interrelaciones de mucha importancia en el país, salvo las financieras asociadas a entidades comerciales.

El paso a la madurez del sector anuncia acciones de mayor trascendencia en la rivalidad del sector en lo que resta del año. Se puede concluir que la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes disminuirá el atractivo del sector de crédito de consumo.

### **C. Presión de los Productos Sustitutos**

En el extremo, la definición de producto sustituto del crédito de consumo llega hasta el financiamiento que el individuo superavitario de capital brinda al trabajador dependiente o independiente que requiere el efectivo. Lo poco práctico de dichas relaciones (el superavitario tendría que evaluar el riesgo de la operación y controlar el cumplimiento del compromiso) hace que existan intermediarios, no formales y formales.

En el primer grupo se encuentran los prestamistas, llamados también usureros, por los altos intereses que cobran. Brindan préstamos a plazos muy cortos (menos de tres meses) a tasas de 20% mensual en soles. Trabajan entre los comerciantes de mercados o trabajadores de empresas, de manera discreta. Otra modalidad son las juntas, las que se caracterizan por el afán solidario entre los participantes.

Intermediarios legales son ONGs y la banca tradicional. Para necesidades más específicas, tenemos el crédito de los proveedores (para los comerciantes independientes) y de las casas comerciales (para el financiamiento de sus ventas).

Muchas veces, el crédito de los proveedores o de las casas comerciales se toma sin el conocimiento adecuado acerca de las tasas de interés que cobran los proveedores, cuando lo mejor es considerar el descuento que se tendría por pronto pago.

Se puede concluir que la presión de los productos sustitutos influencia negativamente en el atractivo del sector.

#### **D. Poder Negociador de los Clientes**

La aparición de los créditos de consumo en el sistema bancario peruano, hacia fines de 1994, marcó el inicio de una nueva etapa en su proceso de desarrollo, pues a través de esta modalidad se logró masificar el crédito mediante la incorporación al sistema de:

- Trabajadores dependientes: con un trabajo estable o contratado, pero sin un historial crediticio ni un récord bancario previo.
- Trabajadores independientes: quienes contaban con negocios recientemente formalizados y no contaban con una historia bancaria.

Además, se caracterizan por ser clientes provenientes en su mayoría de los estratos económicos medio-bajo y bajo, y que debido a sus bajos niveles de ingreso nunca antes habían podido acceder a un crédito bancario.

En este sentido, la existencia de miles de clientes, con cada uno de ellos con un contrato por adhesión firmado, limita su poder de negociación. Además está decir que las entidades financieras han regulado en el contrato todos los aspectos de la relación con el cliente quien, por lo general, no se detiene a leer todas las cláusulas del contrato, las que se presentan en letra de menor tamaño a las otras áreas de la Solicitud de Crédito.

Sin embargo, existe la modalidad de Convenios entre la entidad financiera y alguna empresa (privada o pública) o asociación, cuyos trabajadores o asociados demuestran su interés en tomar un crédito. De acuerdo a las perspectivas de colocaciones, la empresa o asociación puede obtener mejoras en las tasas de interés. Por lo general, esta modalidad funciona cuando la empresa o asociación cuenta con un amplio número de trabajadores con mínimo historial crediticio. Solventa ha sido la entidad que desarrolló este esquema y obtuvo los mayores réditos.

Sólo algunas tiendas comerciales pueden planear una integración hacia atrás, mediante la creación de una financiera, no así el cliente promedio de la banca de consumo. Sin embargo, los clientes tienen una amplia gama de entidades a escoger, aunque no cuentan con información para exigir mejores condiciones.

Existen asociaciones de consumidores que han alertado de la falta de información a brindarse por las entidades financieras. En efecto, la

Superintendencia de Banca y Seguros ha exigido a todas las entidades la difusión de las características y condiciones de todos sus productos.

Se puede concluir que el bajo poder de negociación de los clientes influye positivamente en el atractivo del sector.

#### **E. Poder Negociador de los Proveedores**

Los proveedores del principal recurso, el dinero, son las diversas personas jurídicas (empresas emisoras de valores, bonos o acciones, entidades financieras con superávit de capital o el Banco Central) y naturales que realizan sus depósitos en el banco, bajo las modalidades de depósitos a la vista, ahorros, a plazo y otros. Los proveedores son numerosos y tienen poco poder de negociación frente al banco; además, son los que directamente tratan con el personal operativo y los que tienen que realizar las colas que normalmente se producen en el banco.

Varias de las entidades protegen su riesgo de no pago por medio del Seguro de Desgravamen. Este seguro se activa con el fallecimiento del titular del crédito, aunque podría incluir al cónyuge, al aval o al cónyuge de este último. La compañía aseguradora brinda a la entidad financiera una comisión por gestión del seguro.

Hay otros grupos de proveedores de equipos y materiales, sobre todo de sistemas informáticos. En este rubro los bancos están enfatizando sus estrategias para lograr la diferenciación de sus competidores.

Se concluye que las empresas del sector tienen un alto poder de negociación, por lo que los proveedores influyen positivamente en su atraktividad.

#### **3.1.3 Definición del atractivo del sector**

La industria de crédito de consumo tiene un alto potencial de desarrollo en el país, básicamente en el financiamiento segmentado y en el crecimiento en las provincias, por lo que es muy atractivo para las empresas del sector que cuenten con conocimiento del mercado, recursos de inversión importantes y tecnología bancaria.

### **3.2 Análisis producto mercado**

A continuación se presenta un análisis de dos mercados claramente diferenciados: los dependientes y los independientes. En general, los dependientes son los empleados y obreros de la gran, mediana y pequeña empresa. Independientes son los comerciantes y dueños de negocios propios, además de los profesionales de 4ta. categoría.

#### **3.2.1 El mercado de los dependientes**

Durante 1997, el empleo de los dependientes en el país mostró una recuperación parcial gracias al empuje que proporcionó el crecimiento en el Producto Bruto Interno (PBI). Esta situación, sin embargo, no fue acompañada de un crecimiento en los sueldos y salarios, ya que se mantuvo una tendencia a la caída de las remuneraciones reales en el medio urbano, con especial énfasis en lo que respecta al pago de los obreros.

De acuerdo con un estudio desarrollado por el Servicio para el Desarrollo Social (Serdes)<sup>16</sup>, la recuperación del crecimiento del PBI hizo que durante los diez primeros meses de 1997 se registrara un importante crecimiento en la demanda de mano de obra, tanto en el sector agropecuario como en los sectores no agrícolas.

Hay que indicar, sin embargo, que el citado aumento de la demanda de trabajo tiene repercusiones distintas en la evolución de los niveles de empleo (desempleo y subempleo) en el país, debido al crecimiento

---

<sup>16</sup> "Empleo: sin muestras de mejoría en los últimos 12 meses". Diario "El Comercio" del 01/02/98.

diferenciado de la oferta de mano de obra entre el área rural y el área urbana.

#### **A. Los dependientes en el medio urbano**

Las actividades no agropecuarias ubicadas en el medio urbano acrecentaron su demanda de mano de obra. Ello debido a la mayor producción registrada en el período enero - octubre de 1997 respecto del mismo período del año anterior.

Serdes sostiene que el incremento en la demanda de mano de obra se sustenta en la evolución de la producción de los sectores que concentran proporciones relevantes de trabajadores ocupados, como son el comercio, que se expande al 7,6%, la manufactura que crece al 8,6%, la construcción que aumenta al 18% y el sector servidos.

Otros sectores como la Minería, Electricidad y Agua, en los que también crece la producción en forma importante, ocupan proporciones muy pequeñas de mano de obra respecto al empleo total.

Frente a la expansión anotada de la demanda de mano de obra en el ámbito urbano, la oferta de trabajo se expandió al 2,8% (en términos de crecimiento de la población en edad activa).

Hay que indicar que en este contexto la expansión de la demanda de trabajo debió haber producido una reducción en el nivel de desempleo, lo que no ha ocurrido pues a lo largo de un período bastante prolongado, en que la demanda de mano de obra no se expandía a niveles similares o superiores a la expansión de la oferta, se había producido una acumulación de trabajadores muchos de los cuales crearon su propia ocupación en espera de mejores oportunidades.

Así, la tasa de desempleo en el primer trimestre de 1997 (9,9% de la población en edad de trabajar) fue superior a la del período similar del año



anterior (9,2%), en tanto que la tasa de desempleo en el segundo trimestre de 1997 (8,3%) fue similar a la de igual período de 1996.

## **B. Los dependientes en Lima**

Durante el período enero - diciembre de 1997 el empleo creció en 3.4% respecto a 1996. Según el Ministerio de Trabajo<sup>17</sup>, en diciembre último la variación del empleo en empresas de 100 y más trabajadores de Lima Metropolitana, pertenecientes a los sectores industria, comercio y servicios, disminuyó 0.1% respecto al mes anterior. Sin embargo, si se compara con diciembre de 1996 se observó un incremento en el empleo de 2.5%. Durante 1997 el empleo en industria y comercio se incrementó por debajo del promedio general, mientras que en el sector servicios creció en 5.8%.

De otro lado, en diciembre el nivel de empleo se redujo en el sector industrial (-0.4%), lo que se explica principalmente por una disminución del empleo en los subsectores alimentos, bebidas y tabaco que experimentaron una caída de 25 %. En relación al comercio, la rama del comercio al por menor registró una variación positiva de 0.2%, mientras que el comercio al por mayor se observó una reducción de 0.3% en relación al mes anterior.

El aumento del empleo en el sector de servicios se explica por el aumento de servicios personales, bienes inmuebles, servicios empresariales y dotación de personal, así como restaurantes y hoteles y establecimientos financieros, no así los subsectores de seguros y servicios de saneamiento, sociales y comunales.

### **3.2.2 El mercado de los independientes**

Según investigaciones, tres cuartas partes de pequeños empresarios desconocen para qué sirve un banco y cuáles son los servicios y productos que ofrece. Frente a ello, prefieren recurrir al financiamiento negro y pagar

---

<sup>17</sup>

"Empleo en Lima Metropolitana creció 3.4% en 1997". Diario "Gestión" del 28/01/98.

altos intereses, ignorando la existencia de líneas de crédito específicas que las instituciones financieras tienen para ellos.

#### **A. La demanda crediticia**

Según opiniones del sector, actualmente un tercio o 25% de la pequeña empresa tienen mercados consolidados y capacidad de expansión, por lo tanto, tendrían capacidad de endeudamiento. El resto estaría en el límite de lo que pueden pedir prestado o bien no están formalizados. En efecto, según estudios en el caso de los bancos, de cada cuatro personas consultadas sólo una recibe créditos. Dicho indicador es mayor en el caso de otras instituciones que están ingresando agresivamente entre clientes nuevos, es decir, los que piden créditos son cuatro o cinco veces más que quienes los consiguen.

Según Armando Pillado, funcionario del Programa de Acceso al Crédito de ADEX<sup>18</sup>: “para ir a una cifra de montos que pueden constituirse en un cálculo confiable respecto a la demanda, el INEI en el año 1993 hizo circular una encuesta nacional dentro del censo empresarial que fue respondida por 230 mil empresas. De ellas, 215 mil tenían menos de diez personas ocupadas, es decir, pueden tipificarse como micro y pequeñas empresas. No todas estas empresas son formales, pero si tienen algún tipo de vinculación o deseo de formalización. Este universo permite calcular la demanda y podemos decir que sobre la base de 215 mil empresas, si un tercio de ellas pidieran créditos para capital de trabajo y un décimo de ellas pidieran créditos para activos fijos, la masa de esa demanda sería aproximadamente de 450 a 500 millones de dólares”.

Actualmente, la microempresa está recibiendo unos 110 o 120 millones de dólares, y la pequeña empresa por el lado de banca de consumo (créditos para artículos de consumo) debe tener una cantidad de 180 millones de dólares. Sumando las cifras tenemos una oferta de 250 millones de dólares. La distribución aproximada del monto destinado a la microempresa sería

---

<sup>18</sup> “No sabe para qué sirve un banco”. Revista Gamarra del 01/98.

que la mitad es cubierto por las ONGs, las cajas municipales tienen un 25%, el mismo porcentaje lo tendrían los bancos y el resto sería cubierto por las cajas rurales.

## **B. Fuentes de financiamiento existentes**

Además de la banca de consumo, las pequeñas empresas cuentan entre sus fuentes a las ONGs, las cajas municipales y las cajas rurales. De acuerdo a las proyecciones, las ONGs disminuirían su crecimiento, por lo que las cajas municipales y los bancos tendrían mayores proporciones.

Las fuentes de financiamiento exigen alguno de los 3 tipos de garantías crediticias: la individual, la grupal solidaria y la banca comunal.

Las cajas municipales estuvieron usando el crédito individual, con créditos promedio debajo de 800 dólares. Tienen una eficiente tecnología crediticia: ellos realizan un sondeo de clientes por el lugar donde residen y preguntan a cada vecino sobre la solvencia y la calidad moral de quien solicita el crédito. Además, efectúan una medición del ingreso y gastos familiares (no sólo los del prestatario) así como de capacidad de pago del negocio mediante un flujo de caja simple y rápido. Las cajas municipales tienen una red con canales de información de riesgo y pueden saber si un cliente es moroso.

Muchas ONGs utilizan el método de la garantía grupal, que significa tomar a cinco personas, como avales cruzados; si uno no paga los demás responden por él. Es por ello que los miembros del grupo escogen a cada cliente con mucho cuidado.

El banco comunal funciona transfiriendo parte de los costos de evaluación y supervisión a un grupo de damas, que se conocen y se reúnen. Si alguna de ellas falla en el pago pone en riesgo el banco comunal. Un ejemplo de banca comunal es el caso de "La Chanchita", un esfuerzo desplegado a iniciativa de Catholic Relief Services (CRS), que ha promovido el Programa de Mujeres (PROMUJ) que funciona con siete ONGs a nivel nacional. CRS ha

logrado que un solo analista de la ONG crediticia se encargue de un banco comunal de 30 damas, reduciéndose así los costos operativos. El programa PROMUJ, "La Chanchita", tiene a setiembre de 1997, 225 bancos comunales con 5,600 socias. Han colocado 32 mil créditos por un total de US\$ 4.5 millones, con una cartera que debe estar en US\$ 600 mil.

Acción Comunitaria estuvo ofreciendo un esquema de créditos con garantía prendaria, es decir, artefactos o maquinaria del cliente. Para los clientes que participan por primera vez, el plazo máximo es de 12 meses, con pagos mayormente semanales y a veces quincenales, rara vez el pago era mensual. Además dicho crédito varía entre S/. 1,000 y S/. 1,500. Para otros casos, puede dar montos mayores pero exigiendo un aval con ingresos y casa propia si el monto es superior a S/. 4,000.

### **C. Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE)**

COFIDE promueve el desarrollo de la actividad productiva a través de líneas de crédito, así como servicios financieros a otros bancos y servicios no financieros. Por ejemplo, a través del Centro COFIDE, brinda información y servicios empresariales, apoya la actividad de capacitación y asesoría, tanto para empresarios como para agentes del sistema financiero.

COFIDE tiene siete líneas de crédito específicas para las micro y pequeñas empresas: Microglobal, Promicro, Propem, Probid, Proer, Aviagro y Prida. La gran mayoría de las líneas de crédito de COFIDE son multisectoriales, financian activo fijo, capital de trabajo, asistencia técnica, inversión para investigación de mercado, etc. Hay un plazo de pago y un plazo de gracia y a veces COFIDE no participa con el 100% del valor del proyecto.

La corporación incluye en un solo sector a los pequeños y microempresarios y su volumen de colocaciones ha superado los mil millones de dólares este año. Esto significa que durante cinco años consecutivos han incrementando 30 o 40% sus colocaciones, llegando en 1996 a 870 millones. En lo que respecta a la pequeña y microempresa el año 1996 correspondieron a 13%

del monto total (113 millones de dólares). El '97 las cifras han sido mayores porque COFIDE ha generado un nuevo canal de acceso a crédito para la micro y pequeña empresa, a través de las cajas rurales y municipales, que a mediados del '97 aumentaron sus colocaciones en un 160% aproximadamente.

#### **D. Esfuerzos de la Banca Tradicional**

En los últimos tiempos las empresas más importantes del país han demandado servicios financieros en el exterior. Las corporaciones y gran empresa han preferido buscar sus fuentes crediticias en Panamá o Nueva York. Los bancos nacionales poco a poco se van quedando sin su antigua cartera de grandes clientes. De ahí que hayan empezado a poner su atención sobre la pequeña empresa.

En medio de este panorama, el pequeño empresario se presenta como la promesa del futuro, siempre y cuando se trabaje con mucha paciencia y aplicando los mejores conocimientos financieros peruanos para interpretar sus características y peculiaridades. Para la banca tradicional, los independientes constituyen nuevos nichos de mercado con quienes hacer negocios a partir de una especialización de éste aprovechando ventajas competitivas y la contribución de las Pymes al producto nacional.

Actualmente, la mayoría de los bancos continúan ofreciendo productos y servicios diseñados para otros segmentos de mercado. La oferta con productos, servicios y personal especializado para este segmento de mercado está en una etapa de transición.

De acuerdo a Juan del Aguila, subgerente del Banco de Crédito<sup>19</sup>, la propuesta de la banca tradicional debería partir de definir el perfil del cliente objetivo, diseñar productos y servicios que respondan a las necesidades, contar con funcionarios de negocios especializado, disponer de un software

---

<sup>19</sup> "Colocamos 45 millones de soles". Revista Gamarra del 01/98.

que permita automatizar algunas etapas del proceso y conectar a las Pymes con medianas empresas corporativas.

A diciembre del 1997, en el programa de Banca de Desarrollo, el Banco de Crédito realizó colocaciones por 45 millones de soles a 5 mil clientes. Además, cada diciembre y en coordinación con la Municipalidad de Villa El Salvador, el banco auspicia la Feria del Mueble, con singular éxito.

## **E. Perspectivas**

Para Enrique Beltrán, asesor de ASBANC y Director Académico del Instituto de Formación Bancaria<sup>20</sup>, entre 1998 y 1999 podrá darse un crecimiento de los servicios financieros para la pequeña y microempresa por un mayor entendimiento entre la demanda y la oferta (empresarios y sistemas financieros), así como la disposición de la central de riesgos de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Otro factor es el Reglamento de Provisiones que da un tratamiento diferenciado a la microempresa. Este reglamento se refiere a la cantidad de plata que tienen que provisionar los bancos cuando hacen una operación, de hecho tienen que guardar una cantidad por todos los que no tienen documentación en regla. Prestar a un pequeño empresario antes era un problema porque no tenía estados financieros y cada provisión tenía que ser de 50%, el banco guardaba esa cantidad que no podía prestar y no le significaba un buen negocio. Este año empieza a funcionar el FONREPE (Fondo de Respaldo a la Pequeña Empresa). Todas las operaciones de este fondo son exoneradas del impuesto de 18%, lo cual es positiva en la medida que el costo de las garantías se incrementaba bastante. Esta institución va a garantizar el 50% del riesgo en las operaciones de la pequeña empresa.

Además, vía COFOPRI, las propiedades cuentan ahora con un reconocimiento que facilita al pequeño empresario hipotecar.

---

<sup>20</sup>

"El salto del 98". Revista Gamarra del 01/98.

### **3.3 Análisis de grupos estratégicos**

En el presente apartado se obtendrá el mapa de los grupos estratégicos en la industria del crédito de consumo en el Perú. Se caracteriza a un grupo estratégico por el hecho de tener acciones estratégicas similares. En un extremo, todas las empresas utilizan la misma estrategia, mientras que en el otro, cada empresa sigue su propia estrategia y, por lo tanto, se puede constituir en un grupo estratégico. Por otro lado, en diferentes grupos estratégicos pueden existir notorias diferencias en rentabilidad, en razón de que los grupos estratégicos son subsectores del mismo sector.

#### **3.3.1 Dimensiones estratégicas en el sector del crédito de consumo**

Después de una investigación con ejecutivos del medio, se encontraron cuatro dimensiones para clasificar las estrategias de las empresas del sector: la calidad del producto, la política de precios, la relación con la casa matriz y el nivel de colocaciones.

##### **A. Calidad del producto**

Como dimensión estratégica, la calidad del producto se refiere a la adecuación del producto a las necesidades de los clientes a los cuales se atiende. Además, la congruencia entre las características ofrecidas y su real cumplimiento.

Solución, Serbanco y Credisur han sido entidades que han apuntado su producto a comerciantes independientes, de acuerdo a sus particulares características. En cambio, entidades nuevas han seguido insistiendo en mercados bastante saturados por el Banco del Trabajo y Solventa, como son el Banco del País y Porfin. Por su parte, Orión, CMR y Daewoo han atacado segmentos específicos con acierto. Mi Banco apuesta al sector de las microempresas, con innovaciones en la tecnología de evaluación de los créditos.



## B. Política de precios

Esta dimensión se refiere a las estrategias de precios que han utilizado las diversas empresas del sector. Las estrategias de precios altos han sido aquellas que han dado pie a cierto sector de la prensa para señalar en términos no muy positivos el comportamiento del crédito de consumo en general.

- .. Mientras que algunas entidades han ganado participación en el mercado con tasas altas, otras las han equilibrado con las prestaciones del producto. En cambio, Solución y Porfin no han podido “barrer” con el mercado, contando incluso con tasas menores al promedio del mercado. Solución posteriormente ha optado por la compra de cartera a otras entidades de consumo.

## C. Nivel de colocaciones

Si bien es cierto que el nivel de colocaciones es el resultado de hacer las cosas bien, se considera que dicho nivel es también una dimensión estratégica. Para los bancos Del Trabajo, Solventa y Orión, tener en sus bases de datos la información de cientos de miles de clientes es una fortaleza a la hora de fidelizar al cliente<sup>21</sup>.

### 3.3.2 Calificación de los actores del sistema

De acuerdo al análisis planteado, se asignó un puntaje en cada una de las dimensiones señaladas, estableciéndose una secuencia de fortaleza entre las diez empresas del sector. Así, por ejemplo, la compañía con mayor nivel de colocaciones tiene la calificación de 5, y la de menor nivel de colocaciones, 0. Esto se muestra en el cuadro 3.3.1.

---

<sup>21</sup> Cabe indicar la particularidad de Credisur, al momento de obtener el nivel de sus colocaciones. Credisur es una división de Bancosur, entidad que publica estados financieros consolidados. Por tal motivo, se ha considerado la cifra de colocaciones indicada por su gerente general en entrevista referida anteriormente.

**Cuadro 3.3.1**  
**CALIFICACIÓN EN EL SECTOR DE CRÉDITO DE CONSUMO**

<b>Entidades</b>	<b>Calidad del producto</b>	<b>Política de precios</b>	<b>Nivel de colocaciones</b>
Orión	4	2	5
Credisur	4	4	3
Del Trabajo	3	5	4
Solventa	2	0	2
Serbanco	3	1	1
Daewoo	3	1	2
CMR	2	1	1
Solución	3	2	1
Del País	1	4	1
Mi Banco	3	4	0
Porfin	1	4	0

Elaboración propia

De acuerdo a los análisis efectuados, existe una alta correlación de la **Calidad del producto y Nivel de Colocaciones**, lo cual es una correlación de origen estructural. Las entidades que cuentan con el producto de mejor calidad han tenido el mayor nivel de colocaciones.

De acuerdo a esta alta correlación entre ambas variables, se combinan las mismas, con lo que la nueva calificación en las nuevas dimensiones se muestra en el cuadro 3.3.2.

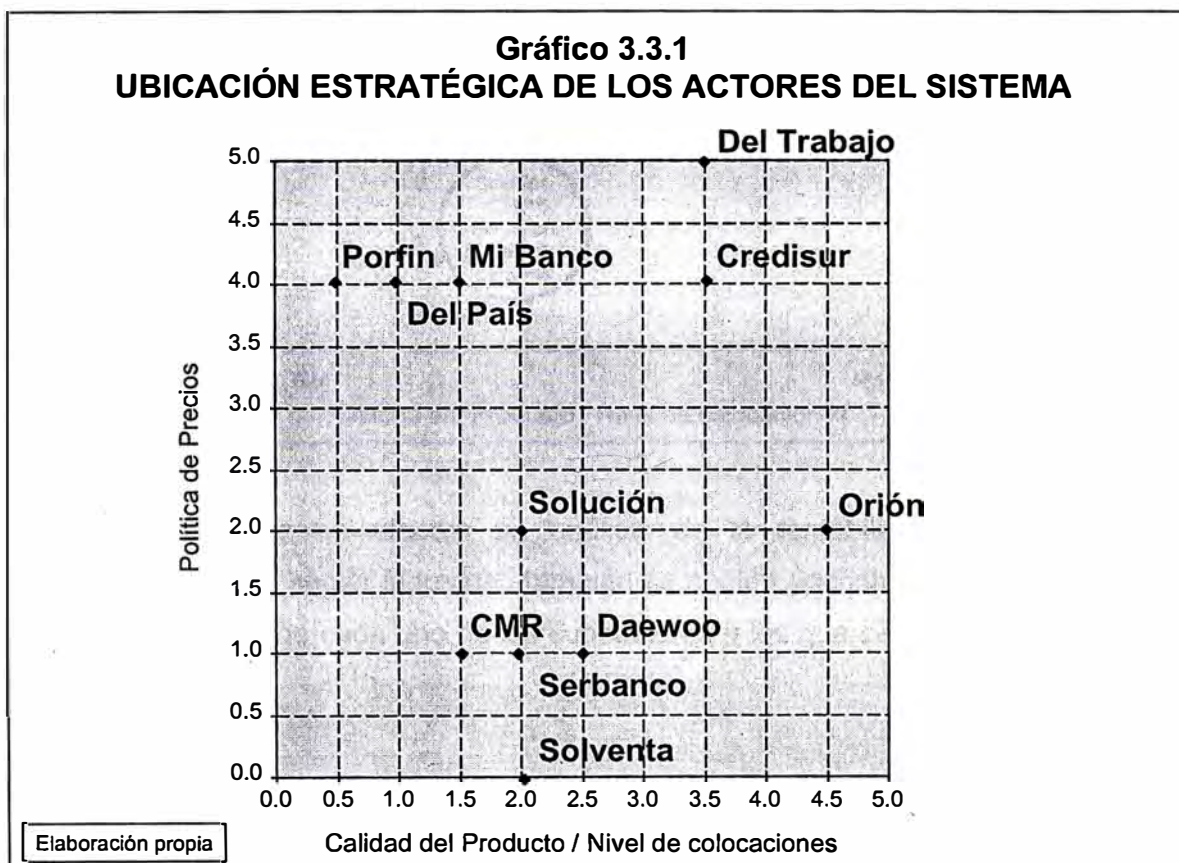
**Cuadro 3.3.2**  
**CALIFICACIÓN EN VARIABLES COMBINADAS DEL SECTOR**

<b>Entidades</b>	<b>Calidad &amp; Colocaciones</b>	<b>Precios</b>
Orión	4.5	2.0
Credisur	3.5	4.0
Del Trabajo	3.5	5.0

Solventa	2.0	0.0
Serbanco	2.0	1.0
Daewoo	2.5	1.0
CMR	1.5	1.0
Solución	2.0	2.0
Del País	1.0	4.0
Mi Banco	1.5	4.0
Porfin	0.5	4.0

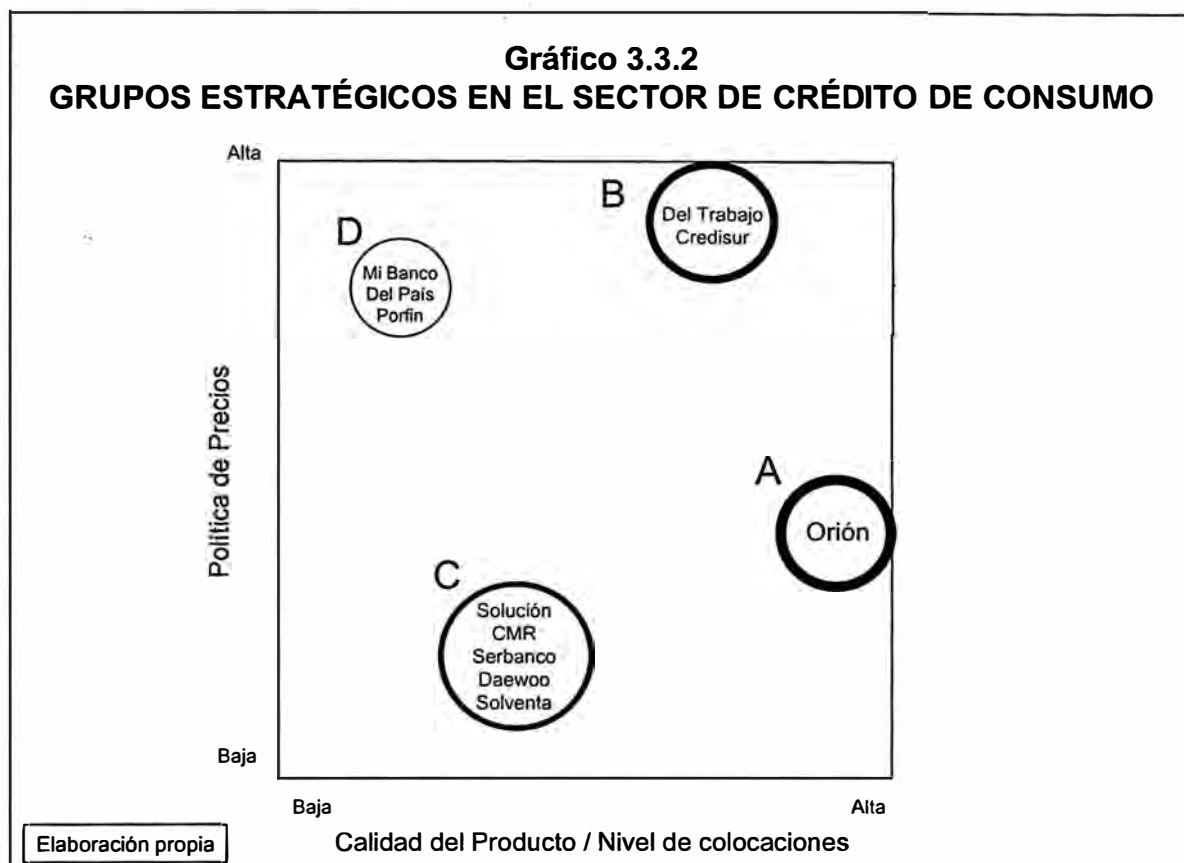
Elaboración propia

El gráfico 3.3.1 presenta el diagrama de las posiciones estratégicas de las entidades, de acuerdo a las variables construidas.



### 3.3.3 Mapa de grupos estratégicos

De la ubicación estratégica de los actores se identifican grupos que comparten características circunscritas a las variables construidas, con lo que se llega al mapa de los grupos estratégicos, representado en el gráfico 3.3.2.



Al igual que se efectúa un análisis de la rentabilidad dentro de un determinado sector industrial, también se suelen encontrar diferencias en la rentabilidad de cada uno de los subsectores a los que se dedica cada grupo estratégico.

### 3.3.4 Análisis de rentabilidad por grupos estratégicos

Se trata de identificar las diferencias en rentabilidad que pueden existir entre los grupos estratégicos. De acuerdo a los estados financieros a junio de 1998, se presenta en el cuadro 3.3.3 el patrimonio y las utilidades de las entidades del sector industrial.

**Cuadro 3.3.3**  
**PATRIMONIO Y UTILIDADES DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR**  
**Miles de Soles a Junio de 1998**

<b>Entidad</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Utilidades</b>
Orión	66,451	5,436
Credisur	30,549	1,284
Del Trabajo	48,111	3,378
Solventa	25,811	-2,570
Serbanco	22,661	2,576
Daewoo	23,471	573
CMR	19,756	4,325
Solución	22,869	-2,293
Del País	17,794	355
Mi Banco	43,243	-867
Porfin	14,845	-8,219

Fuente: Estados financieros publicados

Elaboración propia

Se observa que cuatro entidades no han tenido un desempeño positivo, mientras que el resto ha logrado utilidades que no superan en ningún caso S/. 6 millones. El cuadro 3.3.4 presenta la rentabilidad del patrimonio de las entidades del sistema.

**Cuadro 3.3.4**  
**RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR**  
**A Junio de 1998**

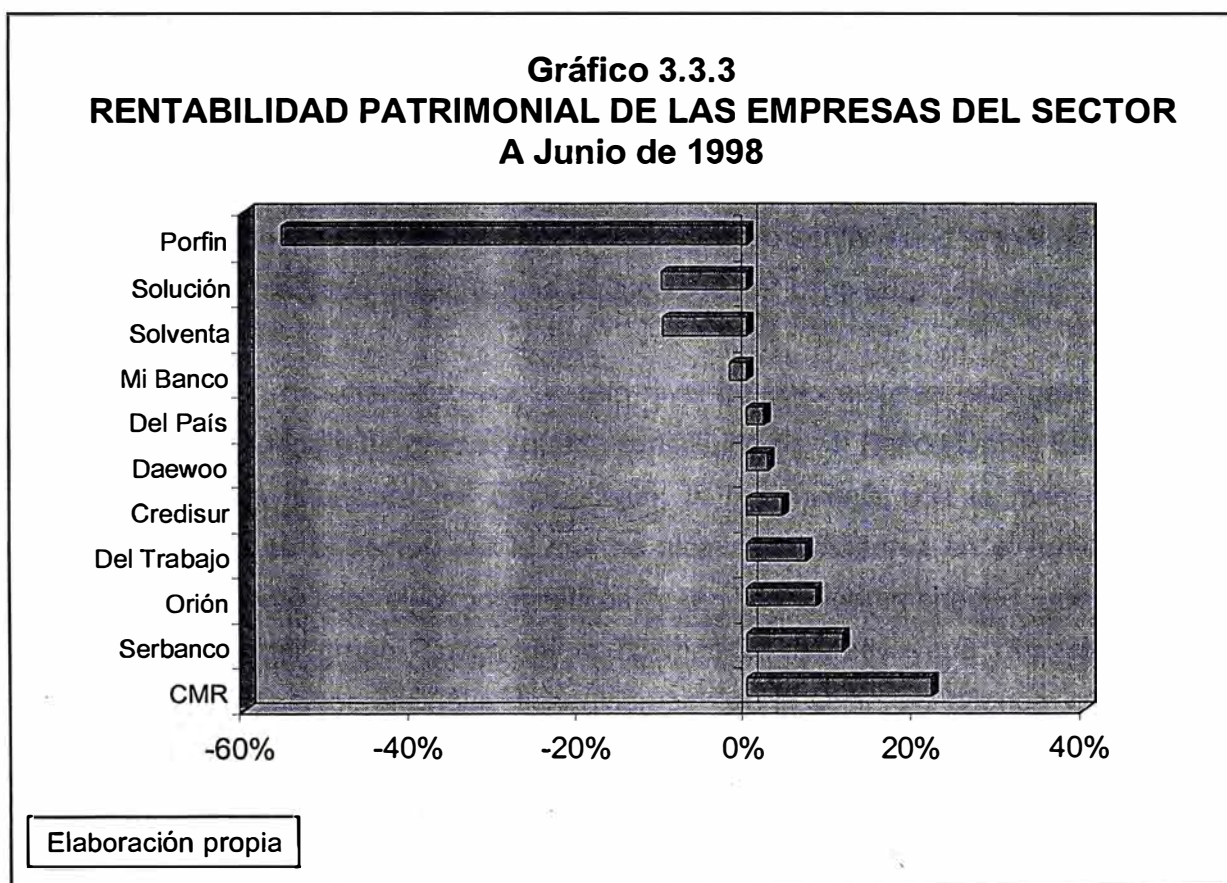
<b>Entidad</b>	<b>Rentabilidad</b>
CMR	21.9%
Serbanco	11.4%
Orión	8.2%
Del Trabajo	7.0%
Credisur	4.2%
Daewoo	2.4%

Del País	2.0%
Mi Banco	-2.0%
Solventa	-10.0%
Solución	-10.0%
Porfin	-55.4%

Fuente: Estados financieros publicados

Elaboración propia

De las entidades del sector, es CMR la que obtiene el mejor indicador de rentabilidad al patrimonio, seguido de los bancos Serbanco, Orión y Del Trabajo. El gráfico 3.3.3 presenta dicho indicador.



A fin de analizar la rentabilidad de los grupos, el cuadro 3.3.5 presenta las utilidades netas a patrimonio de los consolidados por grupos estratégicos.

**Cuadro 3.3.5**



**RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS**

A diciembre de 1997

<b>Grupos estratégicos</b>	<b>Utilidad</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Rentabilidad</b>
Grupo A	5,436	66,451	8.2%
Grupo B	4,662	78,660	5.9%
Grupo C	2,611	114,568	2.3%
Grupo D	-8,731	75,882	-11.5%

Elaboración propia

Como característica del sector, se puede observar que los grupos estratégicos ordenados por la variable Calidad del producto y Nivel de Colocaciones, muestran una correlación con la rentabilidad patrimonial, como demuestra el hecho de que el grupo A es el que presenta la mejor rentabilidad patrimonial. En la posición opuesta se encuentra el grupo D, con un bajo desempeño en la evaluación de Calidad del Producto y Nivel de Colocaciones. Esto confirma las diferencias de rentabilidad en el sector, dentro del mercado específicamente atendido por cada grupo estratégico.

El grupo A, caracterizado por un alto nivel de colocaciones, alta calidad y política moderada de precios, queda constituido por el Banco Orión. Ésta es la empresa financiera del grupo Orión, la que cuenta con la más larga trayectoria en el sector, por lo que ha alcanzado madurez en el ramo del financiamiento de electrodomésticos y en complementariedad con las empresas del grupo. Luego de la optimización operativa que atravesó el grupo, es de esperarse que dicho liderazgo en el sector se afiance, con lo que consolide aún más su buena rentabilidad.

El grupo B, caracterizado por un buen nivel de colocaciones, buena calidad del producto y política de precios altos, muestra también una rentabilidad positiva, aunque debería tender a una disminución de sus niveles de tasas de interés si desea seguir incrementando su cartera.



El grupo C (mediano nivel de colocaciones y calidad de producto, así como política de bajos precios) muestra un desempeño en promedio positivo, destacando los buenos desempeños de CMR, Solución y Daewoo, mientras que Serbanco y Solventa redefinen sus papeles en el sector.

Por último, el grupo D, caracterizado por un bajo nivel de colocaciones y un deficiente producto, así como una política de precios altos, presenta una rentabilidad negativa. La necesidad de una redefinición del producto, así como un adecuado enfoque, son consideraciones vitales a debatir en sus respectivas direcciones, lo que es comprensible en una entidad nueva como Mi Banco.

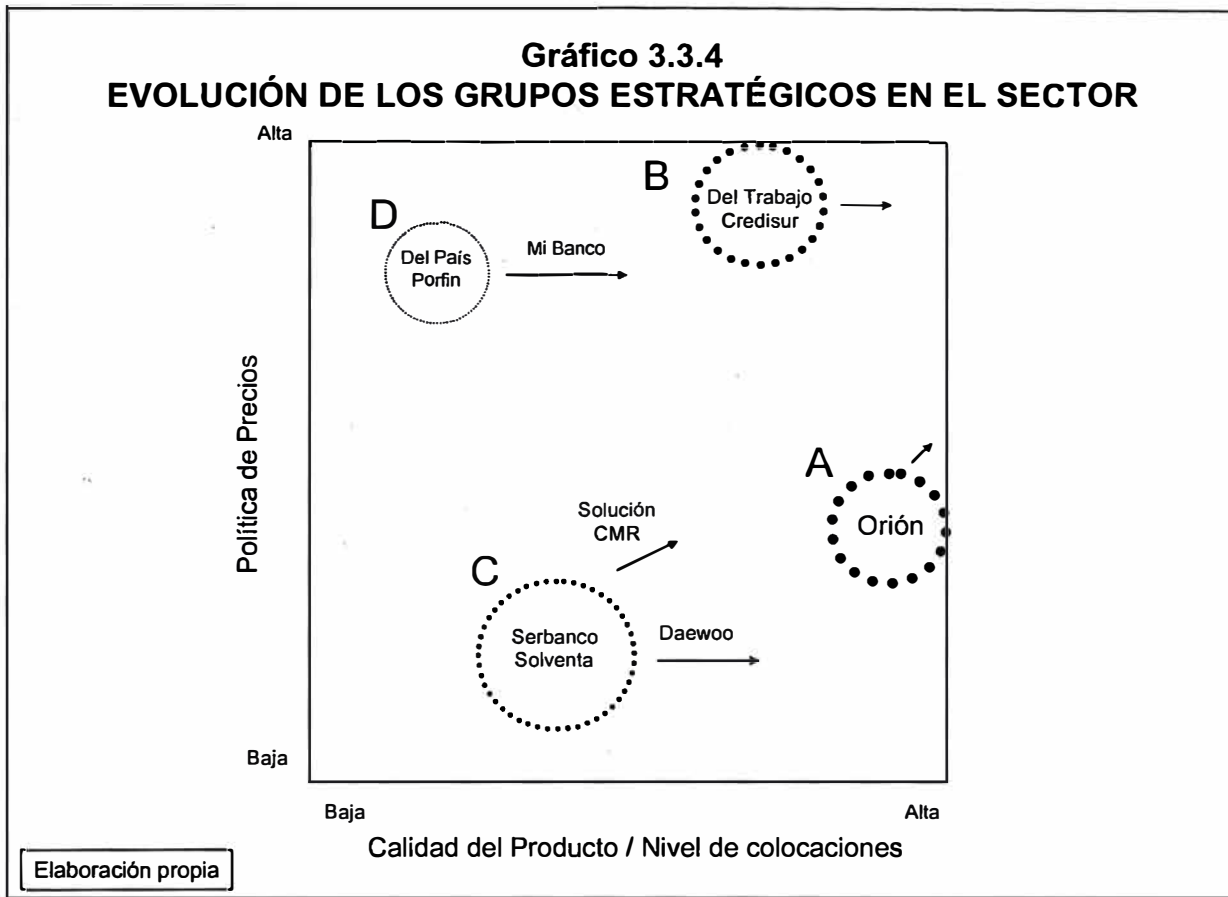
### **3.3.5 Evolución de los grupos estratégicos**

Las entidades del sector, en especial las que colocan créditos en soles, revertirán el gradual descenso de las tasas de interés, en ánimo de protegerse de la recesión económica y una eventual devaluación de la moneda.

El grupo A buscará consolidarse en lo avanzado, previniendo potenciales problemas de no pago de los créditos a través del electrodoméstico motivo del crédito.

El grupo B, como las únicas entidades que han sabido asentarse en el terreno del crédito de consumo, deberá mejorar el producto, buscando nuevos mercados para el mismo.

El grupo C está en camino de fraccionarse en razón de la redefinición que adoptarán Serbanco y Solventa, mientras que el grupo D tiene el imperativo de mejorar el producto en general o encontrar los nichos en donde puedan crecer.



### 3.4 Evolución del sector industrial

La estructura de los sectores cambia con frecuencia en forma fundamental. Su evolución asume una importancia crítica para la formulación de estrategias. Puede aumentar o disminuir el atractivo básico de un sector como oportunidad de inversión, y con frecuencia requiere que la empresa haga ajustes estratégicos. Entender el proceso de evolución del sector de crédito de consumo y ser capaz de pronosticar el cambio son de importancia, ya que el costo de reaccionar estratégicamente por lo general aumenta a medida que la necesidad del cambio resulta más obvia y es mayor el beneficio de utilizar una mejor estrategia para la empresa que la adopte.

#### 3.4.1 Procesos evolutivos

Los sectores evolucionan debido a que ciertas fuerzas se ponen en movimiento y crean incentivos o presiones para el cambio. Los procesos evolutivos trabajan para impulsar al sector industrial hacia su estructura potencial. No podemos dejar de señalar que los instrumentos en gran parte de la evolución industrial son las decisiones de inversión, tanto de las empresas existentes en el sector industrial como de los nuevos ingresos, en respuesta a las presiones o incentivos creados por el proceso evolutivo.

Se ha podido identificar los siguientes procesos evolutivos en el sector:

#### **A. Cambios en el crecimiento a largo plazo**

- Actualmente la intermediación financiera llega sólo al 18% del PBI; se espera que en los próximos 2 años llegue a representar el 25%<sup>22</sup>. Esto se verá reforzado por la creciente búsqueda de nuevos mercados de parte de las entidades de la banca tradicional.
- Dicha mayor participación fomentará la tendencia decreciente de las tasas de interés, lo que conllevará a un mayor uso del crédito de consumo.
- La mayor presencia de bancos extranjeros provocará que la competitividad siga en aumento y con ello, la atracción de los clientes por los créditos de consumo.
- La creciente necesidad de las pequeñas empresas por renovar sus bienes de capital y ser más competitivas las obligará a usar fuentes de financiamiento bancarias de mediano plazo.
- La definición de financiamientos específicos apoyará la reducción de las tasas de interés, en vista que el riesgo se reduce, al conocerse el destino del préstamo.

---

<sup>22</sup> Según opinión del Sr. Sergio Málaga, funcionario del Banco de Crédito, Conferencia de 02/97 - Auditorio Esan.

**B. Cambios en los sectores del mercado atendido**

- Tres cuartas partes de los pequeños empresarios desconocen la utilidad para su negocio de un banco y cuáles son los servicios y productos que ofrece. Esta desinformación ha venido siendo afrontada por las mismas entidades bancarias.
- La necesidad de los compradores de recurrir al financiamiento negro y pagar altos intereses se acentuará.

**C. Aprendizaje de los compradores**

- Asociaciones de consumidores han alertado de la falta de información a brindarse por las entidades financieras. Es por ello que la Superintendencia de Banca y Seguros ha exigido a todas las entidades la difusión de las características y condiciones de todos sus productos.

**D. Reducción de la Incertidumbre**

- Teniendo en cuenta la estabilización de la economía y la disminución del riesgo país, más bancos se verán tentados a entrar al sector.
- La institucionalidad que se logre en el país será fundamental para la disminución de la incertidumbre.

**E. Acumulación de experiencia**

- La experiencia de los inversionistas extranjeros en sus países ha determinado un alto grado de competitividad en el establecimiento de las empresas financieras en el medio peruano.
- La experiencia ganada en la evaluación crediticia de las entidades se convierte en un activo importante, puesto que personajes que no obtienen

un crédito en una entidad están rotando en el sistema, sorprendiendo a entidades inexpertas.

#### **F. Cambios en los costos operativos**

- Un factor importante del costo de los créditos de consumo es la evaluación de los antecedentes crediticios de los clientes. Conforme madura nuestro sistema, el costo de dichas verificaciones se hace más bajo. En un inicio las centrales de riesgo asumieron dicho papel, pero ahora la SBS apoyará dicho esfuerzo con la disposición de una central propia.

- Así como se observa una reducción de los costos de verificación crediticia, los costos de la verificación domiciliaria y de empresas muestra similar tendencia, en razón de la mayor difusión de bases de datos propias y externas de los clientes.

#### **G. Innovación del Producto**

- El cambio continuo de la tecnología de información de los bancos están contribuyendo a una mejora de los productos. Solventa y Credisur cuentan con sistemas para tomar créditos vía telefónica. Al respecto, el Esquema Pronto Crédito propuesto en el siguiente capítulo reflejaría un acercamiento al cliente, brindándole un servicio personalizado y rápido.

#### **H. Innovación en el Marketing**

- La reducción de tasas por campañas temporales mostró su efectividad a partir de Achica Tasa, innovación de Serbanco. En el mes de febrero y marzo, varias entidades lanzaron reducciones de tasas por concepto de la campaña escolar.

#### **I. Nuevos ingresos**

- El ingreso de bancos extranjeros de gran solidez y experiencia creó el negocio de la banca de consumo. Ahora lo extienden a otras áreas de financiamiento.

### 3.4.2 Panorama del sector en el año 2000

Los créditos de consumo han cubierto un nicho de mercado que se mantenía inexplorado en el sistema financiero peruano. De allí que la introducción de este tipo de créditos haya motivado una masiva respuesta de parte de personas de las clases media y baja que no habían tenido acceso al sistema financiero, y que han podido ver materializada la adquisición de bienes de consumo o haber encontrado un alivio momentáneo a su situación financiera en épocas de mayores gastos como son los meses de la campaña escolar o la campaña navideña.

Algunas estimaciones señalan que el mercado potencial para los créditos de consumo ascendería a 1,200 millones de dólares (2 % del PBI), dos veces el nivel actual (alrededor de 600 millones de dólares). Estas cifras son conservadoras, si se considera que en Chile los créditos de consumo alcanzan el 6% del PBI y en Colombia el 8%.

De otro lado, lo atractivo de los márgenes financieros y el explosivo crecimiento de este tipo de créditos, ha originado el incremento de la oferta, elevando el nivel de competencia no sólo en lo concerniente a las tasas de interés sino también en la flexibilización y rapidez en la aprobación de créditos. Esto último ha originado que ante el descenso en los spreads las entidades financieras hayan incrementado el volumen de colocaciones con el fin de no disminuir su rentabilidad, lo que ha incidido en un significativo incremento de la cartera morosa, siendo casi el doble de la del promedio del sistema bancario.

En este punto es importante detenerse, puesto que uno de los factores que inciden en la morosidad que presenta la banca de consumo es la falta de información sobre la capacidad de pagos de los clientes. Sin embargo, ya ha

entrado en funcionamiento el sistema de control de deudas implementado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) para préstamos menores a 13,000 soles. Paralelamente, la central de riesgos de la Asociación de Bancos (ASBANC) viene implementando los programas informáticos necesarios para el seguimiento de este tipo de créditos.

A pesar del potencial de crecimiento del mercado, hace algunos meses se ha iniciado un debate, acerca de la conveniencia de difundir este tipo de créditos en el mercado peruano, debido al riesgo que implica para la economía. En efecto, a un nivel macroeconómico, una aceleración del gasto de consumo puede originar un incremento de la demanda agregada, lo que podría incidir en un incremento de las importaciones (agravando el déficit comercial) o generar presiones sobre los niveles de precios (inflación). A nivel microeconómico, el riesgo está por el lado de un endeudamiento familiar excesivo, que les impida honrar sus deudas, con el consiguiente incremento de la cartera morosa de los bancos.

### **3.5 Entorno genérico del crédito de consumo**

De acuerdo a las características que pasamos a mencionar, el sector de crédito de consumo presenta síntomas de una transición a la madurez, donde ya se ha pasado de la etapa naciente, caracterizada por el cambio fundamental en las reglas competitivas, el gran crecimiento del sector y el descubrimiento de nuevos compradores en el sector de los independientes.

#### **3.5.1 Características del sector en transición a la madurez**

##### **A. Clientes experimentados**

A lo largo de los cuatro años de vida del crédito de consumo en el Perú, aproximadamente 600,000 clientes han conocido las bondades del producto, muchos de ellos en más de una ocasión. De la inicial aceptación, por ser la única opción de crédito de miles de personas, en la actualidad los clientes



consideran otros factores, gracias a la experiencia acumulada en tomar el crédito y cancelarlo mensualmente.

#### **B. Competencia con énfasis en el costo y servicio**

Desde 1994 la tendencia en las tasas de interés ha sido ligeramente decreciente, en parte por la morosidad rampante así como las fuentes de financiamiento de alto costo con que cuenta el sector (no atomizadas). En el mercado interno, las estrategias de las empresas se basan en mantener la alta rentabilidad del negocio, no arriesgando el margen financiero.

Las empresas del sector libran guerras basadas en el servicio que pueden prestar a los clientes: la entidad lo visita donde esté Ud., beneficios por la puntualidad en el pago de las cuotas, montos mayores de acuerdo a la capacidad del cliente, plazos desde 6 a 36 meses, mayores sectores atendidos y otros destinados a satisfacer las diferentes necesidades de los mismos.

#### **C. Aumento de la competencia internacional**

Si bien es cierto que el sector fue creado por una empresa peruana como Orión, los actores que ampliaron el sector fueron chilenos: Banco del Trabajo, Solventa y Serbanco, para posteriormente observar el ingreso de Credisur (división de Bancosur, empresa del grupo chileno Luksic) y del Banco del País. Los participantes extranjeros han traído tecnología y nuevos servicios que han permitido mejorar el desempeño general de las empresas del sector.

### **3.5.2 Conclusión del tipo de entorno genérico**

Por lo tanto, el sector del crédito de consumo tiene características de un sector maduro, por cuanto el sector cuenta con clientes experimentados (clientes de varios bancos y con varios créditos a la vez), competencia con énfasis en el servicio y el aumento de la competencia internacional.

# CAPÍTULO IV

## ESTRATEGIAS DE MARKETING EN EL SECTOR DEL CRÉDITO DE CONSUMO

En este capítulo analizaremos las estrategias de marketing de una empresa del sector, Serbanco, comparándolas con las de su competencia.

### 4.1 Organización del marketing

#### 4.1.1 Concepción inicial del marketing

De acuerdo a Philip Kotler<sup>1</sup>, hay cinco conceptos de competencia bajo los cuales las organizaciones orientan su actividad empresarial. El cuadro 4.1.1 presenta dichos conceptos.

**Cuadro 4.1.1**  
**CONCEPTOS DE COMPETENCIA DE LAS ORGANIZACIONES**

Conceptos	¿Qué comprarán los Consumidores?	Actitud de los Directivos
Producción	Productos que estén ampliamente disponibles y tengan bajo costo.	Lograr una gran eficiencia en la producción y una amplia cobertura de distribución.
Producto	Productos que ofrezcan la mejor calidad o rendimiento.	Producción de buenos productos y mejorarlos a través del tiempo.
Venta	Productos que tengan las mejores promociones.	Preparar una batería efectiva de ventas y herramientas de promoción para estimular más compras.
Mercadotecnia	Productos que satisfagan sus necesidades presentes.	Determinan las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregan los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.
Mercadotecnia Social	Productos que satisfagan sus necesidades a largo plazo.	Determinan las necesidades y deseos de los mercados meta, y entregan los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores, incrementando el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Fuente: Idem.  
Elaboración propia

---

<sup>1</sup>“Dirección de la Mercadotecnia”. Philip Kotler. Prentice Hall, 1993. .

Desde su fundación, Serbanco ha contado con una clara orientación a la Mercadotecnia. Tres miembros de la plana gerencial fundadora, incluyendo el gerente general, provenían de las canteras de la empresa La Fabril<sup>2</sup>, en algún momento la más grande empresa de alimentos del país.

Ésta orientación se expresa en la secuencia de la definición de productos:

- Determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta.
- Entrega de los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los competidores.

Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer todas las necesidades. Definiendo el mercado meta, se definen cuidadosamente las necesidades del mismo desde el punto de vista del cliente, no de la organización misma.

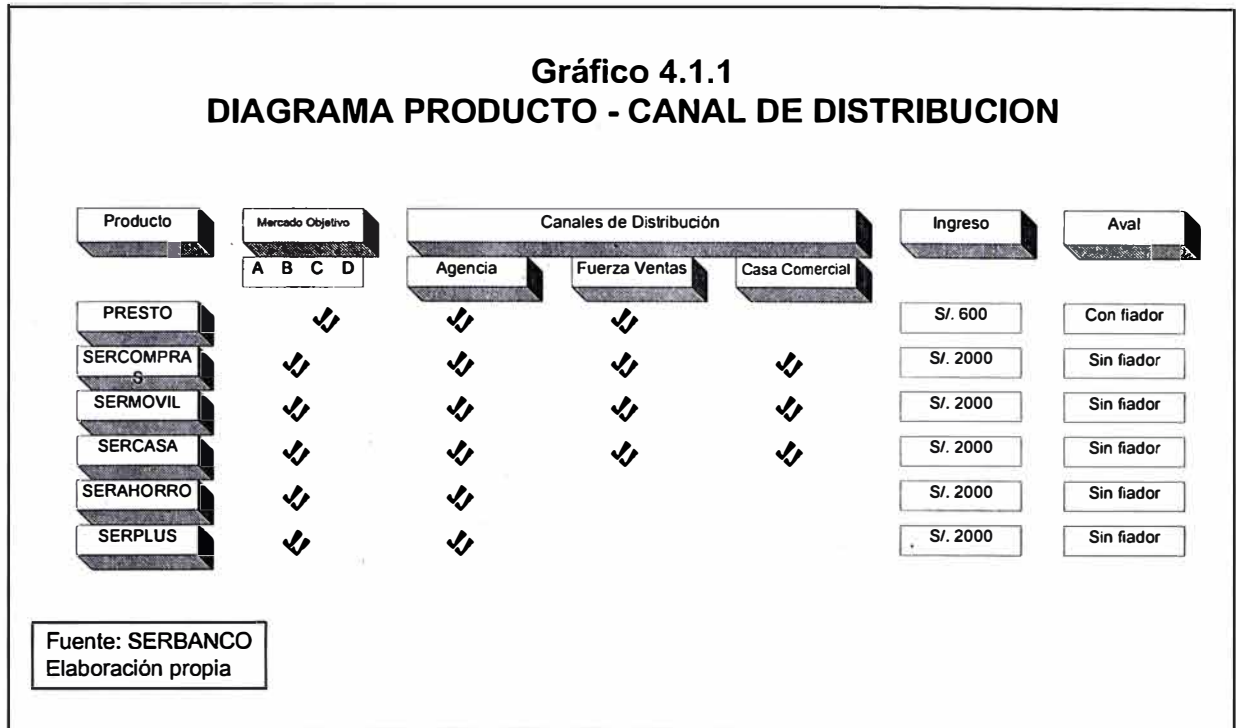
#### **4.1.2 Análisis de procesos del producto Presto**

Durante la primera semana de julio de 1997 se realizaron entrevistas a los empleados de los departamentos involucrados en el proceso crediticio de todos los productos de Serbanco.

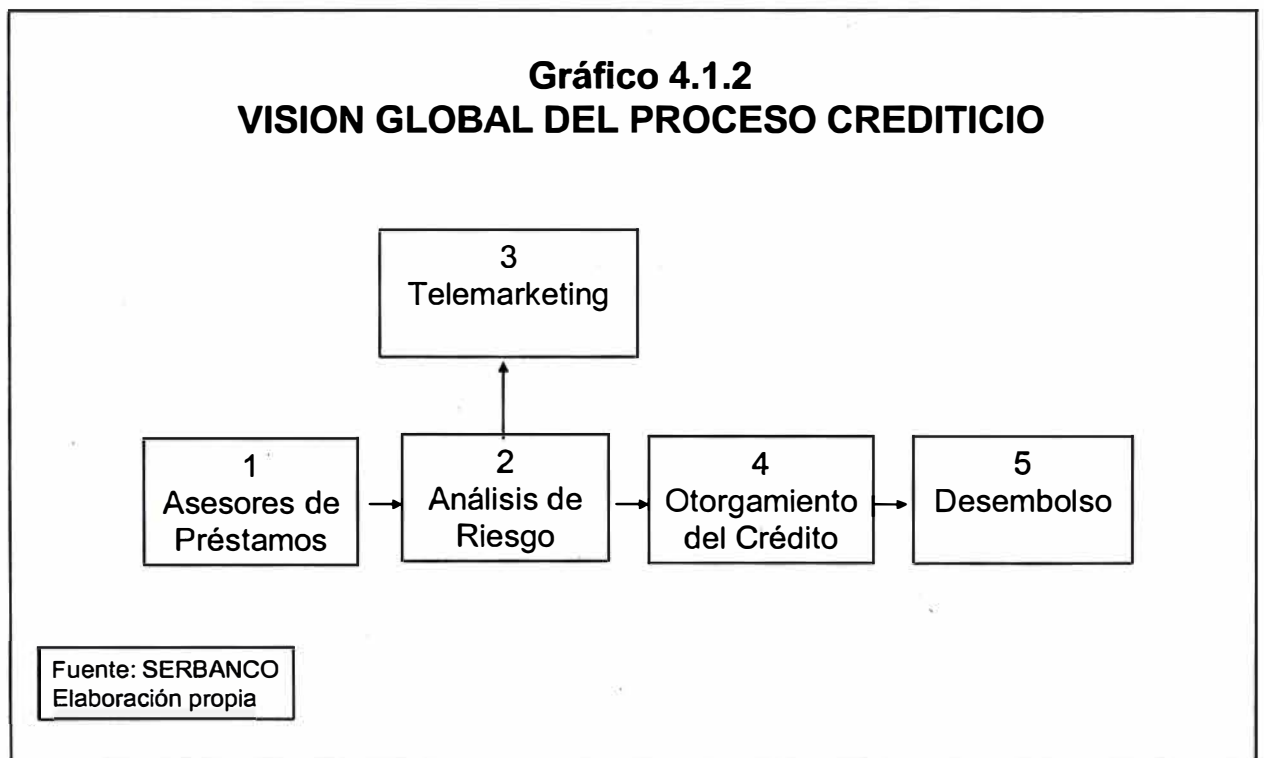
##### **A. Análisis del Proceso**

Como se observa en el gráfico 4.1.1, el mercado objetivo del banco era el segmento B, excepto para el producto Presto, cuyo destino era el segmento C. Mientras que algunos productos contaban con fuerza de ventas, para Presto dicha fuerza se constituyó en la médula de su llegada al mercado.

<sup>2</sup> Pertenece al grupo argentino Bunge & Born, fue vendida al grupo Romero y posteriormente fusionada con Perú Pacífico S. A., dando paso al Consorcio Fabril Pacífico, base de lo que hoy es Álicorp.



El flujo adjunto resume el proceso global de los productos crediticios:

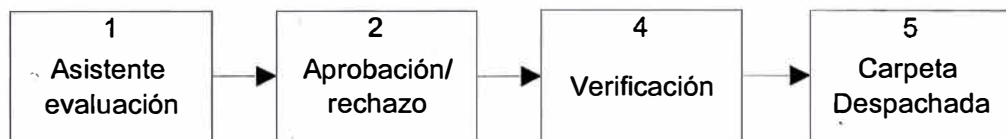


a. Análisis de Riesgo

A partir de entrevistas con Roberto Spada, Gerente de Riesgos del banco, se detalla el proceso:

### El análisis crediticio

A cargo de los Asistentes y Analistas Evaluadores:



- Evaluación Inicial:
  - Control de documentos:
    - Se verifica que todo esté completo y se informa lo que falta a los Asesores de Préstamos de ventas
  - Digitación:
    - Documento de Identidad
    - Boletas de pago (sueldos)
    - Formato de verificación domiciliaria
    - Recibo de agua, luz o teléfono
    - Certificados de trabajo anteriores
    - Informe comercial
  - Consulta Base de Datos:
    - Infocorp / Certicom / Riesgo Cero
    - CCL: Cámara de Comercio de Lima (Registro de Protestos)
    - ICC: Informe Crediticio Confidencial (emitido por la Superintendencia de Banca y Seguros)
    - Tarjetas de Créditos
- Aprobación / Rechazo:

- Control de documentos (verificación de los documentos, pero con mayor profundidad que en la digitación)
  - Verificación telefónica laboral (para todos)
  - Cálculo de cuota, basándose en el monto del préstamo
  - Aprobación o rechazo
- 
- Verificación:
    - Visita laboral para verificar si la boleta es verídica, a criterio del evaluador
    - Verificación domiciliaria
- 
- Carpeta despachada a otorgamiento:
    - Preparar memorándum con identificación de las carpetas que se envían
    - Sumar los créditos aprobados
    - Se entregan las carpetas al medio día y después del regreso de los verificadores en la tarde

### **Morosidad**

Proceso registrado en una planilla electrónica. El proceso es el siguiente:

- Diariamente se actualiza la base de datos de clientes con cuotas vencidas y se emite un listado con los clientes morosos vigentes. Este listado se emite en la mañana y está disponible aproximadamente a las 10:30 a.m.
- Llamada telefónica al 1er. día de morosidad.
- Se procede a enviar una 1era. carta a los clientes morosos al 5to. día útil, al 15avo. día se envía una 2da. carta y al vigésimo quinto día se realiza una visita personal.

- Cada vez que un cliente cancela su deuda atrasada, se procede a eliminarlo en la pantalla para que no aparezca en el listado diario, pero se conserva la información histórica en un medio magnético.

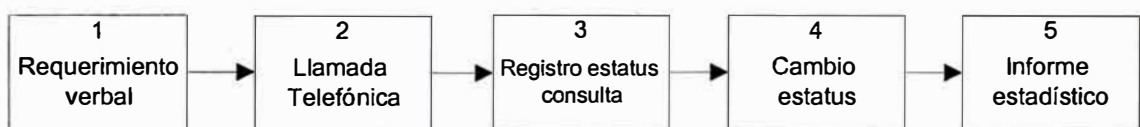
b. TeleMarketing

En base a entrevistas con Milagros Freitas, Gerente de Servicio al Cliente y Patricia León, Jefa de Telemarketing, se pudo juntar la siguiente información:

### Centro de Consultas

Existen llamadas de salida y de entrada. Ejemplos de cada caso son:

- Salidas
  - Se informa que se aprobó un crédito
- Entradas
  - Consulta el estado del crédito (verificación domiciliaria, etc.)
  - Quejas, cambios de domicilio, etc.



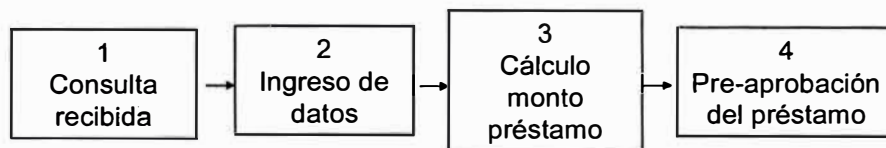
El proceso seguido es el siguiente:

- Requerimiento verbal de distintos departamentos del Banco para que se establezca un contacto con un cliente:
  - Los requerimientos son verbales y en algunos productos son escritos.



- En el caso de requerimientos por escrito se timbra, firma, indica la hora y fecha en señal de recepción.
- Los créditos aprobados o denegados son informados al cliente.
- Llamada telefónica:
  - Se registra el estado del resultado de la llamada en una PC (Pendiente o Contactado).
- Registro del estado de la consulta:
  - Se registra manualmente el estado de la llamada (Pendiente, Contactado).
- Cambio de estado:
  - Se verifica diariamente los clientes que están pendientes de ser contactados y una vez que se los ubica y transmite el requerimiento, se les cambia el estado en el computador a Contactado.
- Informe estadístico:
  - Semanalmente y mensualmente se prepara un informe con estadísticas del N° de llamadas contactadas.

### Telemarketing

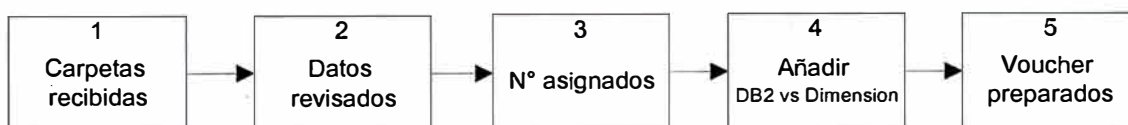


- Consulta recibida:
  - Se le indica al cliente que para poder orientar su requerimiento es necesario que facilite algunos datos personales.
- Ingreso de datos:

- Se ingresan los datos en un software especialmente desarrollado para esta función, que calcula automáticamente el monto aproximado que se le puede prestar y si califica o no para algún producto del banco.
- Cálculo del monto de préstamo:
  - Calculo automático del sistema y se le informa al cliente
  - En el caso que el cliente quiera saber datos específicos de la cuota u otras datos financieros, existe otro módulo llamado "Simulación" que permite realizar los cálculos. La preaprobación es más exacta que la simulación, porque considera datos cualitativos.
- Pre-aprobación del préstamo
  - Se le ofrece al cliente enviarle un fax con la preaprobación del préstamo o que lo vaya a visitar una promotora. Queda registrado en el sistema aquellos clientes que manifiestan interés, pero prefieren dejar pendiente su solicitud. Esta función está automatizada en el sistema Telestat.

c. Otorgamiento

Se obtuvo la siguiente información:



- Carpetas recibidas:
  - Se recibe de la Gerencia de Riesgos un memorándum que resume los créditos que se adjuntan, el cual es revisado a fin de confrontar el N° de carpetas con lo descrito en el dicha comunicación.

- Si existe algún descuadre, se procede a identificar la carpeta que falta, se indica en el memorándum cual falta y se recibe la documentación.
- Se procede a dar V°B° indicando la hora de recepción, firmando en señal de aceptación y el nombre del firmante.
- Datos revisados:
  - Se clasifican las carpetas de acuerdo a los productos.
  - Se ordena la carpeta de acuerdo a criterios propios del Departamento.
  - Se verifica que la documentación esté completa..
- N° asignados:
  - Se asigna un N° único para los clientes nuevos y un N° al préstamo, ídem para el fiador y para el préstamo sólo su N° único.
  - Se valida visualmente algunos datos del sistema con la carpeta (monto, moneda, plazo, oficina de desembolso, nombre, N° Libreta Electoral, etc.).
- Añadir:
  - Se indica al sistema la relación del cliente, aval y crédito, para que las partes formen un todo (el crédito)
- Voucher preparados:
  - Se digita en el sistema los vouchers y en el proceso de cierre de la noche se procesan.

d. Desembolso



- Las carpetas recibidas se envían al operador de custodia para:
  - Escanear firmas de las solicitudes.
  - Sacar fotocopias de los documentos originales:
    - Boletas de pago, recibo de servicios, autoavalúo, certificado de trabajo.
  
- Desembolso ejecutado:
  - Se ejecuta un proceso de los créditos vigentes para la emisión de:
    - Cuponera.
    - Emisión de las liquidaciones.
  - Armar la cuponera.
  - Adjuntar a las cuponeras las liquidaciones respectivas.
  - Los documentos originales se adjuntan a las cuponeras y liquidaciones.
  
- Set de documentos revisados:
  - Se verifica que se haya escaneado correctamente las firmas frente al cliente.
  - Se revisa nuevamente el monto, plazo, moneda versus la solicitud.
  - Supervisor firma la solicitud.
  
- Originales despachados
  - Despacho a sucursales set de documentos originales con sus respectivas cuponeras y liquidaciones.
  
- Enviar a Custodia las carpetas para su archivo.

## **B. Observaciones al proceso descrito**

Se llegaron a las siguientes observaciones:

- Serbanco tiene Manuales de Procedimientos que fueron escritos antes de la puesta en marcha del proyecto. Estos manuales se han utilizado como una guía para aclarar conceptos y no como una base general para

establecer los procedimientos operativos; lo anterior se debe a que algunos de los procedimientos descritos se basaban en procesos que debían sustentarse en el software adquirido y que en la práctica no cumplió las expectativas proyectadas.

- La tendencia de los departamentos está orientada hacia una visión vertical o departamentalizada, lo que se traduce en que los empleados no tienen una visión horizontal del proceso y por lo tanto no conocen con profundidad como opera el producto fuera de sus dependencias.
- Los estándares de horario de entrega de documentos, definidos previamente a la puesta en marcha del proyecto, no se han cumplido en algunas áreas, porque los sistemas informáticos no estuvieron operativos.
- La Gerencia de Riesgos envía parte de los expedientes aprobados después de las 6:00 p.m. porque las confirmaciones de domicilio llegan aproximadamente a las 4:30 p.m. Para que estas solicitudes estén listas para ser cobradas a primera hora del día siguiente, se procesan en la noche. El sistema debería permitir que una vez que se aprueba un crédito, este se transmita electrónicamente a operaciones, para de esta forma mejorar la oportunidad de la aprobación.
- Los seguros asociados a cada producto de Serbanco pertenecen a tres compañías de seguros distintas, cada una de ellas con requerimientos operativos particulares, lo que ha incrementado el grado de dedicación del departamento de Operaciones. Se debe estudiar la contratación de un sola compañía del ramo.
- Debido a que existen procesos manuales, se originan chequeos adicionales que aumentan la carga de trabajo del departamento. El sistema debería automatizar dichos procesos.
- Durante el Desembolso se vuelve a revisar que los campos de monto, plazo y moneda, que fueron digitados en la Gerencia de Riesgos y

posteriormente revisados en la fase de otorgamiento, hayan sido correctamente digitados.

### **C. El proceso de la Línea de Crédito Presto**

Durante el diseño del proceso para la Línea de Crédito Presto se ha tratado de superar las observaciones indicadas, tales como los chequeos adicionales de información. Cada uno de los procesos relativos a la Línea de Crédito se describen a continuación.

#### **a. Primera evaluación de los clientes**

El cliente presentará su documentación y la correspondiente Solicitud de Línea de Crédito, ya sea a través de la Fuerza de Ventas o Plataforma de las agencias.

Ya en Créditos, el Asistente revisará la documentación del cliente, su situación crediticia en Infocorp, la evaluación de la empresa y si se encuentra en la Base de Datos de Empresas Negativas.

En caso del cumplimiento de los requisitos, el Asistente digitará los datos y se emitirá una Orden de Verificación Automática. En caso de no cumplir con los requisitos, se efectuará el Ingreso rápido y se devolverá la documentación.

Luego del resultado positivo de parte del Asistente, el Analista evaluará la solicitud de la Línea, según el tipo de cliente: Dependiente, Independiente y Garantía Hipotecaria. Además, las verificaciones de las referencias y del aval.

El Analista recibirá el resultado de la verificación domiciliaria, con lo cual se dará paso a la aprobación de la solicitud.

La aprobación de la solicitud consiste en la fijación de una cuota máxima mensual, a cargo del Analista. Esta evaluación varía de acuerdo al tipo de cliente, para cada uno de los cuales existe un Módulo de Evaluación.

En caso de no aprobarse la solicitud por parte del analista, se devolverán los documentos al Área Comercial.

Cuando la solicitud llega a Operaciones, ésta se perfecciona con la revisión final de la documentación, dando paso a la digitalización de la firma del titular

En caso que Operaciones considere incompleta la solicitud, se devolverá a Créditos.

Luego de aprobada la Solicitud, entrará al Listado de Líneas de Créditos aprobadas que diariamente se envían a Ventas y Telemarketing. Dichos listados ya no incluyen el monto ni el plazo de aprobación, sino el monto máximo al plazo máximo.

b. Desembolso en efectivo

Una vez que el cliente ha recibido la noticia de parte de Telemarketing de la aprobación de su Línea de Crédito, se apersonará a la plataforma de la agencia que escogió para efectuar el desembolso.

Los ejecutivos de plataforma efectuarán la verificación de firmas.

Los ejecutivos de plataforma brindarán al cliente la información de las diferentes opciones de retiro a cada plazo, de acuerdo a la cuota máxima aprobada. Esta información se encuentra en el Simulador Línea de Crédito (SLC).



El cliente podrá simular, además, las cuotas que podría pagar si decide retirar un monto determinado, como también, el monto que podría retirar si decide pagar una cuota definida.

El SLC incluye también el cálculo exacto de las cuotas, considerando el desfase, es decir, la fecha de pago que desee el cliente, y el día en que efectuará el desembolso.

Con toda esta información, el cliente está en la capacidad de tomar la decisión que mejor se acomode a sus necesidades.

Una vez seleccionada la opción, los ejecutivos de plataforma emitirán la orden de desembolso, luego de lo cual se enviará la orden de impresión de la cuponera, la liquidación y el cronograma de pagos. Dichos documentos se podrán obtener en la impresora láser que estará a disposición de los Supervisores de Caja.

Luego de emitidas las órdenes de impresión, los ejecutivos de plataforma invitarán al cliente a esperar unos minutos para concretar su desembolso.

El supervisor de caja recogerá las impresiones de la cuponera, la liquidación y el cronograma de pagos, los que entregará a alguno de los cajeros de la agencia.

El cajero llamará al cliente a la ventanilla, donde verificará las firmas.

Luego de ver la conformidad de las firmas, el cajero efectúa el desembolso al cliente. Se le hará entrega de la cuponera y el Manual de Uso de su nueva Línea de Crédito Presto.

c. Pago de cuotas

El día correspondiente al pago de su cuota, el cliente se acerca a ventanilla.

Luego de efectuar la cancelación de su cuota, el cajero emitirá el comprobante de pago y sellará la cuponera.

Para poder ofrecer a nuestros clientes información exacta sobre el saldo de su Línea de Crédito, diariamente se efectúa una evaluación de todos nuestros clientes para determinar quienes, habiendo cumplido con el pago puntual de sus cuotas, cuentan con un saldo que les permite retiros de un mínimo de S/. 250.

En caso de cumplir con los requisitos, el sistema mostrará al cajero un mensaje con el posible nuevo retiro. El cajero brindará dicha Información al cliente, invitándolo a acercarse a plataforma para más detalles.

d. Nuevos retiros

Cuando el cliente ha recibido la noticia de que puede efectuar un retiro de su línea, se acercará a plataforma para pedir más detalles. También el Manual de Uso indica que progresivamente el cliente recupera su capacidad de nuevos retiros.

Con la presentación de su tarjeta, el cliente solicita su nuevo giro.

El cliente tiene la opción de efectuar un nuevo giro de una manera muy práctica si es que no han pasado 30 días desde su evaluación inicial. En tal caso, con sólo llenar el formato de retiro de línea, el ejecutivo de plataforma podrá ordenar la generación del desembolso y la orden de impresión de la nueva cuponera, liquidación y cronograma de pagos. Luego el cliente podrá pasar a caja para el retiro correspondiente.

Si ha pasado el límite de tiempo, se dará inicio a una etapa de verificación del cliente, en la que el primer paso es revisión de Infocorp, IICN y la Base de Datos de Empresas Negativas.

En caso de que no cumpla con dicha revisión inicial, se efectuará el rechazo de la solicitud. En el caso de que si cumpla, se revisará los siguientes documentos:

- Libreta Electoral
- Último recibo de agua, luz o teléfono
- Última Boleta de pago o Pago a la SUNAT

Verificada la autenticidad de la documentación, se le brindará al cliente las opciones del SLC. Una vez que el cliente tomó la decisión, llenará el Formato de Giro de Línea de Crédito.

Si el cliente no ha cambiado su domicilio, el ejecutivo de plataforma efectuará el ingreso de la información sin orden de verificación. En caso contrario, el ejecutivo de plataforma ingresará la información con orden de verificación domiciliaria.

En ambos casos, la solicitud de retiro de la Línea de Crédito pasa al Analista de Créditos. Si las condiciones laborales del cliente han cambiado, el Analista efectuará el envío de una orden de verificación laboral. A la vez, de llegar una respuesta de la verificación domiciliaria, se aprobará la solicitud en cuando se confirme también la verificación laboral y se actualizará el sistema.

En caso alguna de las verificaciones sea negativa, se efectúa el Rechazo y la actualización del sistema.

En cualquier caso se efectuará el envío automático de información a Telemarketing. Ésta área se encargará de llamar al cliente para darle una explicación breve de las opciones crediticias disponibles e invitarlo a plataforma a efectuar su nuevo giro, tal como fue el primer desembolso.

### 4.1.3 Estructura actual

Desde su fundación, la estructura organizacional del banco ha evolucionado hacia una horizontalización de sus divisiones, llegando a contar a lo mucho con cinco niveles.

Considerando la estructura de los bancos tradicionales, Serbanco cuenta con una estructura mucho más ágil para la toma de decisiones. La contigüidad física de las gerencias permite un diálogo mucho más fluido, que a la larga permiten una reacción más rápida a los cambios del entorno.

#### A. Organigrama del banco

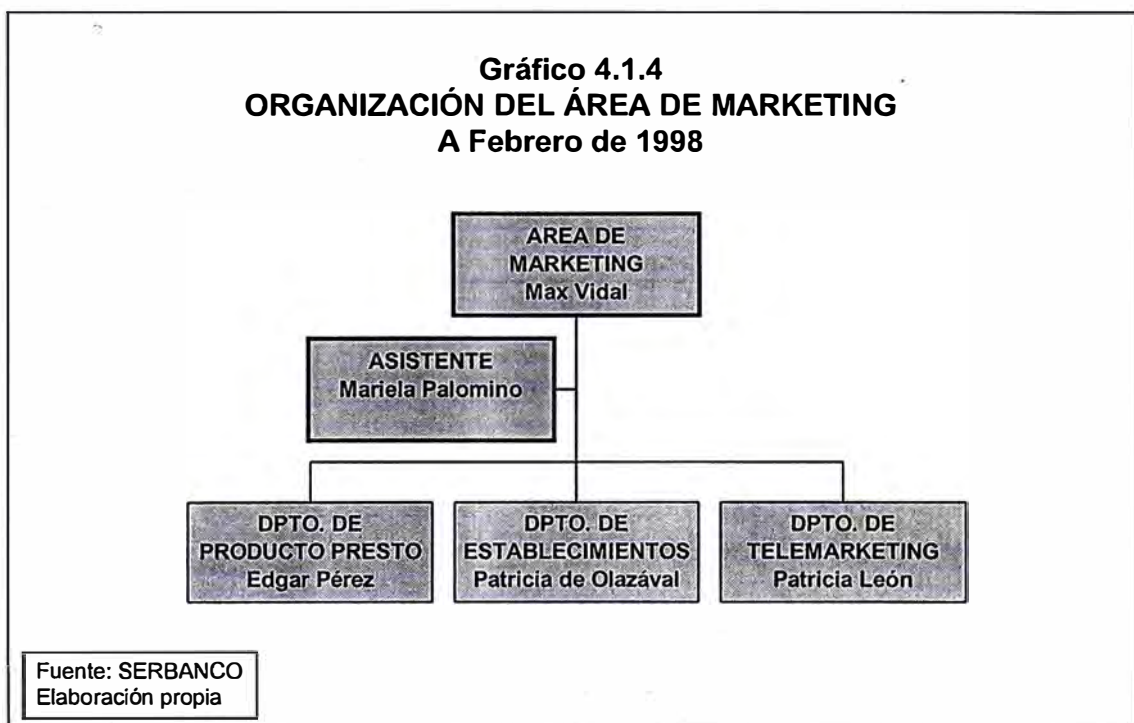
Vigente a marzo de 1998, todo lo anterior se cristaliza en el siguiente organigrama del banco.



Todos los gerentes indicados participan en Comité de Gerencia que se realiza una vez por semana, presidido por el Gerente General. Éste último y los directores participan del Directorio, que se lleva a cabo una vez por mes.

## B. Organización del Área de Marketing

El Área de Marketing en Serbanco dirige los productos Presto y Sercompras, enfocados ambos al ámbito de la Banca Personal. Incluye además el departamento de Telemarketing, ente que presta apoyo a los productos mencionados y al crédito hipotecario Sercasa.



## 4.2 Análisis del Consumidor

Para la definición del perfil del consumidor, se utilizaron las encuestas elaboradas en Serbanco<sup>3</sup> mediante muestreos aleatorios de clientes con

<sup>3</sup> Las encuestas fueron elaboradas telefónicamente por el Departamento de Telemarketing. Realizadas en octubre de 1997, el muestreo se circunscribió a los clientes con crédito aprobado en el mes de junio, mes de lanzamiento de la campaña Achica Tasa, y julio del mismo año.

préstamos aprobados. Utilizaremos los resultados de las mismas en los siguientes puntos.

#### 4.2.1 El uso del crédito de consumo

El cuadro 4.2.1 presenta los usos dados al crédito de libre disponibilidad. No se observa mayor diferencia entre las cifras recolectadas en los dos meses indicados.

**Cuadro 4.2.1**  
**USOS DEL CRÉDITO DE CONSUMO**

Usos	Junio	%	Julio	%	Total	%
Mejora de vivienda	27	24%	27	24%	54	24%
Inversión en negocio	23	21%	24	21%	47	21%
Pago de Deudas	19	17%	25	22%	44	20%
Salud	10	9%	9	8%	19	8%
Educación	7	6%	11	10%	18	8%
Compra de artefactos	6	5%	5	4%	11	5%
Recreación	2	2%	1	1%	3	1%
Otros	17	15%	12	11%	29	13%
Total	111	100%	114	100%	225	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Del cuadro pueden extraerse las siguientes conclusiones

#### A. El no uso del crédito hipotecario

El 24% de nuestros consumidores tomó un crédito de consumo para una mejora de su vivienda. Esta cifra indicaría con respecto al crédito hipotecario dos cosas:

- Se desconoce su existencia, o
- Sus requisitos son inalcanzables para el consumidor

En cualquiera de los dos casos, el consumidor ha preferido un crédito de consumo, estructuralmente más caro que el crédito hipotecario. Todo ello muestra un campo de crecimiento para éstos últimos, como que en efecto se ha estado observando en el mercado. Considerando el nivel de inversión de una mejora de vivienda, la necesidad de dichos clientes más palpable sería la obtención del mayor monto.

**B. La importancia del negocio propio**

El 21% de nuestros consumidores tomó un crédito de consumo para la inversión en un negocio. Dentro de sus opciones, dichos consumidores han escogido la entidad de crédito de consumo con el crédito de menor costo, factor importante para hacer rentable el negocio propio.

**C. Las necesidades urgentes**

El 28% de nuestros consumidores tomó un crédito de consumo para una necesidad urgente, como es el pago de deudas y salud. En tal sentido, se puede inferir que dichos clientes prefirieron la entidad que les ofreció aprobar el crédito lo más rápido posible.

**4.2.2 El nivel de servicio**

A través de una serie de preguntas sobre el nivel de servicio en el banco, se pudo conocer las apreciaciones de nuestros consumidores.

**A. Tiempo de aprobación de préstamo**

El cuadro 4.2.2 presenta las apreciaciones de los consumidores.

**Cuadro 4.2.2**  
**OPINIÓN SOBRE EL TIEMPO DE APROBACIÓN DEL PRÉSTAMO**

	<b>Junio</b>	<b>%</b>	<b>Julio</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Lento	26	23%	19	17%	45	20%
Normal	35	32%	44	39%	79	35%
Rápido	50	45%	51	45%	101	45%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Existe la opinión generalizada de que los trámites en los bancos demoran de una semana a dos semanas. Cabe indicar que dicha apreciación no está alejada de la realidad en la banca tradicional, acostumbrada a financiar necesidades de capital de inversión o capital de trabajo, en el caso de empresas, e inversiones perdurables, en el caso de banca personal. Con esta observación, se puede explicar que sólo el 20% de los encuestados consideren lento el tiempo de aprobación.

Dentro del sector de crédito de consumo, la mayoría de las entidades anuncia tiempos de aprobación entre 48 y 72 horas. Siempre se hace la salvedad de que la documentación esté completa, para recién considerar dicho tiempo de aprobación. Esta última circunstancia aproximadamente sólo ocurre en la mitad de los casos.

Para dar paso a la aprobación de una solicitud, es necesario el siguiente proceso:

1. Presentación de la solicitud desde fuerza de ventas o plataforma.
2. Verificación de la integridad y autenticidad de la documentación, de acuerdo a los requisitos estipulados.
3. Verificar que el cliente no se encuentre como negativo en las Centrales de Riesgo.
4. Verificación domiciliaria, tanto del cliente como del aval.
5. Verificación laboral, tanto del cliente como del aval.



6. Evaluación de la capacidad crediticia del cliente.
7. Aprobación del préstamo o línea de crédito.

De acuerdo a los turnos que se hayan establecido, las solicitudes presentadas a la fuerza de ventas o plataforma podrían demorar media día o un día en llegar al personal evaluador.

Es de notar que el elemento crítico del proceso es la verificación, tanto laboral como domiciliaria. De acuerdo a las direcciones presentadas, la verificación puede demorar medio día. En caso de no ser exitosa, se solicitarán referencias de las direcciones, cuya obtención alargará el tiempo de aprobación.

Estructuralmente, el tiempo de aprobación de 48 horas es óptimo. Es por ello que 80% de los clientes consideran que el tiempo de aprobación es el normal o más rápido de lo normal.

Sin embargo, algunas entidades han elaborado esquemas de pre-aprobación en las propias agencias o sedes de la fuerza de ventas, tal como se propone en el siguiente capítulo.

## **B. Información recibida sobre el préstamo**

El cuadro 4.2.3 presenta las apreciaciones de los consumidores.

**Cuadro 4.2.3**

### **OPINIÓN SOBRE LA INFORMACIÓN RECIBIDA SOBRE EL PRÉSTAMO**

	<b>Junio</b>	<b>%</b>	<b>Julio</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Equivocada	1	1%	2	2%	3	1%
Incompleta	10	9%	10	9%	20	9%
Correcta	100	90%	102	89%	202	90%
Total	111	100%	114	100%	225	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

El 10% de los clientes tiene reparos a la información proporcionada por la fuerza de ventas o plataforma. Si bien no se llega a conocer exactamente las observaciones, este porcentaje puede explicarse por dos razones.

La primera de ellas sería la falta de conocimiento del producto, lo cual sería razonable si el personal es de reciente incorporación, y preocupante en otro caso. En todo caso, todos los asesores pasan por un proceso de capacitación en una semana.

La segunda razón sería el ocultamiento de información que deliberadamente efectúan asesores con el objetivo de concretar la solicitud del cliente. Por ejemplo, es preocupación de muchos clientes el saber el monto máximo que podrían obtener. En tal caso, el cálculo del asesor podría ignorar factores de corrección, así como no considerar deudas vigentes del cliente, todo lo cual le restará capacidad de pago. Cuando se llega a aprobar el préstamo, el cliente no tiene otra opción que recibir lo aprobado, así haya sido menor a lo solicitado y ofrecido por el asesor.

Sin embargo, el 90% de los clientes está satisfecho con la información proporcionada.

**C. Atención en agencia**

El cuadro 4.2.4 presenta las apreciaciones de los consumidores.

**Cuadro 4.2.4  
OPINIÓN SOBRE LA ATENCIÓN EN AGENCIA**

	<b>Junio</b>	<b>%</b>	<b>Julio</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Mala	1	1%	1	1%	2	1%
Regular	17	15%	12	11%	29	13%
Buena	49	44%	56	49%	105	47%
Muy buena	42	38%	44	39%	86	38%
No sabe	2	2%	1	1%	3	1%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

El 14% de los clientes opinan que la atención en agencia es mala o regular. Por el contrario, el 85% considera buena o muy buena dicha atención.

Considerando las dos vías de obtención de un crédito (el asesor de préstamos y/o el ejecutivo de plataforma), analizaremos los momentos de la verdad en cada caso.

Para el cliente que contacta un asesor de préstamos, su relación con la agencia se produce al momento de desembolsar su crédito y posteriormente en cada pago de sus cuotas. Para desembolsar el crédito tuvo que hacer la respectiva cola, y si se encontraba en días de quincena o de fin de mes, no habrá salido tan rápidamente como se desearía. Luego de la cola, un factor habría sido la atención del cajero o cajera. Cabe indicar que los salarios de los jóvenes en caja están ligeramente por debajo del promedio del mercado, por lo que la motivación y el conocimiento del producto que sepa inculcar cada administrador es el factor determinante. En efecto, se registran casos de dudas del cliente sobre el crédito que tomaron que no pueden ser absueltas por los cajeros, creándose una imagen de incompetencia.

El cliente que acude a la agencia para gestionar su préstamo se contacta con los ejecutivos de plataforma. Ellos conforman una fuerza de ventas con mayor influencia al interior del banco, por cuanto tienen mayor acceso al personal evaluador y pueden acelerar el trámite de sus clientes. En tal sentido, dichos clientes pueden sentir un mejor trato en sus respectivas solicitudes. Sin embargo, cabe indicar que sólo el 7% (a setiembre de 1997) de las solicitudes aprobadas provinieron de las agencias.

En resumen, la calidad de atención en las agencias tiene mucho de positivo, siendo los factores a mejores el conocimiento del producto y el trato personalizado a los clientes.

#### D. Atención telefónica (Telemarketing)

El cuadro 4.2.5 presenta las apreciaciones de los consumidores.

**Cuadro 4.2.5**  
**OPINIÓN SOBRE LA ATENCIÓN TELEFÓNICA**

	Junio	%	Julio	%	Total	%
Mala	0	0%	1	1%	1	0%
Regular	5	5%	5	4%	10	4%
Buena	27	24%	37	32%	64	28%
Muy buena	38	34%	41	36%	79	35%
No sabe	41	37%	30	26%	71	32%
Total	111	100%	114	100%	225	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.2.5, el 63% de los clientes considera buena o muy buena la atención telefónica. Un 32% no especifica su opinión, lo que puede ser explicado por que el personal de atención telefónica fue el que realizó la encuesta

La atención telefónica cumple dos roles: primer punto de contacto con clientes interesados en un préstamo y atención a las dudas o interrogantes de clientes que ya tienen un préstamo. Está a cargo de un equipo femenino con amplios conocimientos del producto, lo que les permite atender en línea los requerimientos del cliente.

Una facilidad con que cuenta el equipo de atención telefónica es el poder transferir las más complejas observaciones del cliente al personal especializado del banco. Quien escribe, en más de una oportunidad, ha tenido contacto directos con clientes que querían saber o conocer en mayor detalle el estado de su solicitud o de su préstamo. Esta capacidad es de gran valor, por cuanto es de suma importancia brindar toda la información que el cliente requiere.

#### E. Atención del asesor de préstamos

El cuadro 4.2.6 presenta las apreciaciones de los consumidores.

**Cuadro 4.2.6**  
**OPINIÓN SOBRE LA ATENCIÓN DEL ASESOR DE PRÉSTAMOS**

	Junio	%	Julio	%	Total	%
Mala	4	4%	2	2%	6	3%
Regular	9	8%	8	7%	17	8%
Buena	40	36%	50	44%	90	40%
Muy buena	58	52%	52	46%	110	49%
No sabe	0	0%	2	2%	2	1%
Total	111	100%	114	100%	225	100%

Fuente: SERBANCO.

Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.2.6, el 89% de los clientes considera buena o muy buena la atención del asesor de préstamos. Un 8% califica dicha atención como regular.

Sobre lo anterior, cabe indicar que desde mediados de 1997 se profesionalizó el reclutamiento de asesores, con la formación de un grupo de evaluadores y la participación activa de los supervisores de ventas. Anteriormente, el ingreso de nuevo personal se basaba en la amistad con algún supervisor o asesor, quien recomendaba al nuevo candidato, basándose únicamente en la experiencia demostrable en ventas. A partir de la participación de un equipo de selección, se tomaba en cuenta no sólo la experiencia sino las aptitudes y la personalidad del candidato, permitiendo mejorar el nivel del personal.

Prueba de ello es la elevación del indicador de una opinión de buena o muy buena de parte de los clientes, de 88% en junio a 90% en el mes de julio de 1997.

#### F. El servicio en general

El cuadro 4.2.7 presenta las apreciaciones de los consumidores.

**Cuadro 4.2.7**  
**OPINIÓN SOBRE EL SERVICIO EN GENERAL**

	<b>Junio</b>	<b>%</b>	<b>Julio</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Menos de lo que esperaba	7	6%	7	6%	14	6%
Mejor de lo que esperaba	27	24%	37	32%	64	28%
Tal como lo esperaba	77	69%	70	61%	147	65%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>	<b>225</b>	<b>100%</b>

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

De acuerdo al cuadro 4.2.7, el 93% de los clientes considera el servicio mejor o tal como lo esperaba. Se observa, además, una mejora de la proporción de personas que indican que el servicio es mejor de lo que esperaba, pasando de 24% en junio a 32% en julio. Esto es razonable en razón de que los clientes que tomaron su crédito en el mes de julio tuvieron una rebaja de tasas gracias a la campaña Achica Tasa.

### 4.2.3 El Cliente Independiente

A través de una encuesta telefónica<sup>4</sup> se delinearán las características específicas del segmento de clientes independientes.

**Cuadro 4.2.8**

**¿POR QUÉ DECIDIÓ TOMAR UN CRÉDITO?**

Inversión	38	77%
Gastos familiares	7	14%
Urgencia familiar	3	5%
Deudas	2	5%
Total	50	101%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Frente a un 21% de intención de utilizar el crédito en un negocio de los clientes en general, para los clientes independientes, la inversión se convierte en el principal motivo: 77% de los préstamos. Al respecto, conviene indicar que el término inversión se ha referido tanto a la inversión inicial en el negocio, como al capital de trabajo que el negocio requiere para subsistir.

La consideración anterior indicaría que el uso del crédito de consumo, alguna vez orientado a facilitar el acceso al consumo de bienes a las personas, se estaría dirigiendo a las pequeñas empresas para fines diferentes. Sin embargo, las entidades del sistema han mantenido la definición inicial como un todo, aunque contablemente los créditos dirigidos a los clientes independientes se registran en una categoría diferente, la cual es denominada créditos a microempresas (MES).

<sup>4</sup> Tamaño de muestra: 50 clientes sin morosidad. Encuesta efectuada el 17/02/98.

**Cuadro 4.2.9**  
**¿POR QUÉ OPTÓ POR SERBANCO?<sup>5</sup>**

Rapidez	20	31%
Bajas tasas	14	21%
Publicidad	11	17%
Servicio	10	14%
Otros (pocos papeles)	9	14%
Plazos	2	3%
Total	66	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

El cliente independiente aprecia la rapidez en el otorgamiento del crédito, como demuestra el 31% de los encuestados, así como las menores tasas con respecto a otras entidades del sector, un 21% adicional de los encuestados.

**Cuadro 4.2.10**  
**¿TIENE CRÉDITOS EN OTROS BANCOS?**

Si	9	18%
No	41	82%
Total	50	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

El 18% de los clientes independientes cuenta con un préstamo en otra entidad del sistema financiero. El 82% que no tiene otro crédito es congruente con el 77% de personas que invierten en un negocio con el único préstamo obtenido.

<sup>5</sup> Los porcentajes no suman 100% pues se tomaron respuestas múltiples.



Cuadro 4.2.11

**¿QUÉ OPINA DEL SERVICIO OTORGADO POR SERBANCO?**

Excelente	16	32%
Bueno	23	45%
Regular	11	23%
Malo	0	0%
Total	50	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Un 77% de los clientes independientes manifiesta que el servicio otorgado es bueno o excelente, lo cual indica que el cliente aprecia la oportunidad del crédito antes de considerar el nivel de la tasa del crédito.

Cuadro 4.2.12

**¿EL SERVICIO DE SERBANCO EN COMPARACIÓN CON OTROS BANCOS?**

Mucho mejor	18	36%
Poco mejor	9	18%
Igual	2	5%
Peor	0	0%
No sabe / no opina	21	41%
Total	50	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Respecto a otras entidades, las opiniones positivas del 59% de los clientes independientes entrevistados se basan en las solicitudes de crédito que hayan presentado a dichas entidades. El 41% de personas que no manifiestan una opinión debe corresponder a las personas que se abstienen de indicar que el servicio no es mejor que en otras entidades, así como las que no cuentan con criterios de comparación.

**Cuadro 4.2.13****¿TOMARÍA OTRO CRÉDITO CON SERBANCO?**

Si	43	86%
No	7	14%
Total	50	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Un 86% de los clientes independientes entrevistados manifiesta que si tomaría otro crédito en Serbanco, lo cual se explica considerando que el 77% de los mismos entrevistados tiene una opinión aprobatoria del servicio. Es para tener en cuenta que el 14% restante no tenga intenciones de tomar otro crédito en Serbanco, lo cual se explicaría por la consideración de las tasas de intereses.

**Cuadro 4.2.14****¿TOMARÍA UN CRÉDITO EN OTROS BANCOS?**

Si	7	14%
No	32	64%
No sabe / no opina	11	23%
Total	50	101%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Un 14% de los entrevistados tomaría un crédito en otros bancos, mientras que el 64% no lo haría. Los porcentajes corresponden a la misma orientación obtenida de la pregunta anterior.

Cuadro 4.2.15

**¿QUÉ TIPO DE PROMOCIONES UD. PREFERIRÍA?**

Bajada de tasas	39	77%
Sorteo de vehículo de trabajo	7	14%
Sorteos en general	4	9%
Canjes	0	0%
Total	50	100%

Fuente: SERBANCO

Elaboración propia

Más que promociones, el 77% de los clientes independientes entrevistados manifiesta su positiva apreciación de una bajada de tasas, mientras que el 23% se inclina por sorteos.

**4.2.4 El perfil del cliente de crédito de consumo**

De acuerdo a la información recolectada por el Departamento de Telemarketing de Serbanco, podemos obtener las siguientes conclusiones con respecto al perfil de los clientes:

**A. El cliente de Serbanco**

- Como más importante uso del crédito, el 21% de nuestros consumidores tomó un crédito de consumo para la inversión en un negocio.
- Considerando diversos usos, el 28% de nuestros consumidores tomó un crédito de consumo para una necesidad calificable como urgente.
- Sólo para el 20% de los clientes el tiempo de aprobación puede considerarse lento.

- Con respecto a la información brindada, el 90% de los clientes se encuentra satisfecho a su veracidad y oportunidad.
- Respecto a la atención en agencia, el 85% de los clientes considera buena o muy buena la calidad de dicha atención.
- Respecto a la atención telefónica, el 63% de los clientes considera buena o muy buena dicha atención.
- Respecto a la atención del asesor de préstamos, el 89% de los clientes la considera buena o muy buena
- Respecto al servicio en general, el 93% de los clientes considera el servicio mejor o tal como lo esperaba.

#### **B. El cliente independiente de Serbanco**

- Como más importante uso del crédito, el 77% de nuestros clientes independientes tomó un crédito de consumo para la inversión en un negocio.
- El 31% de los clientes independientes tomó un crédito de Serbanco por la rapidez en el otorgamiento del crédito, mientras que el 21% lo hizo por las menores tasas con respecto a otras entidades del sector.
- El 18% de los clientes independientes cuenta con un préstamo en otra entidad del sistema financiero.
- Con respecto a la calidad del servicio, el 77% de los clientes independientes manifiesta que el servicio otorgado es bueno o excelente.
- Con respecto a la calidad del banco y las otras entidades, el 59% de los clientes independientes considera igual o mejor el servicio en Serbanco.

- Con respecto a la posibilidad de tomar un nuevo crédito en Serbanco, el 86% de los clientes independientes manifiesta que sí lo tomaría.
- Con respecto a la posibilidad de tomar un nuevo crédito en otra entidad, el 14% de los clientes independientes manifiesta que sí lo tomaría.
- Con respecto al anuncio de alguna promoción, el 77% de los clientes independientes entrevistados manifiesta su positiva apreciación de una bajada de tasas.

#### **4.2.5 Evaluación de la ética del oferente y del cliente**

Una vez definido el perfil de cliente dependiente y del cliente independiente, daremos una revisión a las consideraciones éticas que subyacen en el concepto del crédito de consumo.

##### **A. La ética de las empresas del sistema**

Es parte de la naturaleza de la empresa privada el contar con una rentabilidad que permita un adecuado retorno a la inversión de los accionistas, así como de quienes financiaron el proyecto. En tal sentido, y de acuerdo a los principios de una economía de mercado, las empresas tienen la libertad de fijar sus precios, dentro de los límites que para algún tipo de empresas existan.

En el caso de las empresas del sistema financiero, la tasa de interés es el precio que paga el cliente por el uso del dinero. Tradicionalmente, el financiamiento bancario era exclusivo para clientes que podían demostrar un historial acreditado en el sistema, lo cual se circunscribía, generalizando, a los niveles socioeconómicos A y B. El abrir el financiamiento a los demás niveles conlleva una serie de consideraciones que se discutirán cuando veamos el precio como una de las herramientas del marketing.

Siendo objetivo de las empresas el contar con una saludable rentabilidad, las políticas que éstas utilizan involucran la evaluación de la real capacidad de pago de los clientes, así como la revisión de los antecedentes en el sistema. Sería irresponsable para cualquier entidad bancaria, el brindar un acceso al crédito a clientes que no acrediten capacidad de pago. En el extremo, la Superintendencia de Banca y Seguros estaría solicitando a Cofide participar como accionistas en toda entidad cuya cartera comienza a ponerla en incumplimiento de los indicadores financieros óptimos.

Por lo tanto, que las empresas buscarán mantener una cartera limpia, como objetivo de viabilidad a largo plazo. El que el personal de dichas empresas sea consciente de dicha visión y no confunda la bondad del corto plazo, es un reto para las empresas. A menudo en el crédito de consumo, los asesores de préstamos obtienen una comisión inmediata por la colocación. Esta circunstancia les reduce la visión a la obtención de dicha comisión, lo que puede llegar a ser perjudicial a la entidad. Para ello, las empresas del sistema han privilegiado el uso de medidas de control, que permitan no confundir la capacidad y el historial del cliente. Para evaluar la capacidad, los departamentos de crédito pueden determinar, en razón a las ventas o a los ingresos, dicha perspectiva de pago; mientras que las centrales de riesgo brindar un gran apoyo en la reconstrucción del historial de los clientes.

## **B. La ética del cliente**

En el punto anterior se discutió acerca de las políticas de control que las entidades cuentan para efectuar un préstamo. Frente a ello, el supuesto es que si dos personas cuentan con ingresos netos similares y tienen la misma perspectiva en sus respectivas fuentes de ingreso, cabría otorgarles similar cantidad. Sin embargo, el factor que no se toma en cuenta, ni está registrado en ninguna central de riesgo, es la personalidad del cliente, con todas las connotaciones positivas y negativas que ello puede traer.

A través de nuestra experiencia en Serbanco, se han encontrado muchos casos en que el cliente ha buscado lo que tradicionalmente se llama el “carrusel” o la “cascada”, es decir, endeudarse en una entidad para pagar una deuda en otra entidad, y así sucesivamente. El asesor de préstamo con un perfil de psicólogo podría haber detectado la intención del cliente, y habría permitido a la empresa no otorgar un crédito problemático.

De acuerdo a informes internos, la morosidad de los clientes dependientes estaba muy por encima de la morosidad de los clientes independientes. Ello lleva a la conclusión de que el mercado ha dado muchas oportunidades a los dependientes, con lo que su capacidad de pago se encuentra copada. Es por ello que podría dejar de estar honrando sus compromisos en varias entidades a la vez. En el caso de los independientes, ellos requieren su negocio para subsistir, por lo que entienden que el banco también requiere de cobrar los préstamos para luego otorgarles nuevas oportunidades.

Cabe indicar que la personalidad del cliente es un criterio de segmentación psicográfica que, probablemente, extienda su uso con la capacitación de las personas que atienden directamente al cliente.

### **4.3 El esquema de las 4P**

Toda estrategia de marketing abarca los principios generales mediante los cuales la dirección del marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y del negocio en un mercado objetivo, y consiste en la mezcla adecuada de las herramientas del marketing.

El esquema de los cuatro factores popularizado por McCarthy: producto, precio, plaza y promoción, engloba gráficamente las herramientas del marketing. El gráfico 4.3.1 presenta las variables que engloba cada uno de los cuatro factores, esquema que adoptaremos en la presente tesis.



### 4.3.1 El producto

Como primer punto, haremos una descripción de los productos del banco, para luego concentrarnos en Presto, nuestro crédito de consumo.

#### A. Los productos del banco

Entendiéndose la situación del mercado a inicios de 1998 y partiendo de la premisa de brindar la mayor importancia a productos que nos ofrezcan mayor rentabilidad es que se decidió impulsar el desarrollo del crédito de consumo Presto y el crédito hipotecario Sercasa, mantener en un segundo plano a Sercompras y desactivar el crédito automotor, Sermóvil<sup>6</sup>.

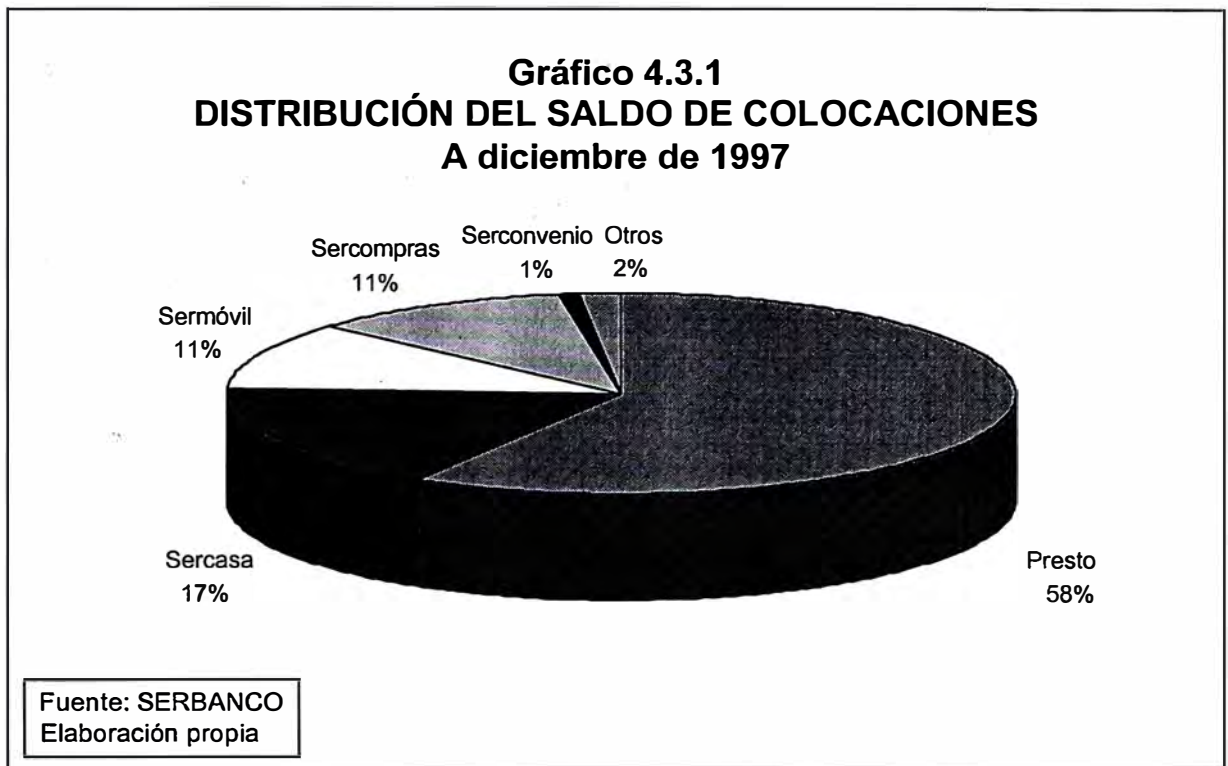
La oferta del crédito hipotecario en el sistema se redirigió a segmentos B2 y C, específicamente, a comerciantes independientes. Los resultados de esta apuesta por un segmento nuevo para el producto se verán en 1998.

<sup>6</sup>

Memoria 1997. Banco.Serbanco, Marzo de 1998.



El mix de productos a Diciembre de 1997 es:



## B. El crédito de consumo Presto

Presto es el crédito de consumo de Serbanco, ahora convertido en una renovada Línea de Crédito Presto.

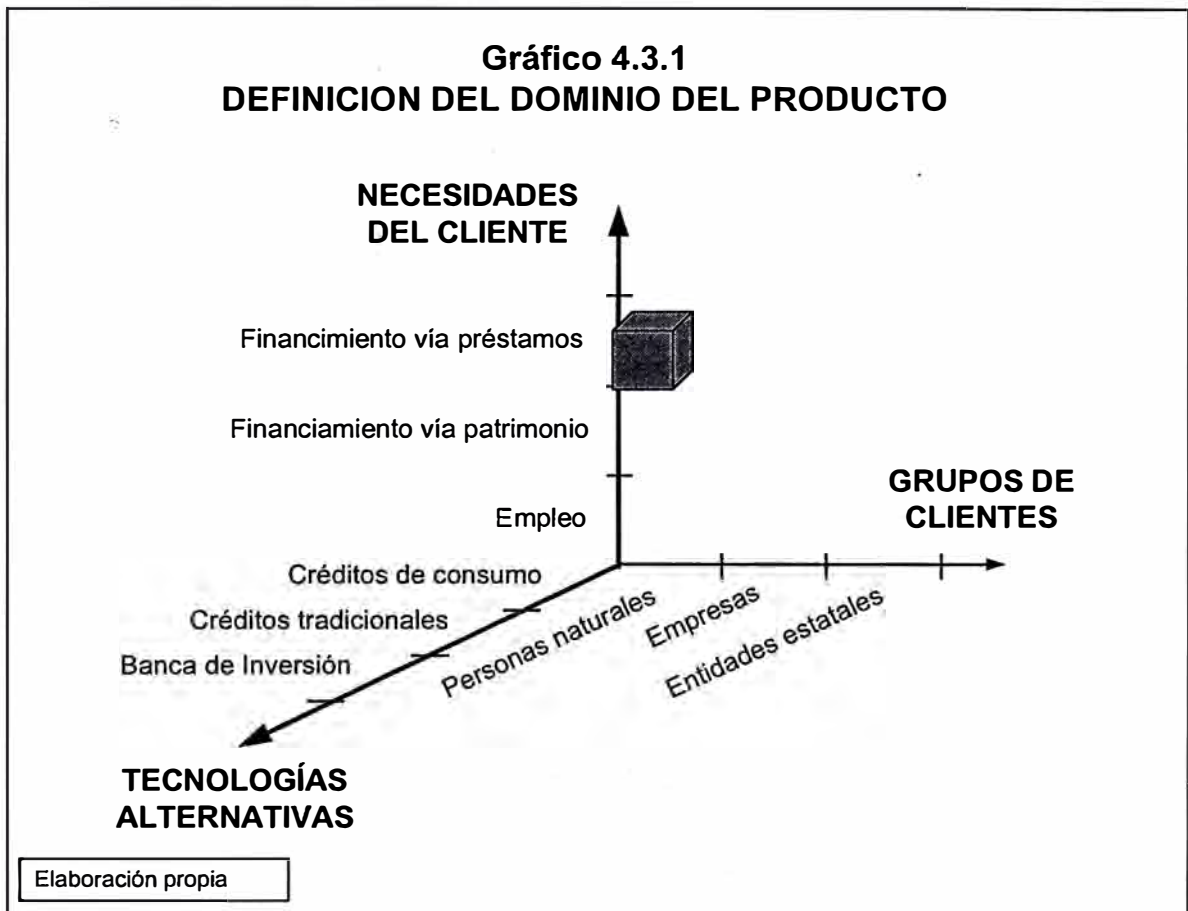
### a. Definición del producto

Para llegar a la definición del producto usamos el esquema de Definición del Dominio del Producto<sup>7</sup>. Este gráfico define un producto de acuerdo con tres dimensiones: los grupos de clientes a los que se servirá, las necesidades del cliente que se cubrirán y la tecnología que se utilizará, en su sentido más amplio. Cada producto de la empresa se define por la intersección de las tres dimensiones.

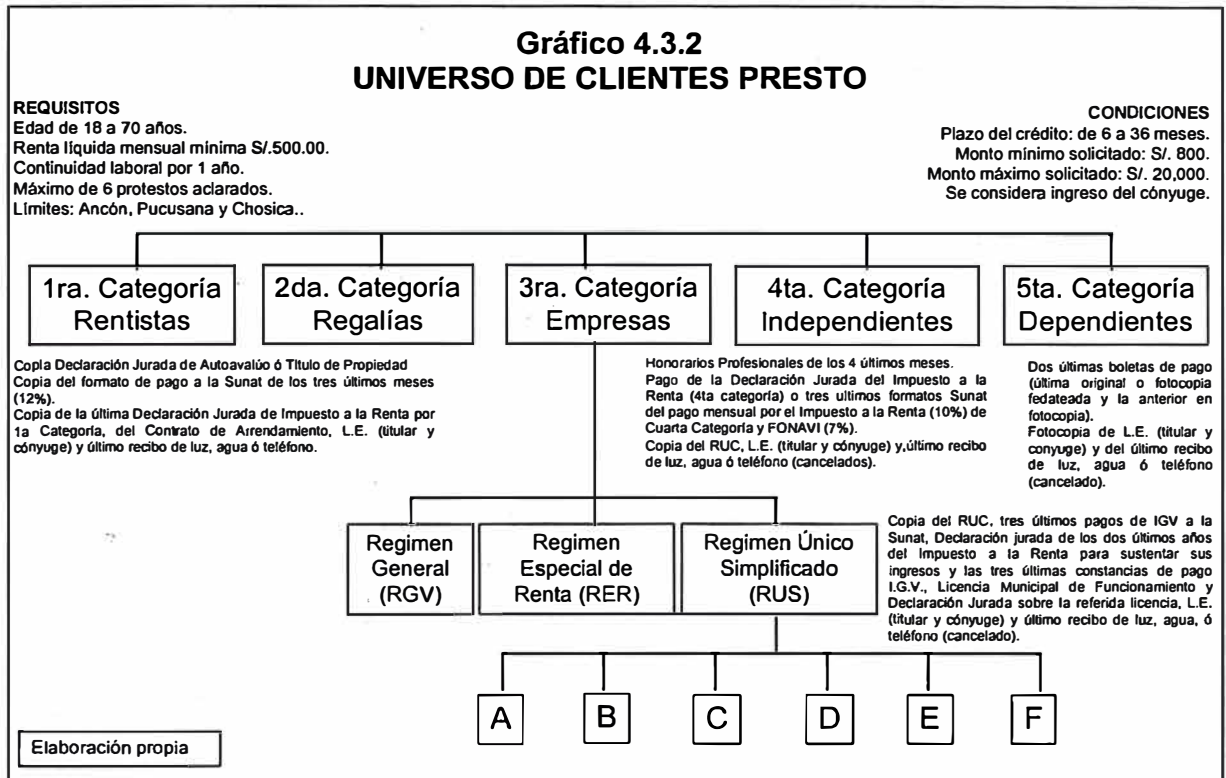
Nuestro financiamiento a la sociedad se ha dirigido así:

Necesidades del cliente:	Financiamiento vía préstamos
Grupos de clientes:	Personas naturales
Tecnologías alternativas:	Créditos de consumo

Lo que se refleja en el gráfico 4.3.1: el producto es un crédito de consumo dirigido a financiar vía préstamos a personas naturales.



Para cada grupo de clientes seleccionados se ha determinado una política de créditos, la que estipula ciertos requisitos y condiciones para el otorgamiento del crédito. El gráfico 4.3.2 indica gráficamente dichas políticas, mientras que el Anexo 4.1 presenta una adaptación de la política de créditos de Presto.



b. La elección de marca e isotipo

Puesto que el crédito de consumo de Serbanco se dedica a financiar a las personas naturales vía préstamos, se optó por el nombre Presto, el que toma dos acepciones:

1. Yo Presto, es decir, el verbo prestar en primera persona.
2. Yo estoy Presto para servirlo: Listo para hacer algo.

La primera acepción fue usada inteligentemente en el primer comercial de radio: "Presto presta plata facilito".

En cuanto al isotipo, puesto que los créditos de consumo iban a ser en soles, además de quererse relacionar la marca con efectivo "contante y sonante", se optó por incluir el símbolo de soles: S/. Ambos colores, rojo y azul, le dan al isotipo un atractivo sereno, apoyado además por la fuente usada.



Cabe indicar que la competencia (salvo Solcuenta del banco Solventa) optó por no poner marcas a sus respectivos créditos de consumo. Ello refleja la orientación al marketing de la empresa, entendible por la experiencia de su plana gerencial en otras entidades con dicha orientación.

c. Etapa del ciclo de vida del producto

De las etapas del ciclo de vida, identificamos que Presto entró en la etapa de crecimiento del producto, puesto que ya los bancos Del Trabajo y Solventa habían ingresado en el sector. Por lo tanto, se consideró:

**Cuadro 4.3.1**

**ESTRATEGIA EN ETAPA DE CRECIMIENTO**

<b>Aspecto</b>	<b>Estrategia</b>
Consumidores objetivo	Personas naturales dependientes e independientes
Presupuesto de marketing	Alto, por cuanto se enfrentaba el reto de informar de la existencia de la empresa y del producto en particular
Enfoque estratégico	Expandir el mercado inicial
Énfasis del marketing	Producto (su disponibilidad) Estimular la preferencia de la marca
Instrumentos del marketing	Aprovechar la novedad del producto y fuerte publicidad
Distribución	Selectiva, a las personas que no habían sido objeto del crédito por parte de la banca comercial
Producto	Básico, para luego ser diferenciado por

	diferentes segmentos servidos
Estrategia publicitaria	Brindar un nuevo estándar de servicio en el crédito de consumo.

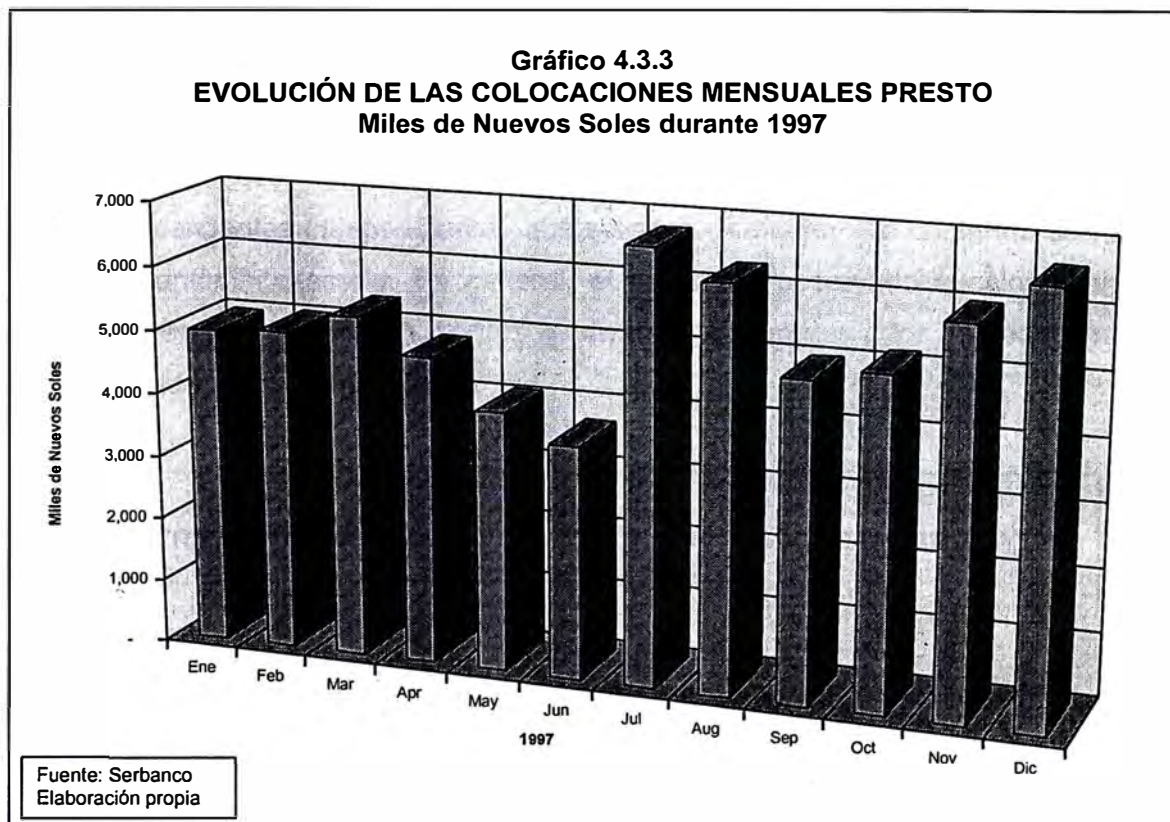
Elaboración propia

Los resultados de la introducción de Presto en el mercado confirmaron la bondad de la estrategia adoptada.

d. Evolución de las colocaciones en 1997

Durante 1997, el mercado de crédito de consumo se mostró bastante dinámico. Ingresaron nuevas instituciones financieras y, en términos generales, se flexibilizaron las políticas crediticias para el otorgamiento de préstamos. Por parte de los consumidores, se percibe un mayor conocimiento de los componentes del crédito, así como una mayor intención de búsqueda de la mejor alternativa crediticia, exigiendo a los bancos participantes a realizar continuas mejoras en los productos ofertados.

La evolución de las colocaciones durante 1997 se muestra en el gráfico 4.3.3. Del gráfico se puede extraer la relevancia que tuvo en su momento la campaña Achica Tasa (Julio), tema que describiremos en la sección dedicada a la promoción.



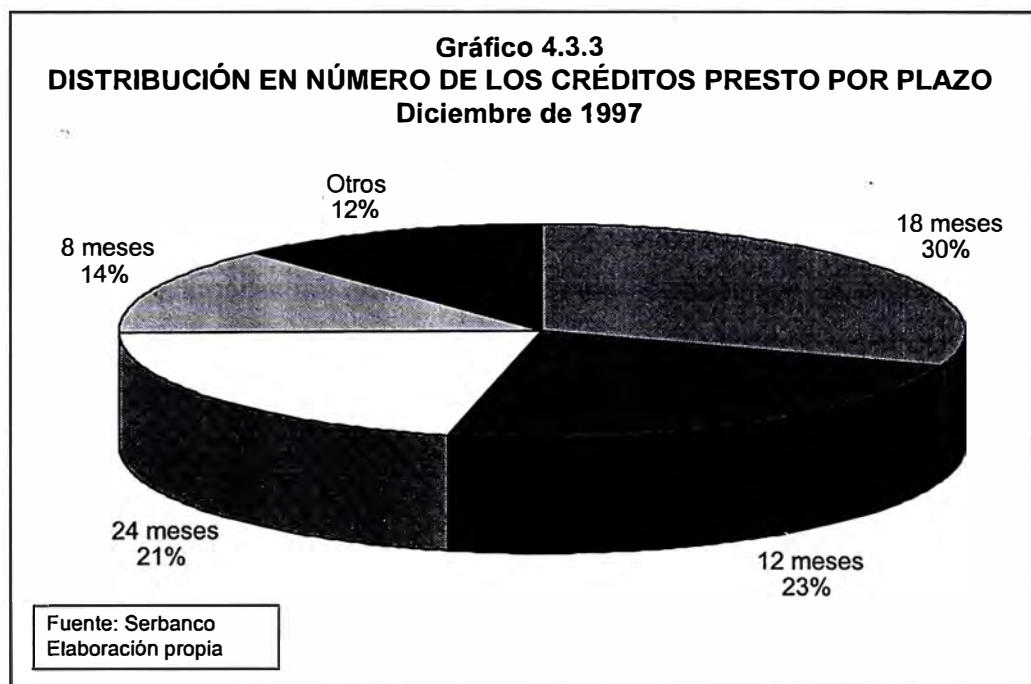
Se puede observar que en el mes de julio de 1997, las colocaciones con respecto al mes de junio subieron en un 85%, llegando a S/. 6.7 millones y revirtiendo la tendencia de dicho indicador desde el mes de marzo. Incluso las colocaciones del mes de agosto fueron superiores en un 72% a las del mes de junio.

e. Análisis de los plazos del crédito

De acuerdo a estudios efectuados por el área de Marketing de Serbanco, el plazo de un crédito es un determinante básico de la rentabilidad de los préstamos. Conforme el plazo de un crédito es mayor, los costos incurridos se diluyen generando un monto en intereses mayor que a un plazo menor.

Si bien es cierto que la mayor parte de las entidades brindaban créditos con plazos desde 6 hasta 36 meses, en 1997 Serbanco decidió eliminar el plazo de 6 meses por su baja rentabilidad. Por lo tanto, el segmento de clientes que se orientaba a dicho plazo se reordenó a créditos de 8 meses.

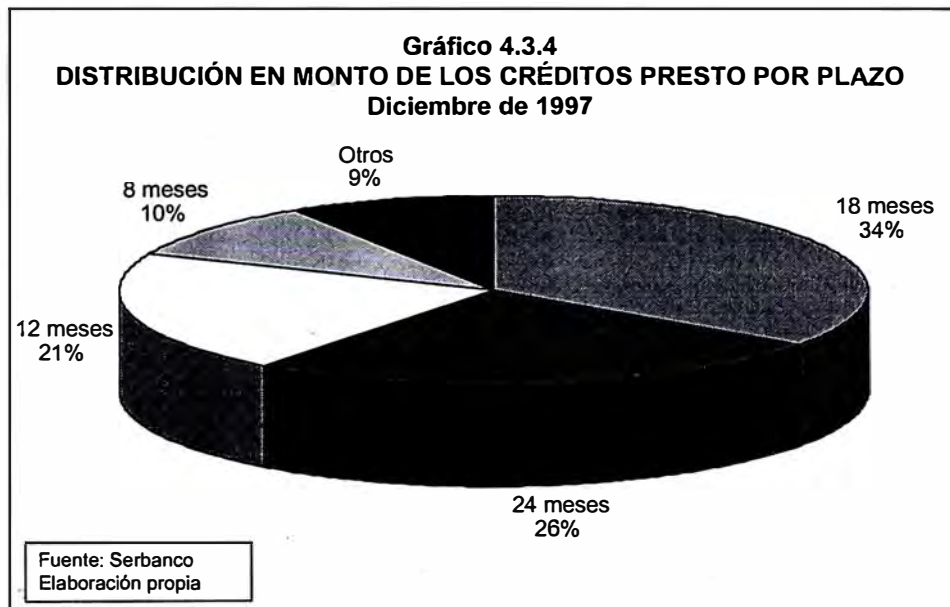
A diciembre de 1997, el banco ha logrado que el mayor número de clientes sea el que solicita créditos a 18 meses (30%). De acuerdo a informes del banco, este grupo de clientes está constituido básicamente por comerciantes independientes que solicitan un monto alto contando con una garantía hipotecaria. En general, el banco ha observado que los clientes dependientes solicitan montos relativamente menores a los independientes, siendo menos rentables.



De acuerdo a lo indicado, los créditos a 18 meses, que en número representaban el 30% de la cartera, constituyen en monto el 34% de lo desembolsado. Siendo los independientes el segmento relevante a este plazo, es razonable que su importancia en la cartera sea mayor hablando de montos que de número de créditos.

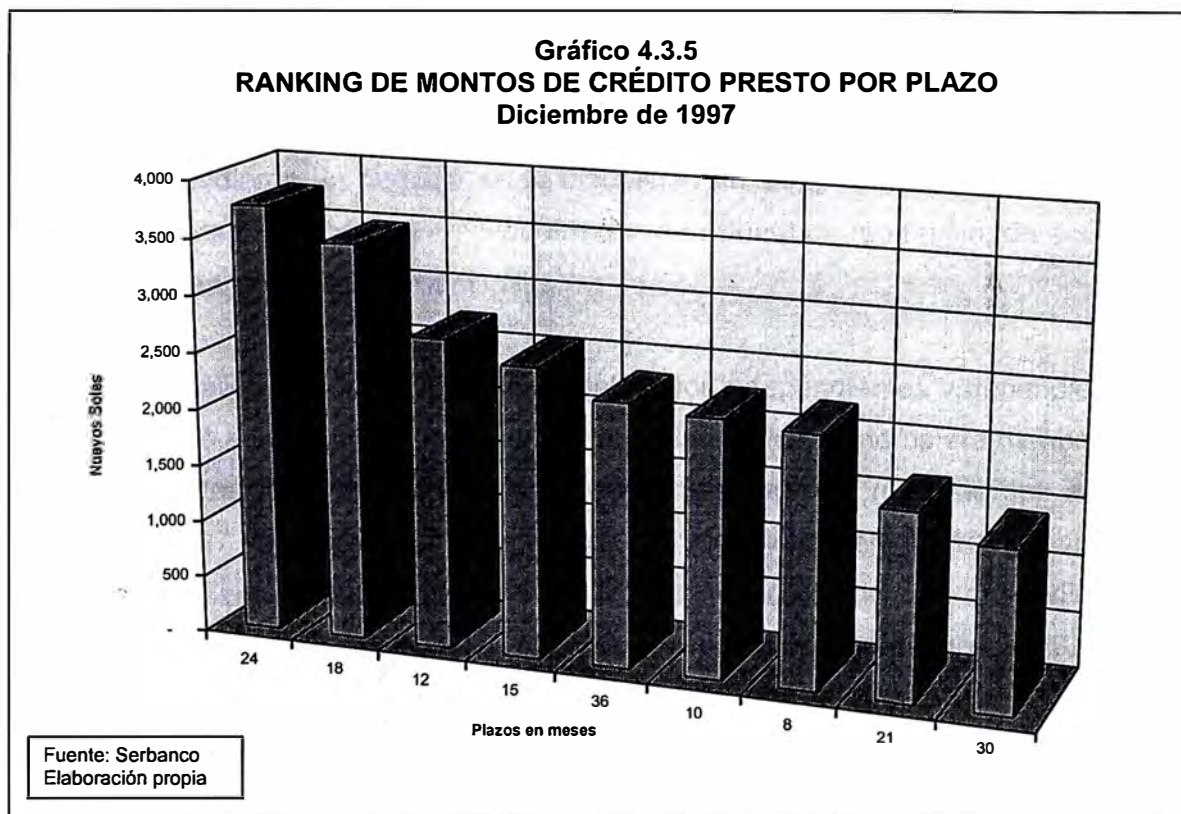
Además, de acuerdo al gráfico 4.3.4, los créditos a 24 meses toman el segundo lugar en importancia, desplazando a los créditos a 12 meses. Nuevamente se observa la influencia de los clientes independientes en los créditos a 24 meses.





Son los 2 plazos más importantes en el gráfico anterior que aparecen en los primeros lugares del gráfico 4.3.5, donde se muestran los montos promedio de crédito por plazo. De acuerdo a ello, a 24 meses se observa que los clientes piden los montos más altos, mientras que a 30 meses los montos promedio son los menores de todos los plazos.





f. Segmentación por tipos de cliente

Serbanco ha distinguido en su oferta de créditos a los clientes dependientes y a los clientes independientes, quienes manejan un negocio propio. Desde los inicios del crédito de consumo en el Perú, el sector favorecido por las campañas publicitarias de las empresas financieras ha sido el constituido por las personas dependientes. El mercado aún inexplorado de clientes dependientes fue explotado exitosamente por el Banco del Trabajo y Banco Solventa durante 1995 y 1996, sin sentirse en esa época las limitaciones de pago a las que pronto llegaría este segmento. Entidades como Serbanco, Solución y Credisur apostaron también inicialmente por este segmento, cada vez más difícil de satisfacer, dada la oferta existente.

A partir de 1997 se hace más patente las restricciones que afectarían a este segmento. Los préstamos otorgados durante los años anteriores tenían problemas de pago y las entidades se encontraban obligadas a redefinir el producto y/o buscar nuevos segmentos.

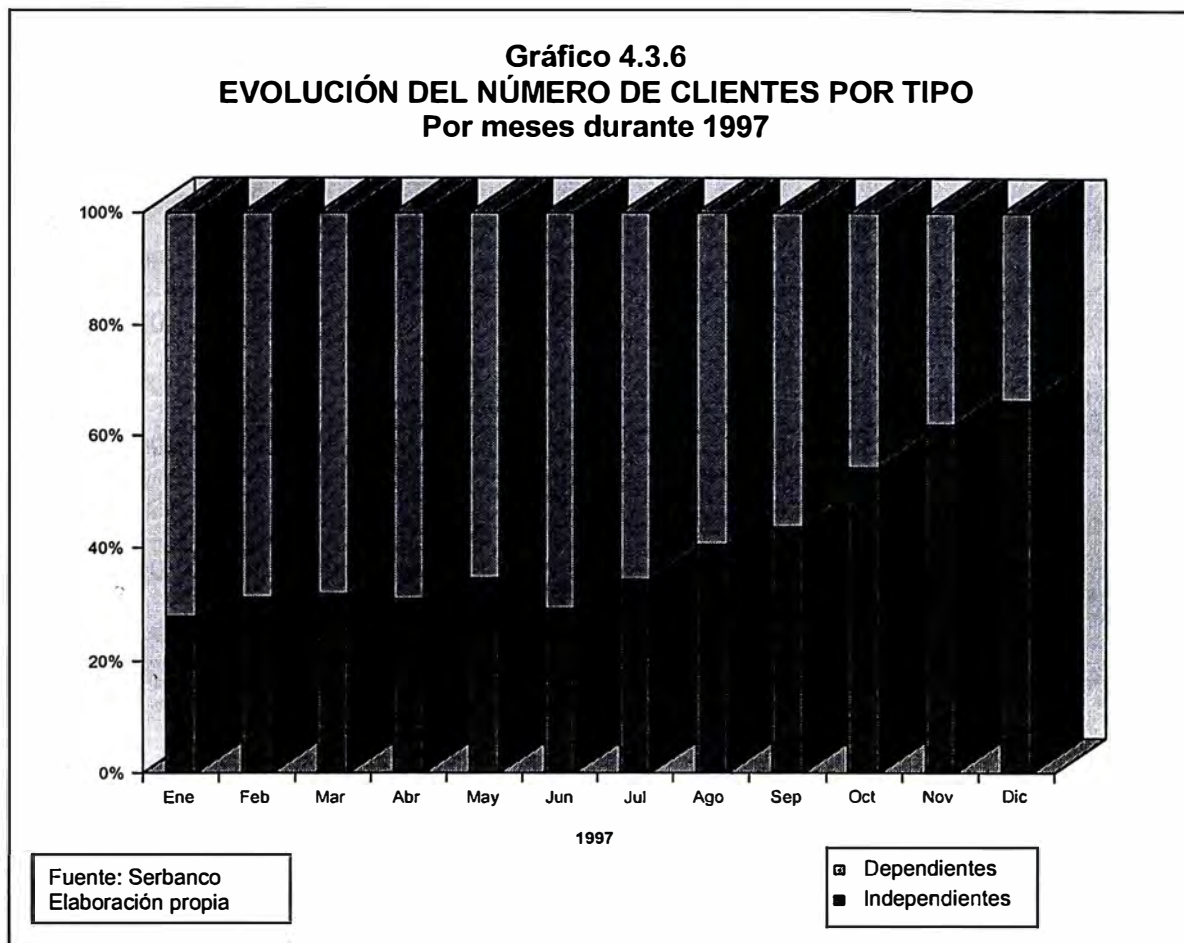
Como un complemento inicial a la oferta de créditos, Serbanco acogió en su Política de Créditos a los clientes independientes, aquellos que emprendieron un negocio en la modalidad del Régimen Único Simplificado (A hasta F) y tributaban mensualmente a la Sunat un monto fijo, de acuerdo a un rango de ventas mensuales.

Del análisis del desenvolvimiento del sector independientes y dependientes, se llegó a la conclusión de que la morosidad de los primeros era menor a los segundos. En efecto, de acuerdo a informes internos, mientras que a fines de 1997 la morosidad en general se encontraba en 15.18%, para los dependientes ésta llegaba a 17.28% en el caso de los dependientes, mientras que para los independientes la morosidad se situaba en 9.48%<sup>8</sup>. Este factor determinó la creación del producto Presto con Garantía Hipotecaria, por medio del cual se otorgaban mayores montos a los clientes.

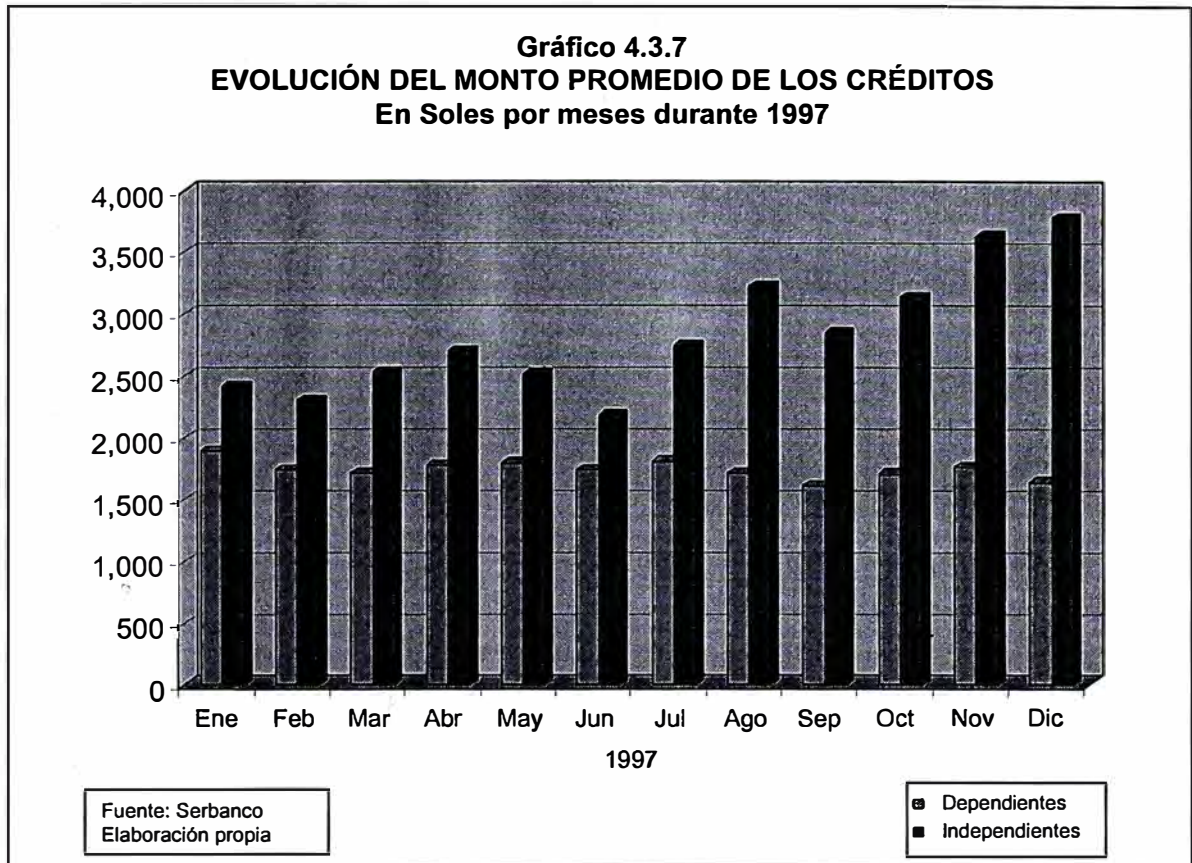
El gráfico 4.3.6 muestra la evolución del número de clientes por tipo, habiendo pasado los clientes independientes de constituir un 28% del total de clientes nuevos en enero de 1997, al 66% en diciembre del mismo año. Dicho aumento se reforzó a partir del mes de julio, fecha de la campaña Achica Tasa.

---

<sup>8</sup> El hecho de que la morosidad general esté más cerca al nivel de los clientes dependientes se debe a la mayor participación de éstos en las colocaciones. El énfasis en los independientes comenzó a mediados de 1997, luego de insistir inicialmente en el mercado de los clientes dependientes.

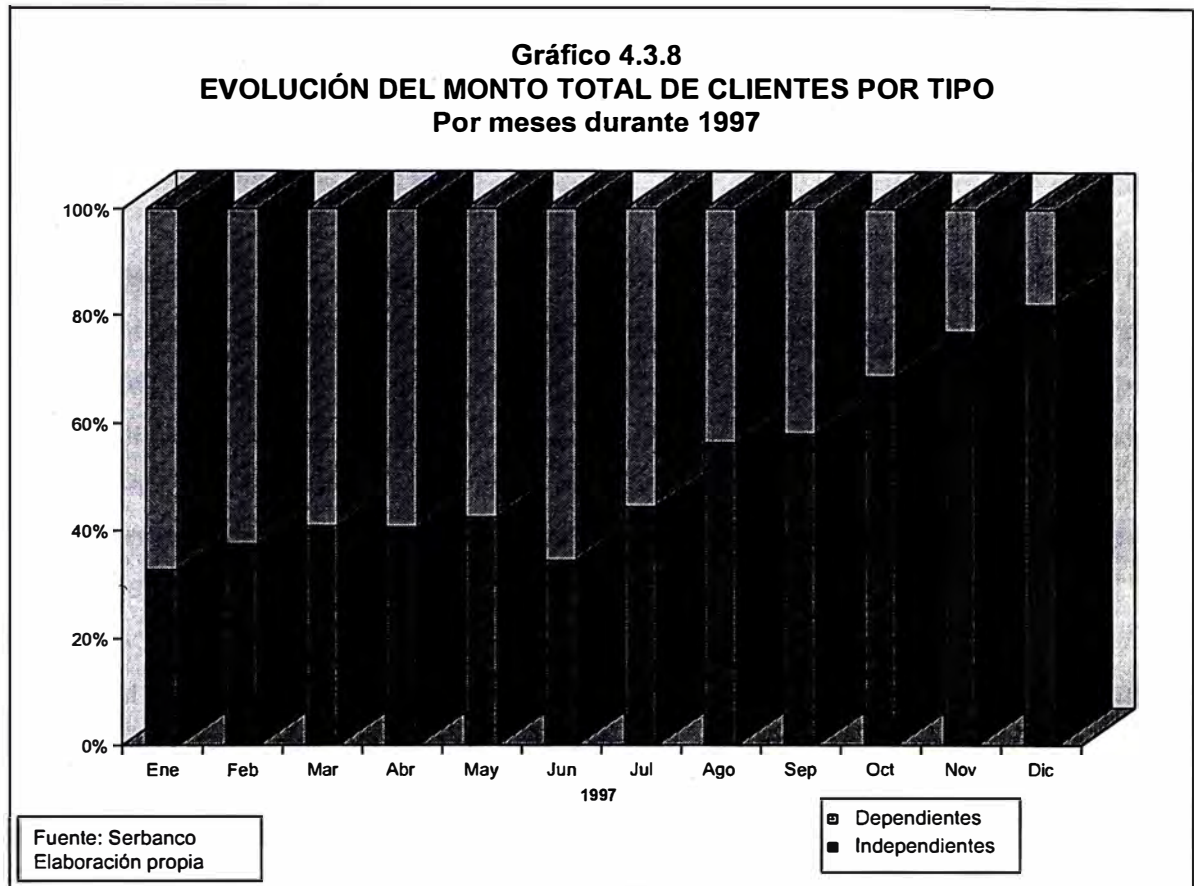


Como se explicará en la sección dedicada a la fijación del precio, un crédito es más rentable si mayor es el monto involucrado, por cuanto existen gastos fijos importantes que se mantienen cualquiera sea el monto. Por tanto, era de importancia analizar los montos promedios de los créditos para cada uno de los segmentos. El gráfico 4.3.7 muestra la positiva evolución de dicho indicador para los clientes independientes, pasando de S/. 2,413 en enero de 1997 a S/. 3,779 en diciembre del mismo año. En cambio, el monto promedio para los clientes dependientes decrece ligeramente, desde S/. 1,892 en enero de 1997 a S/. 1,640 en diciembre del mismo período.



Razones para este incremento fueron la posibilidad de obtener un crédito mayor con la hipoteca de una propiedad del cliente o de un referido, a través de Presto con Garantía Hipotecaria (hasta S/. 20,000). Siendo el número de clientes y el monto promedio para los clientes independientes mayor, su participación en la cartera de colocaciones aumentó, pasando de un 33% en enero de 1997 a 82% en diciembre del mismo año. El gráfico 4.3.8 ilustra la evolución de la participación en monto de los clientes independientes.





### 4.3.2 El precio

De todas las variables que influyen en la demanda de un producto o servicio, el precio es el que ha recibido la mayor atención por parte de los economistas. La explicación de este fenómeno puede estar en la facilidad de la cuantificación del precio. Sin embargo, el estudio del precio por el marketing tiene un tratamiento distinto al dado por la economía. Mientras que la teoría económica intenta determinar el efecto del precio sobre el comportamiento del mercado, el marketing pone mayor énfasis en cómo debe fijarse el precio y el impacto que tienen sobre los beneficios de las acciones tomadas.

Para nuestro estudio, el precio se traduce en la tasa de interés. Desde el inicio del crédito de consumo en el Perú, se abrió un debate con respecto al nivel diferencial de las tasas de interés con respecto a las cobradas por el

sistema financiero tradicional. Sin embargo, la alta exigencia de dichas entidades con respecto a los requisitos que debían cumplir los clientes hacía imposible que el sector de mayores clientes potenciales accediera a alguno de estos sistemas de crédito.

Características de los créditos de consumo han sido las altas tasas de interés (que alcanzan los tres dígitos al año en nuevos soles), por encima de las que se podrían obtener con un crédito personal (alrededor de 30 por ciento anual en moneda nacional). Son varias las razones que confluyen para que el costo de esta clase de créditos sea tan alto. En primer lugar, el no poder contar con información patrimonial o crediticia suficiente, eleva el riesgo crediticio y por consiguiente las tasas de interés.

Al respecto, el riesgo crediticio puede ser explicado de dos formas, un riesgo natural dado por el hecho en que una cartera con un gran número de clientes, un porcentaje de personas puedan verse afectadas por problemas que afecten su capacidad de pago como enfermedades, pérdida de trabajo, accidentes, entre otros, el cual puede ser estimado estadísticamente y por tanto previsible; y un riesgo no natural asociado a la mala fe de los prestatarios (estafa), esto es la adulteración de documentos con el fin de acceder a créditos de consumo sin la voluntad de pago. En este sentido, los bancos no cuentan aún con centrales de riesgos efectivas que les permitan detectar a las personas deudoras y poder de esta manera disminuir su riesgo crediticio.

Otra de las razones que contribuyen a mantener altas las tasas de interés son los gastos operativos. En vista de lo reducido del monto de los créditos (en promedio una operación de crédito de consumo no excede los 1,500 soles), los costos directos, como porcentaje de cada operación, son superiores a los de una operación bancaria tradicional. En este contexto, los créditos de consumo tienen un costo mayor porque se necesita un número importante de personal para realizar la verificación de la información (domicilio, antigüedad en el trabajo), el seguimiento y la cobranza de los créditos.

## **A. El precio como instrumento del marketing**

La gran importancia del precio se demuestra en los siguientes apartados:

### **a. Instrumento competitivo de corto plazo**

El precio ha sido un elemento más crítico en la alta elasticidad de la industria del crédito de consumo. Las campañas de reducción de tasas han tenido un efecto inmediato, como muestra el gráfico 4.3.3, donde se observa un crecimiento notable gracias a la campaña Achica Tasa.

El precio también puede provocar guerras de precios que dañan la rentabilidad del sector. A esta circunstancia se atribuiría la decisión de las entidades de la competencia, cuando decidieron no continuar la bajada de tasas iniciada por Serbanco en julio de 1997.

### **b. Único instrumento que determina los ingresos**

Los restantes elementos a utilizarse, como las promociones, constituyen un gasto, aunque contribuyen a que el producto se demande y sea vendido. Pero de todas maneras, las variaciones de las tasas de interés son más fáciles de cuantificar que una mejora en la distribución o en el concepto del producto. Así, el crecimiento de las colocaciones de junio a julio de 1997 fue del 85%, llegando a S/. 6.7 millones.

### **c. Factor más conocido de la toma del crédito**

Aunque sólo un 21% de los clientes admite que optaron por tomar un crédito en Serbanco por tener bajas tasas, consideramos que dicho porcentaje no llega a representar la totalidad de la influencia de la tasa de interés, por cuanto la pregunta básica al pedir un crédito es la cuota mensual a pagar, determinado totalmente por dicho precio.

## **B. Determinantes en la fijación de la tasa de interés**

A pesar de la rapidez con que se puede actuar sobre la tasa de interés, su fijación se ve condicionada a una serie de factores, cuyas características se analizan a continuación:

### **a. Mercado y competencia**

Aunque, por lo general, en las economías de mercado se da una situación de libertad de fijación de tasas, la actuación de la competencia condiciona en buena medida las decisiones sobre dicha fijación.

Las modificaciones de la tasa de interés que se realicen tendrán unas consecuencias muy distintas según cual sea la reacción de la competencia. Si esta no reacciona o tarda demasiado en hacerlo, puede obtenerse una ventaja sustancial de una variación de la tasa de interés. Así, por ejemplo, luego de la campaña Achica Tasa, las otras entidades del sector prefirieron no seguir la decisión de Serbanco, lo que permitió incrementar las colocaciones de un mes a otro en un 85%.

### **b. Objetivos de la empresa**

Los objetivos de la empresa constituyen un factor decisivo en el proceso de fijación de las tasas de interés. En el caso de Serbanco, los objetivos han sido:

- Lanzar productos que permitan generar lealtad de sus clientes actuales, lo cual ocurre cuando se maximiza el beneficio a largo plazo.
- Lograr un rendimiento mínimo del 20% sobre el monto del préstamo, para lo cual se sensibiliza con diferentes niveles de tasas de interés.

### **c. El costo del dinero**



En el caso de las entidades financieras, el costo del dinero influye en la tasa activa a cobrar por los créditos. Mientras que las entidades de mayor prestigio pueden confiar en un fondeo relativamente barato a través de las cuentas corrientes y de ahorros, para otras entidades se debe acudir a las depósitos a plazo o certificados de depósito o líneas extranjeras, con frecuencia fuentes más caras que las primeras.

En el caso específico de Serbanco, el fondeo está basado en los importantes depósitos de clientes institucionales, los que exigen una tasa sobre el promedio del mercado. Este factor impulsa a que las tasas sean altas, en razón de que el costo es también alto.

Las tendencias internacionales afectan también el costo del crédito. Como destinatarios de fondos internacionales, el riesgo que las fuentes de crédito observen en el país (en general, en los países emergentes) añadirá más o menos puntos sobre la tasa Libor<sup>9</sup>.

d. El destino del crédito

La percepción del riesgo del tomador del crédito influyen en las tasas de interés. La banca tradicional dirige sus créditos a cliente conocidos en el mercado, y que ya cuentan un historial crediticio aceptable. En general, las entidades de crédito de consumo se han dirigido a personas que no tenían acceso al crédito, con lo que la imposibilidad de conocer a priori su comportamiento de pago presiona a una elevación de las tasas. Es claro que la morosidad estimada ha de estar cubierta por la tasa de interés fijada por la entidad.

**C. La fijación de las tasas de interés**

Sobre la base de la experiencia de Serbanco, se presenta un modelo de evaluación de tasas, en cuyo mejoramiento el autor tuvo activa participación. El estudio intenta medir el costo de desembolsar un crédito Presto adicional.

---

<sup>9</sup> London Inter Bank Offered rate.

Para ello se estiman los costos asociados al proceso crediticio y la esperanza de ingresos por otorgar un préstamo de consumo.

a. Los ingresos financieros en el modelo

Los ingresos por intereses representan la suma de intereses que devenga el crédito durante toda su vida, las tasas varían según el plazo del crédito. La comisión flat es la vigente por plazo (de 18% a 40%). Tanto los ingresos por intereses como la comisión flat están ajustados por el factor de provisiones. Los ingresos por gestión de cobranza se estiman como un 102% de los egresos por cobranza ya que estos ingresos no dependen del monto prestado sino de los días de atraso, se determinó que la gestión de cobranza es autofinanciada quedando un pequeño saldo a favor. Los ingresos por interés moratorio se estiman en un 1.23% de las provisiones multiplicado por el número de cuotas pactadas del crédito. Los ingresos correspondientes a la gestión de seguro son un 100% del seguro de desgravamen cobrado. Por último, los ingresos por gestión de créditos hipotecarios corresponden al saldo de lo cobrado al cliente, se cobra US\$50 y se gasta en trámites alrededor de US\$ 20, la diferencia se multiplica por el estimado que un Presto efectivo sea Presto Hipotecario (37.33%).

b. Los egresos en el modelo

Los egresos financieros se calcularon con una tasa de captación en soles de 12.95% efectiva anual.

Los egresos por remuneración a la fuerza de ventas se calcularon dependiendo del monto del préstamo. Los egresos operativos directos involucran a todas aquellas áreas por donde es atendido un crédito, estos egresos son constantes (a excepción de las provisiones), independientemente del monto y/o plazo del préstamo.

En los costos indirectos se consideraron aquellas áreas que se verían alteradas en caso de generar mayores créditos. Así, se incluyó el costo de

atender a mayor cantidad clientes que realicen sus pagos en las agencias o puntos de cobranza; un cajero atiende diariamente a 208 clientes a un promedio de 2.3 minutos por cliente, si el costo empresa de un cajero es de S/. 1,982 el costo de atención de un cliente es de S/. 0.5. Dicho costo se describe en el cuadro 4.3.3 del Anexo 4.2.

c. Remuneración de la fuerza de ventas

Para el cálculo del costo directo en el área de ventas se partió del promedio de los desembolsos mensuales generados por un número de asesores, supervisores y jefes de venta durante tres meses. Se determinó el monto de comisiones, bonos y premios para un monto de S/. 2,500.

El promedio del monto desembolsado durante tres meses es de S/. 5,563,951, entre el número de asesores (520) nos da S/. 10,700 desembolsados al mes por asesor. Para un monto de S/. 2500 le corresponde una comisión de S/. 50 (2% del monto vendido de acuerdo a la escala de comisiones). Además, le corresponde S/. 3 (5% de la comisión) por concepto de bono por cumplimiento de cuota y S/. 8 (0.32% del monto vendido) por concepto de premios el cual se calculó dividiendo el monto destinado a premios de asesores (S/. 18,000 al mes) entre los desembolsos netos del mes. La remuneración básica es de S/. 450, considerando que cada asesor genera 3 créditos al mes, el costo por crédito desembolsado sería de S/. 136. La comisión, bono y premio adicionada al sueldo básico, nos da un sueldo bruto de S/. 196 por crédito.

En el caso de supervisores, la cuota asignada a cada supervisor es de S/. 150,000, considerando que cada supervisor tiene 13 asesores el supervisor colocaría un total de S/.139,099 percibiendo una comisión de S/.18 (0.7% del monto vendido) sobre una colocación de S/. 2,500. Para calcular el bono se dividió el monto desembolsado en el mes entre el monto otorgado por concepto de bonos a supervisores, con ello le corresponde S/. 4 (0.14% del monto vendido). Adicionalmente de acuerdo al monto destinado a premio de supervisores (S/.21,000 al mes) le corresponde S/. 9 (0.38% del monto

vendido). La remuneración básica es de S/.1,300, considerando que cada supervisor genera 43 créditos al mes, el costo por crédito desembolsado sería de S/. 30. La comisión, bono y premio adicionada al sueldo básico, nos da un sueldo bruto de S/. 61 por crédito.

Los jefes de venta reciben una comisión de S/. 5 (0.19% del monto vendido) y bono de S/. 0.7 (0.03% del monto vendido). La remuneración básica es de S/. 2,750, considerando que cada jefe genera 431 créditos al mes, se tiene un costo por crédito de S/. 6. La comisión, bono y premio adicionada al sueldo básico, nos da un sueldo bruto de S/. 12 por crédito.

El total de comisiones otorgadas asciende a S/. 96, el sueldo básico a S/. 172, sumados y aplicados los porcentajes de cargo, da un costo empresa de S/. 381 por crédito de S/. 2,500. Al respecto, el modelo correspondiente a la remuneración de la fuerza de ventas se observa en el cuadro 4.1.1 del Anexo 4.2.

d. Egresos en el área de Créditos

Las solicitudes ingresadas son consultadas en Infocorp, el promedio del costo mensual por el uso de este servicio es de S/. 29,952, con ello el costo de revisión por solicitud ingresada es de S/. 15 y de solicitud desembolsada de S/. 17; considerando que del total de solicitudes ingresadas un 89% serán desembolsadas.

Las solicitudes que pasan la prueba de Infocorp son enviadas a digitación (90%), el costo de digitación de cada solicitud nueva es de S/. 2 y de una solicitud desembolsada de S/. 2.03.

El asistente de créditos evalúa en promedio 25 solicitudes nuevas al día, atendiendo cada solicitud en 19.2 minutos. Las solicitudes nuevas pueden ser reingresadas en promedio 3 veces, el tiempo de evaluación del primer reingreso es de 15 minutos y de los 2 reingresos siguientes de 10 minutos. El tiempo total considerando reingresos es de 54 minutos, partiendo del

costo empresa asignado al asistente de S/. 2,052 se tiene un costo de evaluación por solicitud ingresada de S/.13.7, y solicitud desembolsada de S/.15.4.

El analista evalúa en promedio 40 solicitudes al día, las cuales pueden ser reingresadas hasta 3 veces en promedio. El tiempo de evaluación de una solicitud nueva es de 12.8 minutos y de una solicitud reingresada, de 6.4 minutos. El tiempo total de evaluación de una solicitud es de 32 minutos. Considerando el costo empresa de un analista de S/. 3,192 el costo de evaluación de una solicitud ingresada es de S/.12.5 y de una solicitud desembolsada de S/. 14.1.

El jefe de créditos supervisa a 3 ó 4 asistentes y revisa las solicitudes aptas de aprobación, las cuales puede observarlas y por lo tanto recibir reingresos. Un jefe de créditos revisa en promedio 90 solicitudes al día, el tiempo de evaluación por solicitud es de 5.3 minutos considerando que la solicitud evaluada por vez primera puede ser reingresada hasta 2 veces en promedio, el tiempo de evaluación por solicitud es de 13 minutos. Si el costo empresa de un jefe de créditos es de S/. 4,956, el costo de revisión de una solicitud desembolsada es de S/. 7.4.

Asimismo, considerando la proporción de solicitudes de crédito con garantía hipotecaria, las que tienen un tiempo mayor de evaluación por cada uno de los integrantes del área de créditos, se estima un costo genérico de S/. 4.

El costo total de evaluar una solicitud desembolsada en el departamento de créditos es de S/. 60. Al respecto, el modelo correspondiente a la remuneración del personal del área de créditos se observa en el cuadro 4.2.1 del Anexo 4.2.

e. Egresos en el área de Verificaciones

En el mes se realizan en promedio 7,500 verificaciones a cargo de 22 verificadores quienes reciben mensualmente una remuneración básica y

comisión por verificación exitosa. Adicionalmente se les otorga movilidad de S/.1 por 1 ó más verificaciones dependiendo de la zona geográfica, el gasto mensual por concepto de movilidad de verificadores es de S/.6,000.

La comisión promedio de un verificador es de S/. 900, lo cual sumado al sueldo básico de S/.700, nos da un costo empresa de S/. 1,824 por verificador. Considerando las 7,500 verificaciones al mes se tendría un costo por verificación de S/. 6.6, sumados a la movilidad de S/. 0.8 por verificación, nos da un costo total de verificación de S/.7.4.

Adicionalmente por solicitud ingresada se realizan en promedio 3 verificaciones: domicilio del titular, centro laboral del titular y domicilio del aval, con lo que cada solicitud ingresada tiene un costo de verificación de S/. 22, y una solicitud desembolsada de S/. 25. Al respecto, el modelo correspondiente a los egresos por concepto de verificaciones se observa en el cuadro 4.2.2 del Anexo 4.2.

f. Egresos en el área de Operaciones

Se cuenta con 2 personas encargadas de realizar los desembolsos de créditos aprobados por el área de créditos, considerando el costo empresa mensual otorgado a ambas de S/.3,398 y el número de créditos desembolsados al mes se tiene un costo de desembolso por solicitud de S/. 3.9.

Por cada crédito desembolsado se tiene que elaborar una cuponera o talonario con las cuotas mensuales a cancelar por el cliente, se ha tomado como promedio 20 cupones (18 meses de plazo promedio a lo cual se agregan 2 hojas, una adelante y otra al final). El millar de tapas dobles de cuponeras tiene un valor de S/. 180, para una cuponera se invierte S/.0.18, el millar de hojas con 4 divisiones tiene un valor de S/. 80, considerando que se necesitarían 5 hojas para una cuponera de 20 cupones, se invertiría por crédito desembolsado S/. 0.40. Adicionalmente, se invierte en el toner de la

impresora un monto de S/. 85 cada mil impresiones, con lo cual la impresión de 20 cupones de una cuponera costaría S/. 1.68.

La suma total nos da un costo por cuponera de S/. 2.26. Al respecto, el modelo correspondiente a los egresos en el área de operaciones se observa en el cuadro 4.3.1 del Anexo 4.2.

g. Egresos en el área de Telemarketing

El costo de telemarketing involucra las llamadas que se realizan a los clientes de créditos desembolsados en el día, por cliente se realizan un promedio de 2 llamadas (al centro laboral y/o domicilio), el tiempo promedio por llamada es de 2.8 minutos, siendo la tarifa mínima de S/. 0.3 por 3 minutos, el costo de llamada telefónica por crédito desembolsado es de S/. 1.68.

Adicionalmente se cuenta con 2 personas encargadas de realizar las llamadas de salida, lo cual tiene un costo empresa de S/. 1,239, considerando que realizan 1,722 al mes, el costo de llamada por crédito es de S/. 2.9.

Al respecto, el modelo correspondiente a los egresos en el área de telemarketing se observa en el cuadro 4.3.2 del Anexo 4.2.

h. Egresos en el área de Cobranzas

En el departamento de cobranzas se cuenta con 40 inspectores, quienes reciben un sueldo básico de S/.700 y una comisión variable que en el mes asciende a S/. 35,000 en total. Siguen 23 procuradores quienes reciben un sueldo básico de S/. 700, comisión fija de S/. 200 y una comisión variable mensual de S/.15,000 en total. Se cuenta además con 4 supervisores de inspectores y 3 supervisores de procuradores quienes reciben un sueldo básico de S/. 1700 y comisión variable de S/. 7,500 en total.

Adicionalmente se cuenta con 24 corresponsales telefónicas, 15 de ellas reciben un sueldo básico de S/. 675 y un bono para las 5 mejores de S/. 1000 en total. Otro grupo de 5 corresponsales recibe un sueldo básico de S/. 900, comisión fija de S/. 200 y comisión variable de S/. 3,500 en total. Las restantes 4 reciben un sueldo básico de S/. 900 y comisión variable S/. 2,400 en total.

El costo empresa mensual del área de cobranzas asciende a S/. 250,719, esta suma se distribuye entre el total de créditos a los cuales se efectuó labor de cobranza en el mes que son 4,000 créditos.

Para calcular la probabilidad de que un crédito desembolsado pase a categoría de vencido se tomó el total de créditos vencidos (de 1-100 días) entre el total de créditos desembolsados desde el inicio de operaciones del banco a la fecha del estudio (48,830), un 23% han pasado a categoría de vencidos.

Con los datos obtenidos, se tiene que la labor de cobranza por crédito es de S/.63 multiplicado por la probabilidad que se incurra en este costo, el costo de gestión de cobranza de un crédito desembolsado es de S/. 15. Al respecto, el modelo correspondiente a los egresos en el área de cobranzas se observa en el cuadro 4.4.1 del Anexo 4.2.

i. Egresos en el área de Cobranza Judicial

El número de expedientes que a la fecha han pasado a cobranza judicial son 3,272, considerando el total de créditos desembolsados (48,830) la posibilidad de que un crédito desembolsado genere gastos de cobranza judicial es de 6.7%. El costo empresa del número de personas que laboran en el área es de S/. 14,443 al mes, entre el número de expedientes evaluados al mes (240), se tiene un costo de gestión de cobranza de S/. 60.

Adicionalmente los trámites judiciales tienen un costo de S/. 839 por solicitud, a esto se suma la comisión otorgada a cada abogado calculada



sobre el 60% del cobro efectuado, considerando que hay una probabilidad de otorgar comisión del 20%, se tiene comisión por crédito de S/.12.3.

El costo total de gestión de cobranza de un crédito vencido es de S/. 911 y de un crédito desembolsado es de S/. 61. Al respecto, el modelo correspondiente a los egresos en el área de cobranza judicial se observa en el cuadro 4.5.1 del Anexo 4.2.

j. El modelo

Las metas de rendimiento de los préstamos se fijaron en un mínimo del 20% sobre el monto del préstamo, a partir de lo cual se sensibilizaba con diferentes niveles de tasas de interés.

Como a diciembre de 1997 el banco había logrado que el mayor número de clientes sea el que solicita créditos a 18 meses (30%), presentaremos en el cuadro 4.3.2 el modelo con las tasas vigentes a dicha fecha.

**Cuadro 4.3.2**  
**MODELO DE COSTEO PARA UN PLAZO DE 18 MESES**

<b>Monto Neto del Préstamo (S/.)</b>		1,000	2,500	3,000	4,000
<b>Plazo</b>	18 meses				
<b>Ingresos Financieros</b>					
Ingresos por intereses	12.5%	408	1019	1,223	1,630
Ingresos por comisión flat	12.5%	289	721	866	1,155
Ingresos por gestión de cobranza	102.0%	15	15	15	15
Ingresos por interese moratorios	1.2%	37	93	112	149
Ingresos por gestión de seguro	100.0%	20	49	59	78
Ingreso por gestión garantía hipotecaria	11	11	11	11	11
Seguro		18	162	162	162
<b>Total Ingresos Financieros</b>		<b>779</b>	<b>1,909</b>	<b>2,286</b>	<b>3,039</b>
<b>Egresos Financieros</b>	<b>13.0%</b>	<b>130</b>	<b>324</b>	<b>389</b>	<b>518</b>

<b>Resultado Financiero</b>			650	1585	1,897	2,521
<b>Egresos Fuerza de Ventas</b>						
Asesor						
Comisión	2.0%	20	50	60	80	
Bono	5.0%	1	3	3	4	
Porcentaje premios	0.3%	3	8	10	13	
Sueldo Base	136	136	136	136	136	
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>197</b>	<b>209</b>	<b>233</b>	
Supervisor						
Comisión	0.7%	7	18	21	28	
Bono	0.1%	1	4	4	6	
Porcentaje premios	0.4%	4	9	11	15	
Sueldo Base	30	30	30	30	30	
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>61</b>	<b>67</b>	<b>79</b>	
Jefe de Ventas						
Comisión	0.2%	2	5	6	8	
Bono	0.03%	0	1	1	1	
Sueldo Base	6	6	6	6	6	
<b>Total</b>		<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	
Total Comisiones (incluye bono y premio)		39	97	116	154	
Total Sueldo Básico		172	172	172	172	
Sueldo Bruto		211	269	288	327	
Sueldo empresa		241	307	329	373	
Gratificación		35	45	48	54	
CTS		21	26	28	32	
<b>Total Egresos Fuerza de Ventas</b>		<b>296</b>	<b>378</b>	<b>405</b>	<b>459</b>	
<b>Egresos Operativos Directos</b>						
Consulta Infocorp		17	17	17	17	
Digitación		2	2	2	2	
Evaluación crediticia - Asistente		15	15	15	15	
Evaluación crediticia - Analista		14	14	14	14	
Verificación domicilio		25	25	25	25	
Evaluación crediticia - Jefe de Créditos		7	7	7	7	

Evaluación (Presto Hipotecario)	4	4	4	4	4
Total Costo Crediticio		85	85	85	85
Desembolso del crédito	6	6	6	6	6
Servicio de llamada al cliente	5	5	5	5	5
Gestión de cobranza (vencidos 1-100 días)	15	15	15	15	15
Gestión de Cobranza Judicial	61	61	61	61	61
Provisiones	12.5%	169	422	506	675
<b>Total Egresos Operativos Directos</b>		<b>340</b>	<b>593</b>	<b>678</b>	<b>846</b>
<b>Resultado Operativo</b>		<b>13</b>	<b>614</b>	<b>815</b>	<b>1,216</b>
<b>Rentabilidad Operativa</b>		<b>1%</b>	<b>25%</b>	<b>27%</b>	<b>30%</b>

Del modelo expuesto se pueden extraer que para un crédito típico de S/. 2,500, la meta de rentabilidad operativa es alcanzable, no siendo el caso de un crédito de S/. 1,000. Cabe indicar que este modelo establece porcentajes de comisiones a la Fuerza de Ventas independiente del monto del préstamo, lo cual fuera modificado a raíz del presente modelo.

#### 4.3.3 La plaza

La tercera P, plaza, ha encontrado una mejor acepción en la palabra distribución, instrumento de marketing que relaciona el producto con el cliente. Su misión es poner el crédito al alcance del potencial cliente, en el lugar y el tiempo requerido. Además, desde la perspectiva del marketing, la distribución implica también llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto por parte de cada uno de los canales de venta, a fin de estimular la toma del crédito, todo lo cual debe hacerse a un costo razonable, es decir, una tasa de interés que el cliente pueda afrontar.

La distribución crea utilidad de tiempo, lugar y posesión. La primera, porque los canales de venta ponen el crédito a disposición del cliente en el momento en que lo precise. La segunda, la utilidad de lugar, la crea la distribución por medio de la existencia de una red de agencias próximas al sitio donde el cliente reside y de asesores de préstamos, disponibles en el lugar requerido por el cliente. Finalmente, con el otorgamiento del crédito y su libre disponibilidad, la distribución crea la utilidad de posesión.

#### **A. Los canales de venta y su organización**

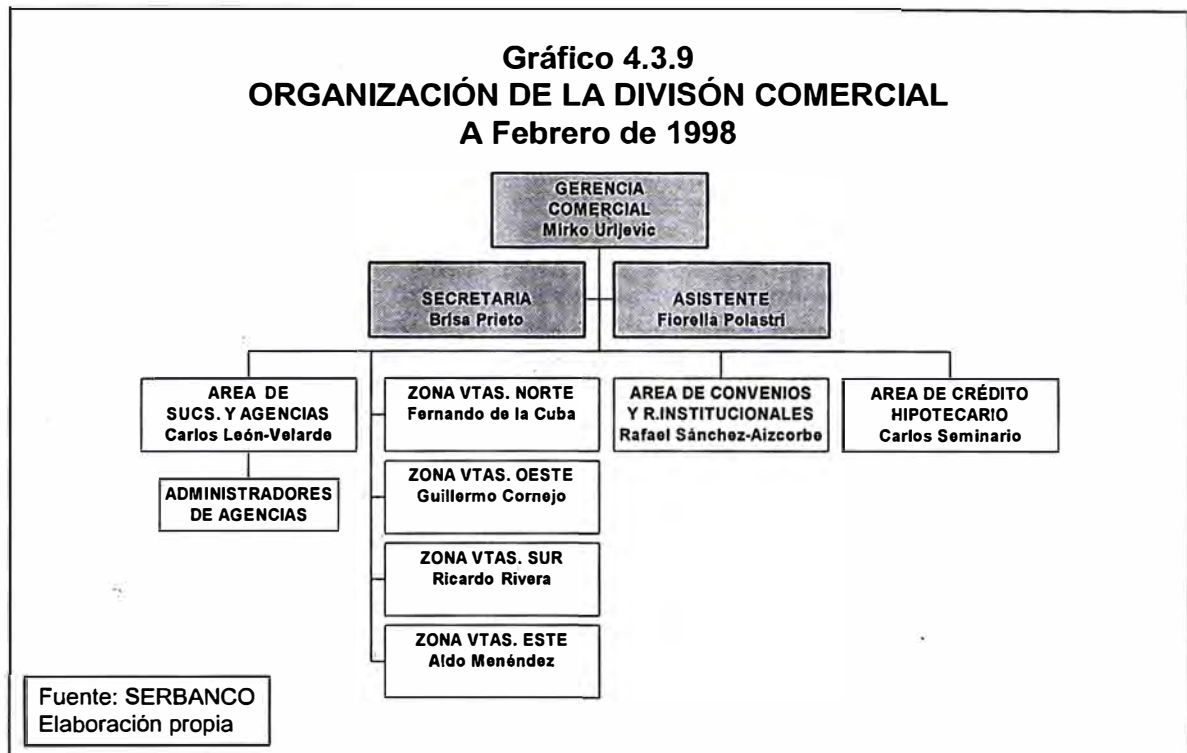
La irrupción del crédito de consumo trajo al mercado la fuerza de ventas, muy utilizada en otros tipos de productos, así como en las tarjetas de crédito, como veremos a continuación.

##### **a. Concepto de canal**

El canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la llegada del crédito hasta el cliente potencial. Si bien es cierto que para los productos de consumo masivo el canal está constituido por organizaciones independientes del productor, para las entidades del sector, en cambio, la distribución se efectúa en forma directa, a través de las agencias y/o fuerza de ventas propia.

##### **b. Organización de la Gerencia Comercial**

El gráfico 4.3.9 muestra la organización de la Gerencia Comercial, la misma que dirige el desenvolvimiento de los canales de venta de Presto.



### c. Factores condicionantes sobre el canal de venta

Las decisiones de distribución son decisiones a largo plazo, no se pueden modificar con facilidad y condicionan en gran manera el diseño de la estrategia comercial.

En el sector de servicios, el canal directo ha sido el habitual. La naturaleza propia del producto (su intangibilidad, relación personal, carácter perecedero, etc.) no permitía en muchos casos otra forma de distribución.

El diseño y selección de los canales de venta están condicionados por una serie de factores que limitan las alternativas posibles. Estos factores son:

#### Características del mercado

El mercado bancario basó su estrategia de distribución en la instalación de un número de agencias óptimo en la atención del segmento elegido. Dada la evolución del mercado, pasando de los niveles A, B y C1 (alta concentración y gran cuantía) a los niveles primordialmente C y D1, la estrategia de

distribución requería llegar a donde el cliente estaba. En tal sentido, la poca concentración y la pequeña cuantía individual del nuevo mercado ameritaba la formación de una fuerza de ventas.

### **Competencia**

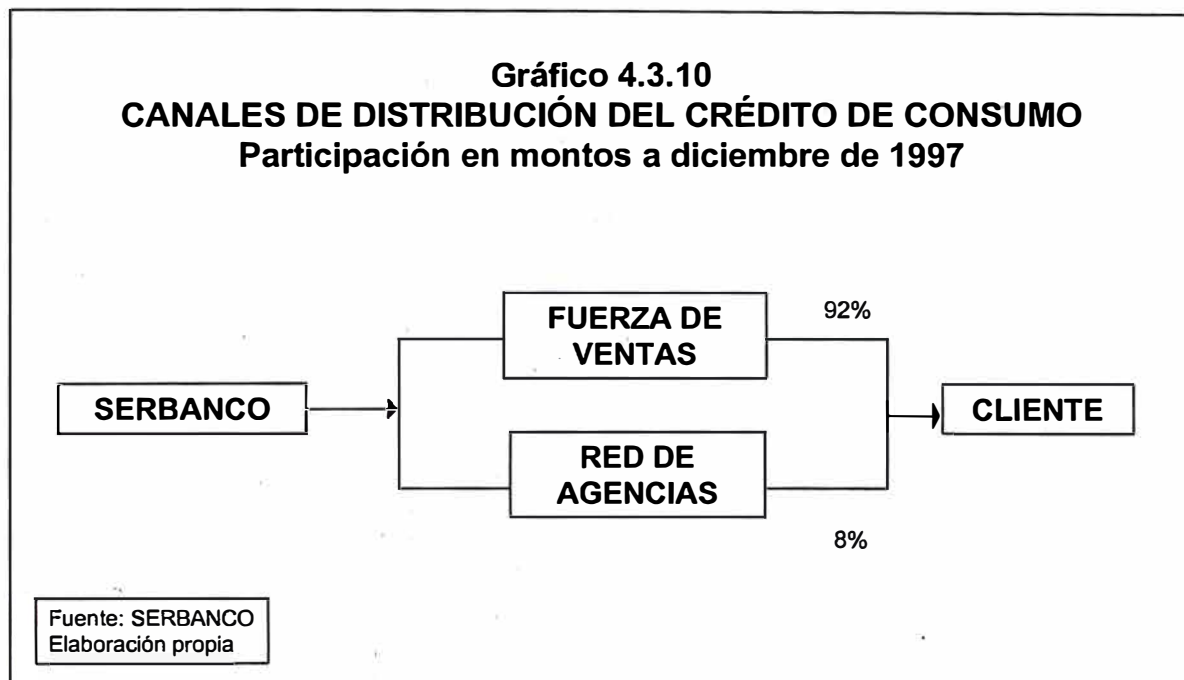
Si bien es cierto que la banca de consumo trajo al mercado un nuevo esquema de distribución de productos financieros, antes de Serbanco ya el Banco del Trabajo y el Banco Solventa habían inundado el mercado con promotores de dichos productos. Competitivamente hablando, la fuerza de ventas propia era parte ya de la oferta del crédito de consumo.

### **B. Decisiones sobre el tipo de canal de venta**

El canal de distribución tradicional de los bancos ha sido, por definición, las agencias o sucursales. El desarrollo del mercado del plástico (tarjetas de crédito y de débito) ha permitido que los usuarios no requieran concurrir a las agencias y realizan sus operaciones a través de cajeros automáticos. Sin embargo, el uso de tarjetas aún se limita a pequeño segmento del mercado.

Desde su fundación y dadas las consideraciones expuestas, Serbanco dio preferencia a la Fuerza de Ventas de calle por sobre las agencias. En marzo de 1996, al inicio de operaciones, Serbanco contaba con 80 asesores de préstamos, mientras que hacia finales de 1997 el número de asesores que apoyaban la gestión comercial prácticamente había crecido en 6 veces, logrando estabilizarse en aproximadamente 500 asesores. De esta forma, Serbanco buscó llegar directamente a sus clientes en forma masiva, en sus hogares o centros de trabajo, otorgando un beneficio diferencial al consumidor y facilitando el otorgamiento del crédito.

El gráfico 4.3.10 muestra los canales de distribución del crédito de consumo y su participación en el total de colocaciones de Serbanco.

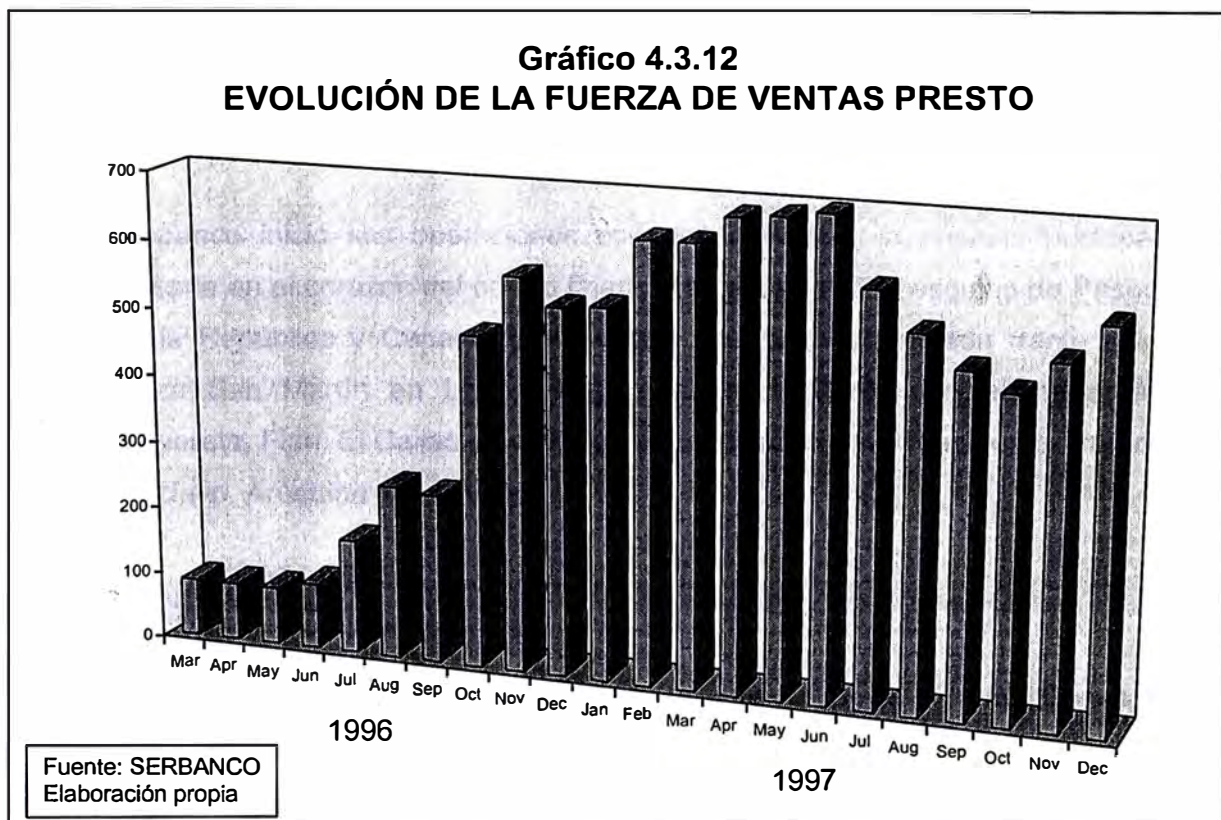


**a. Asesores de Préstamos**

Constituyen la opción de ventas más importante del banco. A diciembre de 1997 se cuentan con 540 asesores de préstamos.

La organización de los asesores de préstamos ha requerido la creación de 4 zonas de ventas, cada una de las cuales cuenta con una cantidad entre 8 y 10 supervisores. Cada supervisor dirige y motiva a un grupo de entre 10 a 15 asesores.

La evolución del número de asesores de préstamos en el banco se muestra en el siguiente gráfico:



#### b. Ejecutivos de Plataforma

Constituyen la fuerza de ventas de las 8 agencias con que cuenta Serbanco a diciembre de 1997. Su contratación, deberá ser dirigida por Banca Personal, con entrevista, visto bueno y capacitación por Operaciones, y por supuesto coordinada con Personal.

Están bajo la responsabilidad del Administrador de Agencia, quien rinde cuenta de la marcha de la agencia. A su vez, el Administrador de Agencia pertenece a la Gerencia Comercial, por cuanto las agencias de hoy tienen esa orientación y no la de ser sólo entes operativos. Incluso en los bancos más tradicionales como el Crédito y el Interbank las agencias dependen hoy de Banca Personal, cosa que hace pocos años hubiese parecido impensable. En otras partes del mundo ocurre exactamente lo mismo.



A fin de garantizar un conocimiento del mercado, los ejecutivos de plataforma provienen permanentemente entre las agencias de la misma ciudad.

Serbanco inició sus operaciones con dos agencias, la agencia principal ubicada en el corazón del centro financiero de San Isidro, esquina de Paseo de la República y Canaval y Moreyra y una segunda situada frente a la Plaza San Martín en Lima. En la actualidad cuenta con agencias en Higuiereta, Fiori, El Callao y Santa Anita, así como en ciudades como Trujillo, Chiclayo, Arequipa y Huancayo.

**c. Telemarketing**

Un elemento valioso de apoyo a la gestión de la Fuerza de Ventas y a los resultados del banco en general lo constituyó el departamento de Telemarketing, un equipo de señoritas altamente capacitadas y motivadas, encargadas del primer contacto con el público, de generar el interés por parte del potencial cliente, de explicar los beneficios de nuestros productos y, finalmente, de coordinar una cita con la Fuerza de Ventas.

Eventualmente, la realización de encuestas o llamadas a clientes que han obtenido una ampliación o renovación automática del crédito, es encargada al personal de telemarketing.

**C. Decisiones administrativas sobre los canales (FFVV)**

**a. Localización de las sedes de la fuerza de ventas**

En razón que la ubicación de la fuerza de ventas debería permitirles un rápido y cómodo acceso a sus respectivas zonas, la Gerencia Comercial decidió contar con las siguientes sedes:

**Sede de la Zona Sur: Óvalo Higuiereta**

A través de esta sede, la fuerza de ventas de la zona sur tiene un fácil acceso a los distritos Villa El Salvador, San Juan de Miraflores, Chorrillos y Villa María del Triunfo, principales centros de pequeños negocios.

**Sede de las Zonas Este, Oeste y Norte: Esquina Canaval y Moreira y Paseo de la República**

A través de esta sede, la fuerza de ventas de las zonas este (San Juan de Lurigancho, Santa Anita, Ate-Vitarte, Chosica y San Luis), oeste (Callao, San Miguel y Magdalena) y norte (San Martín de Porras, Independencia, Comas, Los Olivos, Puente Piedra, Carabayllo y Ventanilla) podían contar con el acceso a través de la Vía Expresa y la Av. Javier Prado.

En cuanto a la ubicación de las agencias, éstas cubren los distritos de Lima que ya han sido servidos por el sistema financiero (San Isidro, Miraflores y Cercado).

b. Capacitación de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas, a fin de cumplir con los objetivos de colocación de la zona de ventas, la mesa del supervisor y la meta personal, recibía un esquema de capacitación al inicio de su relación con Serbanco.

Este programa era dirigido por Selección y Capacitación del banco, contando con el apoyo de las diferentes gerencias del banco, tal como muestra el Cuadro 4.3.3.

**Cuadro 4.3.3**  
**ESQUEMA DE CAPACITACIÓN PRESTO**

<b>Tema</b>	<b>Responsable</b>
Bienvenida y exposición de la historia, organigrama, misión y objetivos de Serbanco	Gerencia de Administración y Finanzas
Política de crédito Presto	Gerencia de Créditos y Cobranzas
Técnicas de venta aplicadas al crédito de consumo	Jefatura de Ventas
Imagen, Servicios y Posicionamiento de SERBANCO	Gerencia de Marketing
Normas y Prácticas de Personal: derechos y obligaciones del trabajador	Jefatura de Personal
Comportamiento en las organizaciones y la ética laboral Serbanco	Selección y Capacitación

Fuente: Selección y Capacitación Serbanco

Elaboración propia

c. Esquema de comisiones y premios de la fuerza de ventas

Los incentivos monetarios a la fuerza de ventas se clasifican entre comisiones (sobre el monto neto desembolsado) y los premios que se otorgaban por el cumplimiento de metas o haber quedado en los primeros lugares en colocaciones.

### Esquema de comisiones

El cuadro 4.3.4 presenta el esquema utilizado con la fuerza de ventas.

**Cuadro 4.3.4**  
**ESQUEMA DE COMISIONES**

Vendedor	Comisión
Asesor	2.0%
Supervisor	0.7%
Jefe de Ventas	0.2%

Fuente: Gerencia Comercial Serbanco

Elaboración propia

### Concursos de Ventas

Con motivo del lanzamiento de la campaña Achica Tasa, Serbanco inició los concursos de ventas, el mismo que era válido para los créditos desembolsados desde un mes completo.

- Premio a los mejores asesores y supervisores

En esta categoría se premia a los mejores 20 asesores y 5 supervisores que tengan los mayores montos de créditos desembolsados durante la vigencia del concurso. Para los asesores el monto mínimo de colocaciones para acceder a cualquier premio era S/. 20,000 y, para los supervisores, S/. 120,000.

- Premio a los mejores asesores de cada supervisor

Se premia a los 2 asesores de cada mesa que hayan logrado el mayor volumen de desembolsos durante la vigencia del concurso, siendo el monto mínimo de S/. 15,000.

- Premio a los mejores supervisores de cada zona

Se premiar al supervisor que haya logrado el mayor volumen de desembolsos, dentro de su respectiva zona, durante la vigencia del concurso. El monto mínimo de colocaciones por supervisor es de S/. 120,000.

- Premios para supervisores por cumplimiento de cuotas

Se establece un plan de premios a todos los supervisores que alcancen o superen su cuota asignada correspondiente al mes de julio. Así por ejemplo, el que superaba su cuota de ventas recibía S/. 200 y el que la superaba en 50%, S/. 2,000.

- Incentivos por cumplimiento mínimo

A todos los asesores que superen los 5000 soles en créditos desembolsados, durante la vigencia del concurso, se les otorga una calculadora.

### **C. Conflictos entre los canales**

Las decisiones tomadas en la distribución pueden dar origen a conflictos de diferentes naturaleza, en la que un miembro del canal observa que otro de los miembros actúa en una forma que evita que el primero alcance sus objetivos de distribución.

#### **a. Conflictos horizontales**

Debido al tipo de canal de distribución directo se presentarán conflictos horizontales entre los diferentes tipos de intermediarios.

El surgimiento de la Línea de Crédito Presto trajo consigo un conflicto muy serio entre los asesores de préstamos y las ejecutivas de plataforma. De acuerdo al concepto de la Línea de Crédito, el cliente aplica ahora a una Línea Máxima, de la que puede hacer uso por medio de un primer

desembolso generalmente de nivel importante y posteriores retiros pequeños. El primer desembolso origina una comisión para el asesor de préstamo, mientras que cada retiro posterior es de beneficio de la ejecutiva de plataforma.

Una vez que el cliente ha recibido la noticia de la aprobación de su Línea de Crédito, se acerca a la ejecutiva de plataforma, quien le informa que puede desembolsar toda su Línea o parte de ella.

Como era de esperarse, se observó que algunas ejecutivas de plataforma sugerían al cliente efectuar un retiro inicial pequeño (comisión para el asesor de préstamos que había gestionado el préstamo) y vuelva después por el resto (comisión para las ejecutivas de plataforma). Esta estrategia fue observada por los asesores de préstamos, lo que llevó a la Gerencia Comercial a una llamada de atención a las ejecutivas de plataforma, a fin de que no influyan en el cliente a la hora de decidir el monto a retirar.

b. Conflictos verticales

En vista que no existen más niveles entre la institución y el cliente que el asesor de préstamos o la ejecutiva de plataforma, los conflictos verticales son inexistentes.

c. Conflictos de papeles

Este conflicto ocurre cuando varias personas hacen exigencias incompatibles al asesor de préstamos o a la ejecutiva de plataforma. Si bien es cierto que el concepto de marketing insiste en la satisfacción del cliente, en algunas ocasiones los mejores intereses de las clientes no están de acuerdo con los intereses a corto plazo de la empresa. Como resultado de esto, nuestra fuerza de ventas experimenta conflictos con relación a la posición que debe respaldar: la de la empresa o la del cliente.

#### **4.3.4 La promoción**

La promoción es fundamentalmente comunicación. Es la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al servicio o el banco que lo brinda. Se realiza a través de distintos medios (personales e impersonales) y su fin último es estimular la demanda.

Como instrumento del marketing la promoción tiene como objeto comunicar la existencia del servicio, dar a conocer las características, ventajas y necesidades que satisface. Esta comunicación tiene también como fin persuadir al cliente potencial de los beneficios que reporta el servicio ofrecido y, en definitiva, trata de estimular la demanda. Pero la promoción actúa sobre los clientes actuales, recordando la existencia del producto y sus ventajas, a fin de evitar que los clientes sean tentados por la competencia. Por lo tanto, los fines básicos de la promoción son informar, persuadir y recordar.

##### **A. Los programas de publicidad**

Es la transmisión de información impersonal y remunerada, efectuada a través de los medios de comunicación de masas (prensa, radio, televisión, etc.) mediante avisos o inserciones pagados por el banco y cuyo mensaje es controlado por el anunciante.

Serbanco utilizó en sus orígenes la publicidad institucional, la que promocionaba la imagen de una empresa, con el fin de generar una actitud positiva hacia una entidad chilena que ingresaba al país, lo que se traduciría posteriormente en la aceptación del crédito ofrecido.

Una vez conocida la entidad, Serbanco, se utiliza la publicidad del producto, la que se centra en las características del crédito, los beneficios que proporciona y su posición competitiva. Se trata fundamentalmente de estimular la demanda específica o selectiva para el crédito de consumo Presto, como fue el objetivo de la campaña Achica Tasa.

## a. El mensaje publicitario

El mensaje es la suma de signos y señales que intentan transmitir una o más ideas. En el caso de Presto, las ideas fuerte fueron:

- Serbanco rebaja las tasas para su crédito Presto para los 3000 primeros clientes
- Las cuotas a pagar en Serbanco son menores que con la competencia
- Sólo tienes que ganar desde S/. 350 al mes
- Presto está dirigido a los trabajadores dependientes e independientes
- Los plazos varían entre los 6 y 36 meses

Estas ideas llevaron a adoptar el eslogan "¡Presto Achica Tasa!", siendo el texto de los diferentes anuncios el siguiente:

Sólo para los 3,000 primeros  
Presto, ¡Achica Tasa!  
Con Presto siempre pagas cuotas bajas por tu préstamo y  
ahora a una tasa más baja  
¡Compara!  
Ejemplo para S/. 2,500 (a 24 meses)  
Banco A      pagas S/. 225 al mes  
Banco B      pagas S/. 207 al mes  
Banco C      pagas S/. 214 al mes  
Con Presto sólo pagas S/. 194 al mes  
Sólo tienes que ganar desde S/. 350 netos al mes  
Para trabajadores dependientes e independientes  
Plazos de 6 a 36 meses  
Ven a cualquiera de nuestras agencias o llámanos al 422-9969  
Serbanco  
El Banco como debe ser

Este mensaje cumplía los siguientes requisitos:



- Capta la atención. Tanto en la edición del aviso de televisión como el de radio se incluyó el ruido de unos platillos al inicio, lo que llamaba la atención del receptor.
- Crea interés. La frase "Sólo para los 3,000 primeros" creaba un sentido de urgencia en tomar el crédito antes que se acabe la promoción.
- Informa. Es necesario que el mensaje indique de manera objetiva de los requisitos de las personas que deseen tomar el crédito.
- Es creíble. No solo se indica que con Presto se obtiene la cuota más baja, sino que se efectúa la comparación real con los productos de otras tres entidades.
- Induce a una respuesta. La frase inicial precipita una reacción rápida del receptor.

El estilo publicitario utilizado (la manera como se expresa el mensaje) involucra las siguientes características:

- Mensaje racional, puesto que se apelaron a ventajas objetivas del producto, comprobables por el receptor del mensaje.
- Se acudió a la publicidad testimonial, utilizando para el efecto a Toshiro Konishi, o Toshi, un conocido chef japonés de recordada participación en campañas de National Panasonic con el lema ¡Achica Precio!.
- Se incorporó el sentido de urgencia a través de la energía y rapidez desplegada en el aviso.

b. Los medios publicitarios

En cuanto a los medios publicitarios utilizados, éstos se indican a continuación:

- En prensa, los medios utilizados fueron El Comercio (avisos de 30 \* 5 cm-col. los días domingos) y los medios de la Empresa Periodística Nacional, Ojo, El Bocón y Ajá (avisos de 30 \* 5 cm-col. los días martes y jueves).
- En televisión, los medios utilizados fueron América Televisión, Frecuencia Latina y ATV (avisos de 26", emitidos en los programas de mayor rating para el segmento objetivo, C y D1).
- En radio, los medios utilizados fueron Radio Programas del Perú, Radio Panamericana y Radio 1160 (avisos de 30", emitidos en los programas de mayor audiencia para el segmento objetivo, C y D1).
- En cuanto a volantes y afiches, se distribuyeron cantidades razonables a toda la fuerza de ventas, así como a las agencias.

## **B. La mercadotecnia directa**

La mercadotecnia directa es un sistema interactivo que emplea uno o más medios de publicidad (correo directo, catálogos, telemercadotecnia, ventas electrónicas, etc.) para producir una respuesta mensurable y/o una colocación de un crédito. Entre sus ventajas se encuentra la selectividad, la personalización, la continuidad, un mejor manejo del tiempo, las altas posibilidades de lectura, la posibilidad de ser probadas y la privacidad. Hay fuertes tendencias hacia la mercadotecnia directa integrada y la mercadotecnia de bases de datos.

Serbanco ha aplicado la mercadotecnia directa a través del correo directo, es decir, el envío de una correspondencia a los clientes actuales o pasados de Presto, invitándolos a usar nuevamente el producto, como lo describimos a continuación. Hay que indicar que antes de efectuar el envío de esta

correspondencia, se efectuaba un filtro de los clientes, tomando en cuenta el IICN y la Base de Datos de Empresas Negativas, por un lado, y la conducta crediticia del cliente, es decir, si no se había retrasado en los pagos de sus cuotas.

a. Ampliaciones

Se usó la mercadotecnia directa para invitar a clientes actuales de Presto, a solicitar una ampliación del crédito actual. Conforme un cliente va pagando su préstamo, va recuperando su capacidad de tomar un crédito, incluso pagando la misma cuota. Es por ello que se ofrecía al cliente las estimaciones de los montos que podían retirar inmediatamente, tanto a 24 como a 36 meses.

b. Renovaciones

Se usó la mercadotecnia directa para invitar a quienes habían sido clientes de Presto, a solicitar un nuevo crédito, sin necesidad de mayor trámite, sino también la simple actualización del comprobante de ingresos y de domicilio. Se ofrecía al cliente las estimaciones de los montos que podían retirar inmediatamente, tanto a 24 como a 36 meses.

c. Traslados

Se usó la mercadotecnia directa para invitar a los clientes actuales de Presto, a constituir automáticamente su préstamo en el primer retiro de la Línea de Crédito Presto, con lo que se le ofrecía al cliente la estimación de un segundo retiro, tanto a 24 como a 36 meses. No había necesidad de mayor trámite, sino la simple actualización del comprobante de ingresos y de domicilio, así como la firma del nuevo contrato de la Línea de Crédito Presto.

### **C. La venta personal**

Es la forma de comunicación oral e interactiva, mediante la cual se transmite información de forma directa y personal al cliente potencial específico y se recibe, de forma simultánea e inmediata, respuesta del destinatario de la información. En este acápite se incluirán a los asesores de préstamos y las ejecutivas de plataforma.

#### **a. Perfil del personal**

Nuestra fuerza de ventas debe cumplir con el siguiente perfil : deseo de cumplir o superar sus metas de colocación, liderazgo demostrado (que incluye personalidad agresiva), deseo de desarrollo profesional mediante la difusión de la Línea de Crédito Presto, responsabilidad respecto de y hacia los clientes y, responsabilidad hacia la actividad de la empresa.

A efectos de mantener una adecuada motivación, la fuerza de ventas cuenta con un esquema de comisiones y bonos por cumplimiento de metas.

#### **b. Tratamiento de objeciones**

El tratamiento de objeciones dependerá de las verdaderas necesidades de los clientes. Algunos clientes buscan al asesor de préstamo o se acercan a las agencias teniendo ya una necesidad definida para el crédito. En tal caso, las objeciones del cliente versan sobre el monto que puede obtener y la duración del trámite.

En cambio, muchos clientes tienen una necesidad no urgente y querrían consultar la posibilidad de un crédito. Ellos son quienes inciden en la tasa de interés que se les consideraría, por lo que se les muestran todas las demás ventajas del sistema.

A continuación presentamos las objeciones más relevantes que plantean los clientes, antes y durante el trámite y posterior al desembolso del crédito.

### **¿Por qué las tasas son tan altas?**

Nuestras tasas se encuentran en el promedio del sistema de crédito de consumo. Nuestros créditos tienen una tasa relativamente mayor a la banca tradicional porque el riesgo que asume el banco es mayor. Nuestros clientes no tuvieron anteriormente la posibilidad de tomar un crédito en la banca tradicional, pues exigen a sus potenciales clientes demostrar una intachable conducta crediticia, es decir, haber mantenido cuentas corrientes, cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, préstamos anteriores en el sistema, o tener una propiedad a su nombre, además que la duración de dichos trámites pasa por semanas.

Sólo nosotros le brindamos la posibilidad de utilizar un crédito bancario de libre disponibilidad, y como cliente responsable y cumplidor, ingresar al sistema bancario nacional, con posibilidad de tomar nuevos créditos.

### **¿Por qué los gastos administrativos son tan altos?**

A diferencia de dichos bancos, nosotros no le solicitamos tantas condiciones ni el trámite es largo, pero sí efectuamos importantes gastos como son la verificación física y telefónica, de Ud. y su aval, de los antecedentes crediticios que pudiera tener y su vivienda, además de las comisiones de los asesores que lo visitan donde Ud. esté y el seguro de desgravamen, entre otros.

### **¿Por qué no puedo tener un crédito a menor plazo?**

Nuestro banco, para brindarle las opciones crediticias, evalúa vuestra capacidad de pago, de modo que pueda afrontar sus compromisos sin contratiempos y mantener un excelente historial. En dicho sentido, de acuerdo a su capacidad de pago mensual, el monto de su crédito irá aumentando conforme el plazo sea mayor.

### **¿Por qué piden tantos documentos?**

La cantidad de documentos que el banco solicita no son más que los que solicitaría cualquier banco tradicional. Ahora, la documentación que Ud. presente facilitará el trabajo de nuestros evaluadores, lo que le permitirá poder desembolsar su crédito en el menor tiempo posible.

### **Si ayer cancelé todas mis cuentas con la SUNAT, ¿por qué no me pueden dar el crédito?**

Una característica importante de las personas con un excelente historial crediticio es la oportunidad con que honran sus compromisos. El hecho de que Ud. haya acumulado el pago a la SUNAT de varios meses no lo favorece en ninguna entidad financiera, pues podría ocurrir lo mismo con el pago de las cuotas de su préstamo.

### **¿Por qué demora tanto el trámite?**

El trámite de una solicitud demora, en promedio, 48 horas. Sin embargo, muchas veces sucede que no es posible encontrar alguna de las direcciones o comunicarse con alguno de los teléfonos especificados de sus referencias. En tal caso, la solicitud podría demorar 1 o 2 días más.

### **¿Por qué la cuota es mayor de la que Ud. me informó?**

Los informes que nuestros asesores y nuestras ejecutivas de telemarketing brindan a nuestros clientes se basan en el supuesto de que el pago de la primera cuota de su préstamo se efectúe a los 30 días del desembolso. Sin embargo, muchas veces nuestros clientes prefieren utilizar el plazo de gracia de hasta 60 días con que cuenta el banco. En dicho caso, evidentemente, los intereses aumentan ligeramente por los días adicionales que median entre el desembolso y el primer pago. Ello se refleja en una pequeña variación de las cuotas.

## **D. Las Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas integran un conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones, con el fin genérico de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la empresa o entidad.

Los públicos destinatarios de las relaciones públicas para Serbanco no son sólo los clientes reales y potenciales, sino también los trabajadores, los colaboradores, los accionistas, los clientes institucionales, las clasificadoras de riesgo, poderes públicos, asociaciones, medios de comunicación, líderes de opinión y la sociedad en general.

Si bien es cierto que el mensaje a emitirse a través de relaciones públicas es más sutil, es más creíble, especialmente si es emitido en formato de noticia, informe, comentario u opinión, por personas o entidades ajenas a la entidad que desarrolla este tipo de promoción.

Gran parte del éxito de las relaciones públicas depende de los contactos que puedan tener las personas del banco encargadas del tema, así como del prestigio de los asesores en imagen, quienes por lo general, cuentan con contactos en cada uno de los medios más importantes.

### **a. Notas de Prensa**

Desde su fundación Serbanco ha hecho uso de las notas de prensa. En particular, eventos que han merecido la atención de la prensa y de los medios en general han sido:

- Inicio de operaciones de Serbanco
- Campaña innovadora a partir de la apertura
- Innovación en el mercado con las letras hipotecarias en soles
- Campaña Achica Tasa

- Nombramiento del nuevo gerente general, Sr. Sergio Rodríguez
- Paso de la cifra de utilidades de rojo a azul
- Enfoque de Serbanco en los clientes independientes

En todos estos casos, la credibilidad de los medios ha hecho también creíble la información de las notas de prensa.

b. Conferencias de Prensa

Durante su existencia, las convocatorias a conferencias de prensa por parte de Serbanco han sido de extensa cobertura de los medios. Oportunidades en las que la prensa ha sido convocada fueron, básicamente, el inicio de operaciones y la reversión de las pérdidas iniciales del banco.



## **CAPÍTULO V**

### **EL FUTURO DEL CRÉDITO DE CONSUMO**

#### **5.1 El crédito de consumo y Serbanco**

##### **5.1.1 Historia**

Serbanco es una sociedad anónima de plazo de duración indefinido, constituida mediante Escritura Pública de fecha 07 de diciembre de 1995, extendida ante el Notario Público de Lima, Dr. Abraham Velarde Alvarez, la misma que quedó debidamente inscrita en la Ficha N° 123369 del Registro de Personas Jurídicas del Registro Público de Lima.

El Banco fue autorizado a funcionar mediante Resolución S.B.S. N° 096-96 de fecha 25 de febrero de 1996, iniciando sus actividades el 18 de marzo del mismo año.

Las operaciones que realiza Serbanco son aquellas permitidas por la Ley N° 26702 “Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros” (6 de diciembre de 1996), teniendo mayor incidencia en los productos de Banca Personal, tales como créditos hipotecarios mediante la emisión de letras hipotecarias (SERCASA), banca de consumo (PRESTO y SERCOMPRAS) y crédito automotriz (SERMOVIL).

Sus actividades están comprendidas dentro del Grupo 6519 de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU- Revisión 3, establecida por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

### 5.1.2 Composición Accionaria

En Junta Extraordinaria de Accionistas de noviembre de 1997, se acordó la nueva composición accionaria de Serbanco, de la siguiente manera:

**Cuadro 5.1.1**  
**COMPOSICIÓN ACCIONARIA DE SERBANCO**  
**A Diciembre de 1997**

<b>Accionista</b>	<b>N° acciones</b>	<b>%</b>
CB Inversiones Mobiliarias S.A.	32'571,774	99.999994
Sr. Juan Braun Llona	01	0.000003
Sr. Jorge Urzúa Cox	01	0.000003
<b>TOTAL</b>	<b>32'571,776</b>	<b>100.000000</b>

Fuente: Serbanco

Elaboración propia

La anterior estructura accionaria resaltaba la inversión del grupo Cruz Blanca y del BHIF (Banco Hipotecario), ambos con un 50% del banco. El BHIF, por modificaciones de estrategia, decidió rescindir su participación en favor de hasta ese momento su socio, el grupo Cruz Blanca, que se mantiene como único accionista del banco, a través de CB Inversiones Mobiliarias S. A.

### 5.1.3 Misión

El ingreso de Serbanco al mercado surgió como consecuencia del desarrollo económico y una mayor estabilidad social del Perú. El país había fortalecido las estructuras del estado y había logrado una mejora sustancial en sus índices macroeconómicos. El sinceramiento de la economía y el control del terrorismo habían generado la confianza que otorgaba garantía a las inversiones de largo plazo.

Serbanco ingresó al mercado convencido de la existencia de necesidades de la población que aún no habían podido ser satisfechas a través del sistema financiero, convencido de que su aporte al mercado conllevará a un desarrollo mayor y más rápido de los segmentos en donde participa y finalmente convencido en que son los consumidores y la sociedad en general los que finalmente se beneficiarán con su esfuerzo.

Se decide desde un primer momento participar en el mercado de Banca de Personas, en vista de la evidente falta de atención de la banca tradicional a este segmento. Es de esta definición que se llega al nombre Serbanco, el cual tiene dos acepciones:

- La combinación del Ser o individuo con el banco, y
- El compromiso de Ser un banco como se espera que sea un banco, “el banco como debe ser”.

Se decidió ingresar al segmento de personas diferenciando al público en función a su segmento socioeconómico. Para el grado de desarrollo en el que se encontraba la banca peruana a inicios de 1995, se acordó que era suficiente este nivel de segmentación, a pesar que era obvio que en función de la velocidad de desarrollo del sistema financiero sería necesario entrar en segmentaciones cada vez más sofisticadas.

En términos generales el segmento de Banca Personal (A1, A2, B1) implica un mayor grado de exigencia, mayor variedad y calidad de servicios, debido a que el consumidor de alguna manera ha tenido experiencia de uso con otros bancos y por lo tanto ha recibido mayor oferta de productos. Por otro lado está la Banca de Consumo (B2,C1,C2), dirigida a un segmento de personas de menores ingresos y que históricamente no tuvieron acceso al crédito debido a que no contaban con el perfil definido por la banca tradicional, que normalmente evaluaba al solicitante en función a su patrimonio e historial en el banco y no en función a sus ingresos proyectados.

## 5.2. Análisis estratégico

El análisis estratégico consta de dos elementos: un análisis del entorno y un análisis interno. Habiendo descrito el entorno en el Capítulo III, sólo nos limitaremos a indicar que el mercado objetivo de los créditos de consumo muestra un sobreendeudamiento excesivo, lo cual sumado a la falta de información financiera sobre los clientes potenciales, ocasiona que muchas instituciones financieras coloquen préstamos por encima de la capacidad de pago de los clientes. De acuerdo a declaraciones del Sr. Jorge Delgado, Gerente General de Financiera Solución<sup>1</sup>, en su empresa se ha podido constatar que el público se encuentra endeudado en promedio de 5 a 6 veces de su renta, llegando a verse el caso de personas con créditos simultáneos en hasta nueve bancos o financieras. Hay que añadir en la oferta del crédito a las empresas comerciales, de las cuales el 80% realizan ventas al crédito y cuyas ventas por lo general no se registran en las centrales de riesgo.

### 5.2.1 Análisis interno

#### A. Fortalezas

- Una fortaleza de Serbanco es la posibilidad de brindar altas tasas de interés por los ahorros o depósitos del público. Esta ventaja no es gratuita, por cuanto así como las tasas activas son relativamente mayores a las de la banca tradicional, Serbanco y las otras entidades de consumo pueden ofrecer una mejor tasa pasiva. Desde ya, una importante fuente de fondeo para Serbanco han sido los depósitos de clientes institucionales, quienes subastan sus excedentes de capital entre las diversas entidades del sistema.

---

<sup>1</sup>“Falta de información financiera dificulta evaluación de créditos de consumo”. Diario Gestión, 14/08/1998.

- Serbanco ha llegado a contar con una fuerza de ventas de 600 personas (asesores de banca personal), los mismos que son captadores potenciales de recursos del público, considerando las mejores tasas que se pueden ofrecer.
- Serbanco no había podido revertir las pérdidas iniciales, sino hasta después de vender parte de la cartera a Solución. A partir de ese momento, las cifras en rojo se convirtieron en azul, dando motivo para informar al público a través de los medios los nuevos balances y estados de pérdidas y ganancias.
- Presto ha venido redireccionando su orientación, de un primer enfoque hacia los dependientes a un cada vez más agresivo enfoque hacia los clientes independientes, de quienes se conocen mejor sus características.

## **B. Debilidades**

- Como la mayor parte de entidades de reciente ingreso al mercado, el presupuesto que Serbanco puede llegar a manejar es reducido, por lo que se han de aplicar formas creativas en la aplicación del mismo.
- El grupo Cruzat, accionista del banco, es poco conocido por los peruanos, por lo que cualquier campaña agresiva de captación de fondos deberá afrontar dicho desconocimiento.
- En comparación a los bancos grandes e incluso medianos, el banco está terminando 1998 con sólo 10 agencias, cuatro de las cuales están ubicadas en provincias. Esto crea una desventaja a la hora de brindar un cómodo servicio a los clientes.
- Aún cuando la emisión de las tarjetas de débito era uno de los proyectos para 1998, el banco carece todavía de esta importante herramienta en el

ofrecimiento de cuentas corrientes y de ahorro al público. La opción que se estuvo estudiando fue la de interconectarse con Unibanca, con lo cual se ganaría el acceso a una red de cerca de un centenar de cajeros a nivel nacional.

- La tarjeta de crédito se ha constituido en un punto en contra en la estrategia de masificar el crédito. No se ha podido concretar el proyecto de ofrecer una tarjeta de crédito a los clientes de la Línea de Crédito Presto.

### **C. Oportunidades**

- Frente a la actual estructura del fondeo de Serbanco, una campaña de captaciones masivas permitiría atomizar los depósitos, a medida que el banco desarrolle su infraestructura de negocio. La idea de atomizar los depósitos es bajar el costo de fondeo, por cuanto los actuales clientes institucionales tienen exigencias mayores a las que tendría un ahorrista o depositante pequeño.
- Aunque Presto es el producto que ha concentrado la mayor parte de los esfuerzos del banco, es una oportunidad el aprovechar la fuerza de ventas de dicho producto, a fin de efectuar una venta cruzada con otros productos de Serbanco, tales como Serahorro y Serplazo.
- Alto potencial del sector de servicios financieros en el Perú, dada el bajo nivel de intermediación financiera.

### **D. Riesgos**

- En vista que el fondeo del banco está concentrado en pocas entidades nacionales, una situación de crisis como la actual haría peligrar la

continuidad de dicho fondeo, lo que podría ocasionar un riesgo de iliquidez a la institución<sup>2</sup>.

- Identificación de parte de la población de la institución como entidad del tipo CLAE. Sustentar la oferta en productos de alta rentabilidad dejaría abierta la posibilidad de dichas comparaciones.
- Los bancos grandes y medianos han venido realizando campañas promocionales, a fin de mantener su clientela.

### 5.2.2 Matriz FORD

A partir del análisis de las oportunidades y riesgos del entorno así como las fortalezas y debilidades de Serbanco se determina la Matriz FORD (cuadro 5.2.1), que permite identificar las opciones estratégicas que:

- Haciendo uso de sus fortalezas Serbanco aproveche las oportunidades del entorno.
- Haciendo uso de sus fortalezas Serbanco haga frente a los riesgos del entorno.
- Mejorando sus debilidades Serbanco aproveche las oportunidades del entorno.
- Mejorando sus debilidades Serbanco haga frente a los riesgos del entorno.

---

<sup>2</sup> El Banco República había infringido ciertos límites operativos establecidos por ley, en parte, debido al retiro de fondos en depósitos de entidades estatales que había sido subastados.

## Cuadro 5.2.1

## MATRIZ FORD PARA SERBANCO

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	Altas tasas de interés por los ahorros o depósitos del público	El presupuesto es reducido
	Fuerza de ventas numerosa y motivada	El grupo accionista del banco es poco conocido
	Entidad con rentabilidad positiva	El banco está terminando 1998 con sólo 10 agencias
	Conocimiento de los clientes independientes	El banco carece todavía de las tarjetas de débito
		No tener aún la tarjeta de crédito para los clientes de la Línea de Crédito Presto
<b>Oportunidades</b>	<b>Opciones fortalezas - oportunidades</b>	<b>Opciones debilidades - oportunidades</b>
Campaña de captaciones masivas permitiría atomizar los depósitos	Promoción de las captaciones por medio de la fuerza de ventas	
Venta cruzada con otros productos de Serbanco		Enlazar la emisión de tarjetas de débito y crédito a los clientes actuales de Presto
Alto potencial del sector de servicios financieros en el Perú	Reforzar la participación de Serbanco en el mercado de los clientes independientes	Consolidar la presencia de Serbanco en las principales ciudades del país
<b>Riesgos</b>	<b>Opciones fortalezas - riesgos</b>	<b>Opciones debilidades - riesgos</b>
Alta concentración del fondeo del banco	Disminuir la concentración de las fuentes y el costo del fondeo, apoyado en el mejoramiento de la rentabilidad del banco.	
Identificación de parte de la población de la institución como entidad del tipo CLAE		Impulsar la imagen del grupo accionario en el Perú, a fin de transmitir la solidez de la matriz chilena
Las campañas promocionales de los bancos grandes y medianos	Aumentar el presupuesto de las campañas promocionales, dada la mejora de la salud financiera	

Elaboración propia



### **5.3 Objetivos y estrategias de Serbanco**

Durante 1998 y 1999, Serbanco debe buscar principalmente consolidar su presencia y participación en los mercados en donde concurre, así como a un nivel nacional. Con este propósito Serbanco debe abocarse a:

- Consolidar la red de agencias en Lima, con el fin de facilitar la realización de transacciones de sus actuales clientes, los cuales están distribuidos en toda la gran Lima. Serbanco ha terminado 1998 con 6 agencias en la ciudad de Lima.
- Ingresar al mercado de provincias cubriendo inicialmente las principales ciudades del interior. Es así como Serbanco ha inaugurado agencias en las ciudades de Chiclayo, Arequipa, Trujillo y Huancayo. Se encuentran en cartera las agencias de Loreto, Ica y Piura.
- Reforzar la participación de Serbanco en el mercado de los clientes independientes, por medio de la creación de productos particularizados.
- Lanzar nuevos productos que permitan generar lealtad de sus clientes actuales, tarjetas de crédito y de débito, así como productos pasivos, por medio de una numerosa y motivada fuerza de ventas.
- Enlazar la emisión de tarjetas de débito y crédito a los clientes actuales de Presto y la Línea de Crédito Presto.
- Disminuir la alta concentración de las fuentes de financiamiento y el costo del fondeo, apoyado en el mejoramiento de la rentabilidad del banco.
- Aumentar el presupuesto de las campañas promocionales, dada la mejora de la salud financiera de Serbanco.

- Impulsar la imagen del grupo accionario en el Perú, a fin de transmitir la solidez de la matriz chilena.

### **5.3.1 Hacia la reestructuración organizacional**

Medidas que tiendan a hacer a Serbanco más ágil y flexible para afrontar los retos del presente y futuro son las siguientes:

#### **A. Área Comercial**

- Serbanco debe establecer un seguimiento estricto de productividad por empleado de ventas, esto basado en la necesidad de evaluar los ingresos que produce cada empleados versus el costo de contar con sus servicios. En particular, un factor que no se toma en cuenta es la evaluación contra la morosidad que genera un préstamo del empleado de ventas, a través de lo cual se puede qué asesores producen buenos créditos y cuáles créditos con problemas.
- Así como se plantea la evaluación del personal de ventas, la labor de los supervisores merece especial seguimiento, por lo que se plantea una evaluación continua del rendimiento de supervisores.
- Elaboración de un programa de capacitación continua a todo nivel, que se inicie con una revisión del conocimiento de las políticas de los diferentes productos por parte del personal del banco, no solamente de los que tienen contacto directo con los clientes, sino a todo el personal involucrado en general.

#### **B. Área de Evaluación de Créditos**

- Se plantea una drástica reducción del tiempo que toma el desembolso del préstamo, desde la entrega de la solicitud de crédito hasta la entrega del dinero al cliente, a través de la descentralización de la fuerza integral

de ventas, es decir, de quienes presentan la solicitud, quienes la verifican, quienes la evalúan y quienes la desembolsan.

- Puesto que la propuesta anterior implicaría por lo menos 4 personas por agencia, se propone el concepto del personal multifuncional, es decir, un empleado que pueda cumplir varios roles a la vez. Cabe indicar que ello requiere que dicha persona esté ampliamente capacitada en los diferentes roles a interpretar, así como tener la visión de conjunto del proceso.
- Es necesario diferenciar los criterios para la aprobación de créditos, de acuerdo a la capacidad crediticia del cliente. Si el cliente solicita más de S/. 10,000 y demuestra que tiene ingresos que lo puedan sustentar, los criterios y el trámite de su proceso deberían ser facilitados.
- La rapidez del proceso de evaluación es una condición básica para el éxito de un producto crediticio. La idea es proponer a los clientes un beneficio tangible si la aprobación de la solicitud demora igual o más de 4 días<sup>3</sup>.
- Existen clientes que llegan al banco siendo conocidos del banco, por medio de otros productos o servicios, de los cuales se cuentan buenas referencias. Este tipo de personas no debería entrar al proceso normal de evaluación, acelerando sus solicitudes de crédito.
- Incluir en la política del crédito la conformación de grupos solidarios de 2 a 5 personas (que no tengan vínculo familiar), quienes se unen para solicitar un financiamiento. En caso del incumplimiento de alguno de los miembros, los demás integrantes del grupo asumen la responsabilidad.

<sup>3</sup> Interbank planteó una promoción similar para su producto Crédito Hipotecario. Se fijaba un tiempo de 11 días a partir de la entrega de la documentación completa.

### **C. Área de Selección y Capacitación**

- Profesionalizar el reclutamiento de personal (área de ventas principalmente)
- Fomentar a nivel de todo el banco la integración entre todas las áreas, Es sabido que las áreas administrativas, en general, no siempre tienen la mejor disposición para atender las necesidades del área comercial, la cual es la que tiene que salir a buscar los créditos.
- Preparar al asesor de préstamos para no limitarse a vender el crédito, sino vender el inicio de una relación de largo plazo entre el cliente y el banco.
- Programa de capacitación integral del banco, a fin de que todas las áreas tengan una visión global de negocio en que Serbanco está involucrado.

### **D. Logística**

- Existe una frecuencia de recojo de solicitudes de las áreas de ventas al área de créditos. Si bien este tema ha progresado con la mudanza del área de ventas a un edificio cercano al edificio principal del banco, aún existe poca frecuencia en el personal que moviliza las solicitudes.
- La labor del área de créditos debe responder eficientemente al volumen de solicitudes por evaluar que vienen del área comercial. Por ello, se propone el establecimiento de turnos de almuerzo para el personal del área de créditos, a fin de que siempre esté presente al menos una persona de créditos asignada a cada zona de ventas.

- Son las áreas administrativas las que cuentan en mayor medida con los equipos y materiales en menor tiempo. Se propone que el área de logística defina tiempos máximos para la entrega de solicitudes de equipos y/o materiales.
- Es notorio el contraste entre los ambientes de las áreas administrativas y de las áreas de ventas. Ello crea una desmotivación entre el personal de ventas, lo que debe ser solucionado a través de la mejora del ambiente de trabajo, con mayor seguridad y limpieza.

#### **E. Área de Personal**

- El cálculo de las remuneraciones del personal del área comercial involucra la composición de un sueldo fijo y de las comisiones por los créditos desembolsados. Eventualmente, existen diferencias entre lo que el asesor o supervisor espera recibir y lo que efectivamente recibe. Ante estas diferencias, los correctos reclamos de los asesores y/o supervisores no siempre son atendidos con la rapidez debida. Se propone evaluar un mecanismo de informar permanentemente el estado de las comisiones de cada vendedor, a fin de no tener ninguna sorpresa a fin de mes y efectuar el reclamo en cuanto aparezca la primera diferencia.
- Uno de los incentivos intangibles de la fuerza de ventas es la posibilidad de efectuar un traslado al área administrativa en cuanto existan vacantes adecuadas. Para ello se propone la difusión permanente de la lista de puestos disponibles entre el área de ventas, a fin de que personal de dicha área, en cuanto cumpla con el perfil, tengan la primera opción.

## **F. Otras áreas**

- El mejoramiento de los sistemas de información, de modo que se permita el acceso a información de interés general en tiempo real. Dentro de ese rango se incluye información sobre el estado de una determinada solicitud o de la asignación de las comisiones.
- Implantar la figura del Defensor del Cliente, ente independiente de las áreas internas del banco y que realice investigaciones a casos especiales que se presenten.
- Mantener o mejorar la clasificación de riesgos del banco, a través de la adecuada gestión del banco, cumplimiento de la regulaciones de las autoridades y respaldo claro de los accionistas.

### **5.3.2 La búsqueda de nuevos segmentos**

Además de los segmentos atendidos por Serbanco o, dentro de dichos segmentos, se observan nuevos nichos a los cuales se propone particularizar la oferta de crédito.

#### **A. Crédito a independientes sin aval**

La mejor garantía del cliente independiente es el mantenimiento de su negocio. Para ello, se propone alternativas para este segmento.

##### **a. Con Autoavalúo**

Para calificar a estos créditos, los clientes deberán acreditar su capacidad como empresarios y la viabilidad del negocio. Concretamente, una edad mínima y una antigüedad mínima del negocio.

El autoavalúo podría ser de una casa, terreno o local comercial propio o familiar, acreditado con los documentos necesarios. También debería existir un monto máximo (en principio, menor al autoavalúo), a fin de no comprometer demasiado la cartera del banco.

También es importante que, conforme evolucione el sector de crédito de consumo, se apele a las referencias crediticias o comerciales, lo cual permite visualizar el comportamiento en el tiempo del cliente.

b. **Con Garantía Prendaria**

Para calificar a estos créditos, los clientes deberán optar por levantar una prenda, a favor del banco, de un vehículo, una máquina, una computadora o un artefacto, de un valor que supere el monto del crédito. Las condiciones de antigüedad mínima del negocio enunciadas en el punto anterior son totalmente aplicables también.

**B. Financiamiento de necesidades específicas**

Esta modalidad enfrenta nuevos desafíos: los competidores son no sólo los bancos y financieras de consumo, sino las entidades que ya se especializaron en dichas necesidades específicas. Ante nuevos competidores, las bases de la competencia son diferentes y habría que validar la competitividad del banco. Dentro de este tipo de financiamiento se incluyen los electrodomésticos, cursos y programas de capacitación por parte de entidades reconocidas y el financiamiento de taxis y mototaxis (garantizados con una hipoteca de la vivienda y/o la prenda del vehículo).

### 5.3.3 Diferenciación de tasas

Según Arnoldo Hax<sup>4</sup>, las empresas deberían tratar los promedios con mucho cuidado. En efecto, lo único que muestran es un estándar que probablemente ninguno de los clientes considerados sea de ese tipo. Habrán aquellos que tengan créditos de montos mayores o menores, o plazos mayores o menores, pero difícilmente se podrá decir que considerando sólo el promedio de está sirviendo mejor al cliente.

La diferenciación de tasas, en mayor o menor medida, ha estado siendo aplicada por diferentes instituciones, no así Serbanco. Es por ello que se recomienda la diferenciación de tasas por montos, por canal de distribución y por plazos, si nos basamos en razones de tipo estructural. Eventualmente, razones comerciales nos exigirían diferenciar por tipo de cliente y por campañas estacionales, las que serán discutidas cuando veamos Precio.

#### A. Por montos

Conforme el monto del crédito aumenta, la importancia de los costos operativos disminuye, por lo que la rentabilidad de los créditos de montos altos es mayor, ceteris paribus, es decir, si todo lo demás se mantiene constante.

Según estudios en Serbanco, para un crédito de S/. 1,000 a 24 meses, los costos ascienden a S/. 834.4 (83%), mientras que para un crédito de S/. 5,000 al mismo plazo, el costo operativo es de S/. 2,517 (50%).

---

<sup>4</sup> Business in the Twenty-First Century: International Challenges and Opportunities, Harvard University, USA (1997).



## **B. Por canal de distribución**

Los canales de distribución del crédito de consumo, básicamente las agencias y la fuerza de ventas, tienen una diferencia básica en materia de costos, específicamente en personal. La fuerza de ventas tiene una estructura de comisiones variables con el monto colocado, mientras que el personal de agencias cuenta con un sueldo fijo.

De acuerdo al modelo de evaluación de la tasa de interés presentado para Serbanco, el costo para un crédito típico de S/. 3000 a 24 meses, implica un costo en fuerza de ventas de S/. 413 (14%) mientras que vía agencias, dicho costo se fija en S/. 115 (4%).

De acuerdo a ello, el planteamiento es especificar una tasa de interés para la fuerza de ventas y otra menor para los créditos tramitados por agencias. Conforme se informe al público de la ventaja con que cuentan en las agencias, cada vez en mayor número utilizarán dicho canal, lo que generará una mayor rentabilidad para el banco.

## **C. Por plazos**

Si se comparan créditos de diferentes plazos, en el caso de plazos cortos se tiene que el devengue de intereses en términos absolutos es menor que a plazos largos. En este caso, se consideran términos absolutos por cuanto una parte de los costos operativos están expresados en término reales. Ello justifica una tasa diferenciada por plazos.

De acuerdo a los estudios efectuados en Serbanco, si consideramos un préstamo de S/. 3,000, a 6 meses el devengue de intereses, considerando incobrabilidad, es de S/. 540, mientras que a 36 meses es de S/. 3,505.

En tal sentido, se justificaría profundizar en la definición de tasas por cada plazo, siendo mayor a plazos cortos y menor a plazos largos.

#### **D. Por tipo de cliente**

Existe un comportamiento diferenciado entre ambos tipos de clientes. Los dependientes cuentan con cada vez más opciones de crédito, las que están siendo utilizadas al máximo. Es por ello que se encuentran en mayor medida expuestos a no poder cancelar alguna de sus cuentas.

Los clientes independientes, en cambio, tratan de mantener intachable su comportamiento crediticio, con la idea de volver a utilizar dichos servicios, tal como se indicó en el Capítulo IV basado en cifras reales.

#### **5.3.4 Nuevas ubicaciones de agencias**

Considerando la demanda creciente de independientes comerciantes, es necesario reforzar la presencia del banco con el establecimiento de nueva agencias. La razón es que los independientes comerciantes no estarían en disposición de ausentarse de su negocio por mucho tiempo, que es a lo que se expone un banco con 7 agencias en Lima, pero ninguna lo demasiado cerca. En todas las entidades, es indispensable la presencia del titular en el desembolso del dinero, no pudiendo representarlo otra persona.

##### **A. San Juan de Lurigancho**

El distrito con la mayor población de Lima es San Juan de Lurigancho, con 600,000 habitantes. La existencia de pequeños negocios, la mayor parte de ellos formales, permite una positiva demanda.

## **B. Av. Gamarra (La Victoria)**

Gamarra se ha convertido en el sinónimo de pequeña empresa exitosa. A lo largo de 8 manzanas, cientos de pequeños comerciantes y mayoristas han desarrollado la más pujante industria textil del país. Si bien es cierto que muchos de ellos ya tienen acceso a la banca tradicional, aún es posible encontrar un segmento no atendido, como lo demuestra el hecho de la apertura de la agencia del Banco del Trabajo en agosto pasado.

### **5.3.5 Plan Piloto: El Crédito Instantáneo**

#### **A. Objetivo**

- Aplicación de la Tecnología de Información en la reducción drástica del tiempo de tramitación de un crédito de consumo para el segmento más alto del mercado del crédito de consumo.
- Reforzar la imagen de creatividad e innovación que Serbanco ha mostrado desde su fundación.

#### **B. Fundamentación**

Para muchas personas, las necesidades de un crédito son tan urgentes que la comparación de las tasas de interés pasa a un segundo plano. En esas circunstancias, la oferta de crédito que prometa la aprobación en el tiempo más corto tendrá la opción ganadora.

Además, existen clientes que laboran en empresas calificadas en el sistema financiero que no ameritarían una aplicación estricta de un proceso de evaluación destinado al cliente promedio.

La labores de todo tipo de personal tienden a ser generalistas, es decir, no específicas, sino que cubren todo lo necesario para brindar un servicio completo al cliente.

De acuerdo a Pareto, el 20% más selecto de la clientela participa con el 80% de las utilidades para el banco. La propuesta tiende a brindar un servicio de primera a dichos clientes.

En el límite, la infraestructura actual en ventas, créditos y operaciones que manejan la colocación sería reemplazada por el Asesor Instantáneo.

### **C. Recursos Necesarios**

Más allá de las consideraciones tecnológicas, el factor humano involucrado en el plan piloto será el determinante del éxito del mismo.

#### **a. El Asesor Instantáneo:**

Es la persona en quien se centra la flexibilidad del sistema.

#### **Responsabilidad**

Asesorar adecuadamente a los clientes, evaluar y aprobar las solicitudes de crédito de acuerdo con las políticas y normas internas y legales y efectuar el desembolso del crédito.

#### **Funciones**

- Obtener información del cliente sobre sus necesidades.
- Explicar a los clientes todas las características, beneficios y requisitos de la Línea de Crédito Presto.
- Ingresar la información al sistema, previa revisión de los informes comerciales.

- Verificar la información en los casos que se considere conveniente.
- Evaluar la solicitud de crédito analizando las características del cliente y la documentación presentada.
- Aprobar las solicitudes que califiquen de acuerdo a las políticas establecidas y dentro de su nivel de facultad crediticia.
- Informar al cliente el resultado de la evaluación.
- Participar en reuniones semanales de coordinación y capacitación.

### **Perfil**

- **Conocimientos:** Estudios universitarios completos. Conocimientos de ventas, finanzas y políticas de crédito.
  - **Experiencia:** En ventas, sectorista de créditos personales o evaluación de créditos.
  - **Habilidades:** Vocación de servicio al cliente, facilidad de comunicación, buen trato de personal, carisma, persuasión, capacidad de análisis, criterio, seguridad en sí mismo, paciencia y reacción positiva bajo presión.
- b. El Esquema Pronto Crédito (EPC)

Sistema de Información que cubre las siguientes funciones: simulación de las opciones de la línea, ingreso de datos, verificaciones crediticias del cliente, procesamiento del crédito y autorización del abono en cuenta.

### **D. Estrategias del marketing**

La campaña del Banco de Trabajo resalta: "Vamos donde está Ud.", lo cual no constituye ninguna diferenciación con la competencia. Con el Plan Piloto, Serbanco no solamente va donde el cliente sino que lleva el crédito a su empresa u hogar.

## **E. Mecánica de Trabajo**

Se describe a continuación la mecánica como trabaja el Plan Piloto:

- El banco promocionará el servicio Crédito al Instante.
- El cliente solicitará la visita del Asesor Instantáneo a su centro de labores o a su domicilio.
- El Asesor Instantáneo llenará un formato electrónico en el sistema EPC con los datos de la Solicitud de Línea de Crédito, observando la veracidad de dicha información con la documentación sustentatoria.
- El cliente firmará y colocará su huella digital en un Formato de Solicitud de Línea de Crédito a imprimirse instantáneamente.
- El EPC efectuará la verificación en el ICCN e Infocorp (Internet).
- El EPC evaluará financieramente al cliente y obtendrá la Cuota Máxima que el cliente puede asumir.
- El Asesor Instantáneo brindará al cliente las opciones crediticias a las que puede acceder.
- El cliente escogerá la opción preferida y firmará un formato de aceptación.
- El EPC efectuará el abono del monto seleccionado en la cuenta creada a nombre del cliente.

## **D. Conclusiones**

Existen una serie de consideraciones a tomar en cuenta. El usuario del sistema sería un comprador impulsivo, del que habría que estudiar su potencial morosidad.

Papel importante es el del asesor, quien pasa de ser una persona que ve parte del proceso, a ser el organizador del proceso de otorgamiento del crédito. Han de ser personas de total confianza de la organización.

El uso de la tecnología trae consigo siempre la evaluación de opciones de contingencia cuando ésta no opere al 100%. Las modalidades actuales de crédito no serían descartadas, siendo la adecuada respuesta a una contingencia.

Aunque el sistema cuenta con la gran ventaja de la rapidez y la posibilidad de reducir tasas dada la diferente estructura de costos, probablemente el mercado peruano aún no esté preparado para un servicio de esta naturaleza. La tendencia mundial es a crear asesores financieros personales, quienes se encargan de obtener el financiamiento para el cliente, así como de tomar las mejores decisiones de inversión de los excedentes del cliente.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones y recomendaciones finales**

El desarrollo de la tesis, efectuado a lo largo del presente año, ha sido motivo para concluir en la imperiosa necesidad de unificar esfuerzos con el objetivo de desarrollar el país, a través de brindar educación y salud a la población, como elementos indispensables para garantizar su participación activa en la generación de productos y servicios de alto valor agregado, que nos permitan ser competitivos en el ámbito internacional.

A continuación se incluyen las conclusiones y recomendaciones de la presente tesis.

#### **A. Conclusiones**

El sector del crédito de consumo en el Perú ha tenido un importante desarrollo a partir de 1995.

La misión del crédito de consumo, cual es brindar el acceso al crédito a personas que no cumplían el perfil de la banca tradicional, ha sido cumplida en el mercado peruano.

Durante los últimos años, el crecimiento del crédito de consumo en Chile ha sido superior al crecimiento del PBI, lo que nos brinda una perspectiva de su futuro desarrollo en el Perú.

A partir de 1990, el Perú ha encaminado su desarrollo al adoptar un modelo de economía de libre mercado. La igualdad de trato para el inversionista extranjera ha atraído importantes inversiones, tanto en el sector en estudio como en otras actividades de la economía nacional.



El presente año mostrará un nivel de crecimiento económico muy por debajo de las expectativas de los agentes económicos. Por su parte, la balanza comercial ha completado un déficit histórico y la devaluación ha sido muy superior a la inflación. Las tasas de interés han subido, frente al encarecimiento y la restricción de las fuentes de crédito externo. Las reservas internacionales se han mantenido en sus niveles, mientras que la Bolsa de Valores de Lima ha sufrido el más grande revés de su corta historia, lo cual afectó incluso el valor de los fondos de pensiones.

La Superintendencia de Banca y Seguros se ha caracterizado por su celo efectivo en la preservación de la salud del sistema financiero, como lo demuestran sus intervenciones en los bancos República y Latino.

Las colocaciones de las entidades financieras han detenido su ritmo de crecimiento en el tercer trimestre del presente año, continuando la tendencia a la elevación de la morosidad. Similar situación se ha apreciado en el caso de los depósitos, observándose un casi nulo crecimiento en el tercer trimestre. Las autoridades adoptaron medidas para enfrentar los problemas de iliquidez, aunque se espera que el sector financiero revierta el panorama en el año 2000.

El sector del crédito de consumo es atractivo para las empresas, por cuanto las barreras de ingreso son bajas para competidores con tecnología y conocimiento del mercado, existe un alto poder de negociación ante los clientes y proveedores, además que el crecimiento esperado del sector es elevado. Se debe considerar que la participación en el PBI de los créditos de consumo en Chile es el triple a lo que sucede en Perú.

Los clientes dependientes han llegado a un límite en su capacidad de endeudamiento, ante la amplia oferta de crédito de la banca. Los clientes independientes se abren como el campo más prometedor, a través de la elaboración de productos adecuados a sus necesidades.

Dentro del sector, destaca la consistencia del negocio del Banco Orión, mientras que para empresas como Serbanco la perspectiva es ajustar el producto al cliente, a través de una adecuada tecnología.

El cliente al que se dirige Serbanco ha privilegiado la rapidez, la información brindada y el servicio, antes que la tasa de interés. Ello no invalida la solicitud de rebajar las tasas, lo cual se efectuaría conforme se reduzcan los costos del negocio y la percepción de riesgo del segmento.

Objetivo de supervivencia de las empresas es mantener una adecuada rentabilidad, lo cual ha de estar inscrito en principios éticos. La comprensión de este enfoque por parte del personal de las empresas, es un reto actual para el sector.

Presto ha ido evolucionando al preferir las garantías hipotecarias en los créditos, convenientes para el cliente independiente por el mayor monto al que pueden acceder. La tasa de interés se ajusta al margen del accionista, los costos operativos y el riesgo del segmento al que está dirigido el crédito. El canal privilegiado continuará siendo la fuerza de ventas, en razón de su mayor cercanía al segmento buscado. Para dicho segmento, se privilegia un estilo de comunicación racional, en razón de las ventajas objetivas que pueden tener al acceder a un crédito.

## **B. Recomendaciones**

Es de necesidad del país el incrementar la cultura financiera en la sociedad, a fin de saber evaluar y utilizar los servicios que las entidades financieras le puedan ofrecer. Ello permitiría la mayor movilidad de recursos en la economía, lo que a la larga tiende a impulsar el desarrollo del país.

Las entidades en general deben prepararse para sobrellevar la actual crisis, esperando mejores perspectivas para el año 2000.

**Serbanco debe abocarse a alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:**

- **Concientizar al personal de la misión de la empresa y de la consistencia de su trabajo diario con dicha declaración.**
- **Consolidar una red de agencias en Lima (conos) y principales ciudades del interior.**
- **Afinar el producto a los cambiantes requerimientos del cliente independiente.**
- **Fomentar la captación de recursos del público objetivo de Presto a través de la fuerza de ventas.**

**Dentro de los objetivos referidos a la estructura del negocio, Serbanco deberá:**

- **Desarrollar nuevos productos consistentes con las necesidades de cada segmento, ágiles en su obtención, así como innovar en el desarrollo de nuevos mercados.**
- **Aplicar los estudios de costeo basado en actividades para determinar los costos indirectos reales, corregir estándares de rendimiento operativo y determinar el rendimiento por zona, supervisor y asesor. Adicionalmente, el estudio permitiría optimar y estandarizar procesos y reducir costos unitarios de operaciones.**
- **Incluir en la evaluación del personal de ventas la calidad del crédito que obtienen para el banco.**
- **Brindar al personal incentivos monetarios y no monetarios, que les permitan sentirse orgullosos del puesto que ocupan en la organización.**

El mercado de los independientes constituye el futuro de la economía del país, por cuanto la perspectiva de los recursos valiosos del país se está orientando a la creación de pequeñas empresas, luego de capitalizar la experiencia laboral que se pueda haber obtenido. En tal sentido, las entidades deben calzar los específicos requerimientos de dicho sector.

La segmentación debe llevar a una diferenciación de tasas, acorde a la rentabilidad que presenta cada segmento. Esto llevaría a no sostener segmentos no rentables para el banco, dadas sus particulares condiciones.

Serbanco deberá con una visión crítica pero abierta a la aplicación de la tecnología, entendida como el conocimiento aplicado al giro del negocio.

## **GLOSARIO**

**ACCIÓN SUBYACENTE:** Título sobre el que se efectúa la negociación de una opción.

**ACCIÓN:** Título negociable emitido por las sociedades anónimas y las sociedades en comandita por acciones. Desde la perspectiva del emisor, las acciones representan el capital social y pueden considerarse como una alternativa de financiamiento a plazo indefinido de las sociedades mencionadas. Desde el punto de vista del inversionista, representan la propiedad sobre una fracción del patrimonio de la empresa. Se dividen en acciones ordinarias y acciones preferentes.

**ACTIVO CIRCULANTE TOTAL:** Incluye aquellos activos y recursos de la empresa que serán realizados, vendidos o consumidos dentro del plazo de un año a contar de la fecha de los estados financieros.

**ACTIVO CIRCULANTE:** En ocasiones "capital circulante". Suma de los activos disponibles (financieros, deudores y existencias).

**ACTIVO FIJO TOTAL:** Incluye todos los bienes que han sido adquiridos para usarlos en la operación social y sin propósito de venderlos o ponerlos en circulación.

**ACTIVO FINANCIERO:** Nombre genérico que se le da a las inversiones mobiliarias (acciones, obligaciones, bonos, etc).

**ACTIVO NETO:** Conjunto de capitales que pertenecen propiamente a la empresa, es decir, el importe en dinero que se recibiría al vender todo el activo.

**ACTIVO SUBYACENTE:** Es el que sirve de base para una opción o contratos de futuro.

**ACTIVO:** Conjunto de bienes y créditos pertenecientes al sujeto económico. En contabilidad esta denominación se emplea para registrar en el balance lo que la empresa ha adquirido en bienes muebles e inmuebles, en productos comerciales, así como las sumas que le son adeudadas por sus clientes (créditos) y las que pueden encontrarse en su caja o en depósito.

**ACTIVOS TOTALES:** Representa la suma total de los rubros del activo de la empresa.

**ADR (AMERICAN DEPOSITARY RECEIPS):** Son un mecanismo de financiamiento para las empresas, en base a recursos provenientes del exterior, consistente en un certificado de depósito de acciones, bonos u otros instrumentos financieros, que se emite en Estados Unidos, para ser transado en el mercado de valores en ese país.

**ADVANCE ACCOUNT:** Crédito a través del cual el banco adelanta cierto monto a su cliente contra una exportación futura (pre-embarque) o una exportación ya efectuada (post-embarque). Estos fondos se obtienen con cargo a una línea de crédito que el banco mantiene con un banco corresponsal.

**AHORRO:** Parte disponible de la renta (presente), que no se consagra a la compra inmediata o próxima de bienes de consumo.

**AMORTIZACIÓN:** Consiste en la restitución al tenedor de un instrumento financiero, por parte de la entidad emisora, de todo o parte del capital invertido. La "amortización de un préstamo" es el pago que un prestatario hace a su prestamista para reembolsarle el dinero prestado en un cierto plazo, satisfaciendo además el interés que se estipule. La amortización de bienes de producción supone la liquidación paulatina de la inversión a través de su incorporación a los costos y resultados de la empresa.

**ARBITRAJE:** Operación consistente en comprar o vender un valor haciendo inmediatamente la operación inversa en otro mercado, con el fin de beneficiarse de la diferencia de cotización existente entre dos plazas.

**BACK OFFICE:** Conjunto de actividades contables, financieras y administrativas generadas por la confirmación escrita de una operación negociada por los agentes del front office de una sociedad financiera.

**BANCO COMERCIAL:** Institución que se dedica al negocio de recibir dinero en depósito y darlo a su vez en préstamo, sea en forma de mutuo, de descuento de documentos o en cualquier otra forma. Se consideran además todas las operaciones que natural y legalmente constituyen el giro bancario.

**BANCO CORRESPONSAL:** Banco del exterior que realiza operaciones cobranza y pago a clientes en el exterior por encargo del banco local.

**BLUE CHIP:** Es la expresión utilizada para caracterizar los grandes valores del mercado americano, en particular los que figuran en el índice Dow Jones. Su nombre procede del de la sala (sala azul) en la que eran cotizados los títulos.

**BOLSA DE VALORES:** Mercado público organizado y especializado en el que se efectúan las operaciones de compraventa de valores mobiliarios: acciones, obligaciones, fondos, etc. Son entidades que tienen por objeto proveer a sus miembros la implementación necesaria para que puedan realizar eficazmente, en el lugar que les proporcione, las transacciones de valores mediante mecanismos continuos de subasta pública y para que puedan efectuar las demás actividades de intermediación de valores que procedan en conformidad a la ley. Son fiscalizadas por la CONASEV.

**BONO DE RECONOCIMIENTO:** En el sistema AFP es el instrumento, emitido por el Organismo de Normalización Previsional (ONP), expresado en dinero, que representa los períodos de cotizaciones, en las cajas de previsión del antiguo sistema previsional de los imponentes que se afiliaron al nuevo sistema de pensiones.

**BONOS:** Es el título de un valor con unas características similares a las obligaciones, pero que generalmente vence a más corto plazo. Son emitidos por las empresas, principalmente sociedades anónimas abiertas. Son títulos de deuda y se emiten para financiar proyectos de inversión cuya característica principal es su cuantía y/o el largo plazo de su ejecución o maduración. En algunos casos también se emiten con el objeto de financiar compromisos de corto plazo, difiriendo de esta forma las obligaciones contractuales de la empresa.

**BROKER:** Corredor de seguro o de reaseguro. Actúa como intermediario entre el cliente y la compañía con el fin de buscarle las mejores condiciones. En el caso de los reaseguros, interviene entre la compañía cedente y la reaseguradora y busca colección de riesgos determinados.

**CAPITAL:** Stock de recursos disponibles en un momento determinado para la satisfacción de necesidades futuras. Es decir, es el patrimonio poseído susceptible de generar una renta. Constituye uno de los tres principales elementos que se requieren para producir un bien o servicio.

**CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL:** Es el valor dado a una empresa en Bolsa. Se calcula multiplicando la cotización por el número de acciones que componen el capital de dicha empresa. La capitalización de los valores cotizados en la bolsa es la que se obtiene sumando todas las cotizaciones de dichos valores en un momento dado. Este índice se emplea para comparar mercados bursátiles.

**CAPTACIÓN:** Se refiere a todas las operaciones, a la vista o a plazo, que involucran recibir dinero del público, sea como depósito, mutuo, participación, cesión o transferencia de efectos de comercio o en cualquiera otra forma.



**CARTA DE CRÉDITO:** Es un documento que el banco entrega a un cliente para ser presentado a un banco de otra plaza, con el objetivo de avalar el pago correspondiente por el recibo o envío de un producto a consecuencia de una importación o exportación del cliente frente a un tercero.

**CARTA FIANZA:** Documento que emiten los bancos mediante el cual garantizan el pago de una obligación de su cliente. En caso que éste incumpla el pago respectivo, el banco asume la responsabilidad de cancelar la deuda.

**CARTERA:** Conjunto de valores o productos bursátiles que posee un agente económico.

**CASH FLOW:** Diferencia entre los cobros y los pagos corrientes de la empresa durante un período determinado.

**CAUCIÓN:** Depósito para garantizar el cumplimiento de una obligación.

**CLASIFICACIÓN DE RIESGOS:** Ordenamiento de los distintos tipos de riesgos en grupos homogéneos, con el fin de facilitar su análisis tanto para efectos de tarificación como prevención.

**CLEARING:** Acuerdo comercial entre dos o más países por el que se compensan las importaciones y las exportaciones con el fin de alcanzar el equilibrio de intercambio entre ambos.

**COBERTURA TOTAL:** Cualquier póliza de seguro que establece el pago de todas las pérdidas sin deducciones.

**COBERTURA:** Depósito de garantía, en especies o en títulos, exigido por los intermediarios acreditados para la realización de las transacciones a plazo.

**COMISIÓN:** Porcentaje de la prima de un seguro que se reconoce al agente por la venta.

**COMPAÑÍA DE SEGUROS:** Sociedad anónima que tiene por objeto exclusivo el giro de los seguros y las actividades que sean afines y complementarias de éste. Se dividen en seguros generales y de vida.

**COMPRADOR A DESCUBIERTO:** Comprador de títulos que no dispone del capital necesario para ordenar su transacción.

**CONTINGENTES:** En comercio internacional, un método para proteger la industria nacional de la competencia exterior o para reducir la presión en la balanza de pagos limitando las importaciones. Con fines proteccionistas, el contingente es más seguro que el arancel o tarifa en sus efectos sobre la cantidad de importaciones.

**CONTRAPARTIDA:** Operación que consiste, para un intermediario bursátil, en regularizar el mercado de un valor reduciendo las desviaciones provocadas por un flujo de órdenes dadas en un mismo sentido. Una cotización se establece por el choque entre una orden de Bolsa y su "contrapartida" (orden inversa).

**CONTRAPARTIDAS DE LA MASA MONETARIA:** Conjunto de deudas debidas al sistema bancario, en contrapartida de las cuales se crea moneda. Se distinguen tres tipos: las operaciones sobre oro y divisas, que corresponden a la creación de dinero en los pagos al extranjero; las operaciones de deudas sobre el tesoro público, que corresponden a la creación de moneda para financiar parte del déficit presupuestario, y las operaciones de crédito a la economía, que corresponden a la financiación monetaria del crédito. Este tipo de creación monetaria es la fuente principal del incremento de la masa monetaria.

**CORRECCIÓN MONETARIA:** Corresponde a la diferencia entre la revalorización de los activos sujeto a corrección monetaria y la revalorización del capital propio financiero.

**CORREDOR DE BOLSA:**

Intermediario de valores que hace posible en un mercado financiero la confrontación entre compradores y vendedores, a cambio de la percepción de una comisión.

**COSTOS DE EXPLOTACIÓN:** Costo de los productos vendidos que se determine de acuerdo con el sistema de costos seguido por la empresa.

**COTIZACIÓN CONTINUA:** Registra una sucesión de precios a lo largo de la jornada sobre un mismo título, a diferencia de la cotización tradicional de fixing, que determina un precio a hora fija.

**CREADOR DE MERCADO:** Mantenedor de mercado o Market-maker. Intermediario que anuncia de forma ininterrumpida los precios y cantidades que se dedica a intervenir.

**CRÉDITO BLANDO:** Son los créditos que se conceden a largo plazo con bajas tasas de interés para favorecer una inversión.

**CRÉDITO DE ENLACE:** Adelanto. Crédito otorgado a corto plazo para dar liquidez a una persona o entidad hasta que se pacta un nuevo préstamo a más largo plazo.

**CRÉDITO HIPOTECARIO:** Préstamo para la adquisición de un inmueble en el que figura como aval o garantía de pago la escritura de dicho inmueble.

**CRÉDITO SWAP O DOBLE:** Son los que se conceden los Bancos Centrales entre sí. Con ellos se pretende resolver problemas de liquidez por falta de divisas.

**CUENTA DE AHORRO A LA VISTA:** Las cuentas de ahorro que operan sin libreta tienen las mismas características que las cuentas que operan con ella, salvo en la modalidad de los depósitos y giros y en lo relativo a la información que la institución debe proporcionar a los titulares de ellas, sin perjuicio de las diferencias que se puedan establecer en cuanto a las tasa de interés que se paguen o las comisiones

que se cobren según la modalidad. Son intransferibles, no devengan reajustes ni intereses.

**CUENTA DE CAPITAL:** Describe la variación que un agente económico ha dado a la estructura de su patrimonio en un período determinado.

**CUENTAS DE AHORRO A PLAZO:** Son documentan a través de un contrato de apertura entre la institución financiera y el cliente, en el que constan las condiciones a la que estará sujeta la cuenta. Son intransferibles y devengan reajustes e intereses de acuerdo a lo pactado con la institución financiera.

**CUOTA DE FONDO MUTUO:** Emitida por la sociedad administradora del fondo mutuo, representa el valor mínimo que puede adquirir un participante. Las cuotas de fondos mutuos pueden rescatarse de acuerdo a las condiciones pactadas con la sociedad administradora.

**CUOTA DE FONDOS DE INVERSIÓN:** Emitida por la sociedad administradora del fondo de inversión. Las cuotas de un fondo de inversión no son rescatables ante la sociedad administradora, sino liquidables en una bolsa de valores. En función del objeto de la inversión, los fondos se clasifican en: a) fondos de inversión mobiliaria, b) fondos de inversión de capital de riesgo c) fondos de inversión inmobiliaria.

**CUOTA:** Número mínimo de títulos por valor sobre el que deben tratar las negociaciones en algunos mercados.

**CUPÓN CERO:** Ausencia de cupón sobre una obligación. La suma correspondiente es entonces capitalizada cada año y entregada en el momento de reembolso del préstamo.

**CUPÓN SOLICITADO:** Fracción de cupón adquirido prorrata temporis pasada la fecha de corte del último cupón.

**CUPÓN:** Derecho de un acreedor al cobro de una suma correspondiente a un dividendo de acción o a un beneficio de obligación.

**DEDUCIBLE:** Suma o porcentaje previamente establecido dentro de las condiciones de la póliza, que se deduce al momento de indemnizar una pérdida.

**DEMANDADO:** Calificación dada a un desequilibrio tal entre la oferta y la demanda que impide que el título pueda cotizarse.

**DEPÓSITOS A PLAZO:** Son los depósitos en dinero recibidos por una institución financiera depositaria, que ésta deberá restituir en el plazo convenido con el depositante o inversionista.

**DEPRECIACIÓN MONETARIA:** Bajada de hecho del valor de la moneda nacional en el mercado de cambios en régimen de cambios flotantes.

**DERECHO DE ATRIBUCIÓN:** Derecho negociable referido a cada acción cuando tiene lugar una distribución gratuita de títulos.

**DERECHO DE CUSTODIA:** Remuneración percibida por el intermediario financiero que guarda valores móviles por cuenta de un agente económico.

**DERECHO DE SUSCRIPCIÓN:** Derecho negociable derivado de las acciones antiguas.

**DESCUENTO DE LETRAS:** Es una modalidad de crédito mediante la cual el Banco anticipa un importe de dinero, previamente deducidos los intereses compensatorios calculados hasta la fecha de vencimiento en que el aceptante haga efectiva la cancelación de una letra (o de su crédito). El girador de la letra (descontante) no se libera de su responsabilidad como deudor del banco hasta la cancelación de la letra ( o de su crédito ).

**DESINTERMEDIACIÓN:** Fenómeno derivado del desarrollo de los mercados de capitales, caracterizado por las relaciones directas entre los agentes con necesidad de recibir financiación y los prestamistas. En el nivel bancario, la supresión de los intermediarios ha permitido al conjunto de agentes económicos, y no sólo a los bancos, endeudarse y prestar del corto al largo plazo. El contacto directo del ahorrador con quien utiliza su ahorro permite el aumento de la flexibilidad en los plazos, la liberalización de las negociaciones y de las comisiones de garantía y el desarrollo de nuevas fórmulas.

**DESMATERIALIZACIÓN:** Supresión del soporte papel de los valores móviles.

**DISPOSITIVOS ELECTRÓNICOS AUTO SUFICIENTES:** Son aquellos terminales habilitados (cajeros automáticos) para que los clientes autorizados ejecuten transacciones por vía electrónica o consulten datos relativos a sus saldos o transacciones con la respectiva institución financiera.

**DIVIDENDO:** Beneficio variable, en función del obtenido por la sociedad y proporcionado por una acción.

**DOW JONES:** Índice bursátil norteamericano, que recibe su nombre del editor de Wall Street Journal. Sus cálculos se verifican a partir de una muestra compuesta por los treinta mayores valores industriales, los blue chips.

**DUMPING:** Para una empresa, es el hecho de vender su producción a precio inferior al costo para competir eficazmente en el mercado. Se utiliza como sinónimo de competencia desleal. Se considera fundamentalmente como una acción sobre los precios de exportación, por lo que se lleva a cabo por el Estado (a través de subvenciones), o con su apoyo, y por grupos de empresas.

**EGRESOS FUERA DE LA EXPLOTACIÓN:** Deducciones de los resultados no relacionados directamente con el costo de la explotación, tales como pérdidas en venta de inversiones, en venta de activos fijos, etc.

**ESPECULACIÓN:** Operación realizada con el fin de obtener beneficios de la variación futura anticipada de la cotización de títulos.

**EXONERACIÓN:** Diferencia entre el valor real o liquidable de un título y su precio en Bolsa.

**FACTORING:** Consiste en la compra de los créditos originados por la venta de mercancías a corto plazo. El servicio de factoring ofrece a una empresa la posibilidad de liberarse de problemas de facturación, contabilidad, cobros y litigios que exigen un personal muy numeroso.

**FIXING:** Cotización base del lingote de oro en el mercado. Se denomina también al tipo de cambio.

**FONDOS DE INVERSIÓN:** Patrimonio integrado por aportes de personas naturales y jurídicas para su inversión en valores y bienes que se le permiten, y que es administrado por una sociedad anónima por cuenta y riesgo de los aportantes; quedando los aportes expresados en cuotas de participación no rescatables, nominativas y con posibilidad de transarse en una bolsa de valores.

**FONDOS MUTUOS:** Patrimonio aportado por personas naturales o jurídicas, para su inversión en valores de oferta pública, administrado por un tercero (sociedad administradora de fondos mutuos), por cuenta y riesgo de los partícipes o aportantes, quienes, por tanto, perciben los beneficios a través de las revalorizaciones de sus aportes y soportan las eventuales pérdidas. Son fondos "abiertos" aquellos en que las cuotas son rescatables por esencia. En los fondos "cerrados" las cuotas no son rescatables.

**FORWARDS DE MONEDAS:** Transacción en la cual las partes se comprometen a intercambiar las respectivas monedas, en una fecha futura que debe quedar especificada en el respectivo contrato. La moneda corriente nacional se considera como una moneda más.

**FORWARDS DE PRODUCTOS O MONEDAS EXTRANJERAS:** Contrato de protección o de fijación de precio de un producto o moneda extranjera a efectuarse con una contraparte en el exterior, fuera de bolsa ("over the counter"), con agentes de valores ("security dealers") o intermediarios ("brokers") debidamente autorizados por la respectiva autoridad local, o con empresas bancarias del exterior, según corresponda.

**FORWARDS DE TASAS DE INTERÉS:** Conocido en el exterior como FRA's (Forward Rate Agreement). Acuerdo de tasa de interés forward. Se efectúan con contrapartes en el exterior fuera de bolsa, con agentes de valores o intermediarios debidamente autorizados por la respectiva autoridad local o con empresas bancarias del exterior, según corresponda.

**FORWARDS:** Contrato privado que representa la obligación de comprar (o vender) un determinado activo en una fecha futura determinada, en un precio preestablecido al inicio del período de vigencia del contrato. Tienen la limitante de que su liquidez es muy restringida, debido a que cada contrato tiene especificadas condiciones diferentes y por ello no se transan en el mercado secundario. Las ganancias o pérdidas sólo se realizan al vencimiento del contrato.

**FRANQUICIA:** Suma o porcentaje previamente establecida dentro de las condiciones de la póliza, de tal forma que si la pérdida es igual o menor que dicha suma o porcentaje no se indemniza. Caso contrario el reclamo se paga en su totalidad.

**FRONT OFFICE:** Conjunto de actividades negociadoras en los mercados financieros.

**FUTURO DE PRODUCTOS O FUTURO DE MONEDAS:** Contrato de protección del cambio de precios de productos o monedas extranjeras, a efectuarse con contraparte en el exterior que sean corredores de bolsas oficiales extranjeras, debidamente registrados.



**FUTURO DE TASA DE INTERÉS:** Operación que permite cubrir el riesgo de variación de la tasa de interés de activos o pasivos en moneda extranjera a efectuarse en el exterior con contrapartes que sean corredores de bolsas oficiales extranjeras, debidamente registrados.

**FUTUROS:** Una operación a futuro es aquella transacción efectuada en un mercado secundario formal donde se negocia un contrato estandarizado de compra o venta de un activo determinado, acordándose la cantidad del activo, su precio y el vencimiento del contrato, asumiendo las partes la obligación de celebrarlo y el compromiso de pagar o recibir las pérdidas o ganancias producidas por las diferencias de precios del contrato, durante la vigencia del mismo y a su liquidación.

**GARANTÍAS PERSONALES:** Están representadas por el compromiso de cumplir con la obligación expresada en un documento firmado (un aval, una fianza, un pagaré) sin ofrecer como recaudo oficial un mueble o inmueble.

**GARANTÍAS REALES:** Son aquellas que conceden a los bancos la opción de ejercer un derecho sobre determinados bienes en caso de incumplimiento y que son puestos a disposición de ellos por el propio deudor o un tercero.

**GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS:** Incluye gastos de ventas tales como remuneraciones y comisiones pagadas al personal de ventas, propaganda, promoción, etc. Asimismo, comprende todos los gastos de administración tales como remuneraciones del personal administrativo, impuestos, suscripciones, etc.

**GASTOS FINANCIEROS:** Gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros y que están representados por los intereses y primas sobre pagarés, bonos, debentures, etc. emitidos por la empresa.

**INCERTIDUMBRE:** Falta de certidumbre, duda. Estado en que existe riesgo.

**INCREMENTO DE CAPITAL:** Técnica que permite a una sociedad la adquisición de medios de desarrollo suplementarios, por aportaciones en especie o en numerario o por incorporación de reservas.

**ÍNDICE DE LIQUIDEZ:** Muestra la capacidad de la empresa para afrontar obligaciones de corto plazo o, en otras palabras, el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo. Cuanto mayor es el índice mayor es dicha capacidad.

**ÍNDICE GENERAL DE LA BOLSA DE VALORES DE LIMA:** Índice accionario que mide las variaciones de precios de las 50 acciones más transadas en la Bolsa de Valores de Lima.

**ÍNDICE SELECTIVO DE LA BOLSA DE VALORES DE LIMA:** Índice accionario que mide las variaciones de precios de las 15 acciones más transadas en la Bolsa de Valores de Lima.

**INDICE:** Relaciona dos variables entre sí, y se utilizan corrientemente en la evaluación de la situación financiera de las empresas.

**INGRESOS DE EXPLOTACIÓN:** Ventas totales efectuadas por la empresa durante el período cubierto por el estado de resultados.

**INGRESOS FUERA DE EXPLOTACIÓN:** Tales como royalties, utilidades en ventas de bienes del activo fijo, utilidad en venta de inversiones u otros activos y, en general, ingresos que no provengan de las ventas del giro ordinario de la empresa.

**INPUT - OUTPUT:** Término que se utiliza para predecir la evolución del consumo intermedio en una rama de actividad, así como la de su valor añadido.

**INSTRUMENTOS CON MERCADO SECUNDARIO:** Los que pueden ser cedidos por las instituciones financieras a personas naturales o jurídicas diferentes del Banco Central y de los bancos o sociedades financieras establecidos en el país.

**INSTRUMENTOS DE CORTO PLAZO:** Los títulos de créditos emitidos con amortización total a menos de un año plazo.

**INSTRUMENTOS DE LARGO PLAZO:** Los emitidos con amortización total a más de un año.

**INSTRUMENTOS DERIVADOS:** Son instrumentos financieros, generalmente contratos que estipulan que las partes se comprometen a comprar o vender, en una fecha futura, un bien determinado que puede ser físico (commodities), monedas e instrumentos financieros, a un valor que se fija en el momento de la negociación.

**INSTRUMENTOS SERIADOS:** Conjunto de títulos que guardan relación entre sí por corresponder a una misma emisión y que poseen idénticas características en cuanto a su fecha de vencimiento, tasa de interés, tipo de amortización, condiciones de rescate, garantías y tipo de reajuste, entre otras.

**INSTRUMENTOS SIN MERCADO SECUNDARIO:** Documentos nominativos y las demás inversiones que, conforme a las disposiciones del Banco Central, son intransferibles, y transferibles sólo entre instituciones financieras.

**INSTRUMENTOS ÚNICOS:** Títulos emitidos individualmente y que por su naturaleza no son susceptibles de conformar una serie.

**INTERÉS ABIERTO:** Es la diferencia entre los contratos de compra y de venta a futuro que posee un inversionista a una fecha determinada.

**INTERÉS:** Precio que se paga por el uso de fondos prestables. El interés es una carga para aquél que lo desembolsa y una renta para el que lo recibe.

**INTERMEDIACIÓN:** Situación en la cual las relaciones entre los agentes que tienen necesidad de financiación y los que tienen capacidad de otorgarla son indirectas. Está unida con la presencia creciente de los bancos sobre los mercados.

**INVERSIONISTAS INSTITUCIONALES:** Son los bancos, sociedades financieras, compañías de seguros, entidades nacionales de reaseguro y administradoras de fondos autorizados por ley. También tienen este carácter las entidades que señala la Superintendencia de Banca y Seguros, mediante una norma de carácter general, siempre que se cumplan las siguientes condiciones copulativas: que el giro principal de las entidades sea la realización de inversiones financieras o en activos financieros, con fondos de terceros, y que el volumen de transacciones, naturaleza de sus activos u otras características, permita calificar de relevante su participación en el mercado.

**JUNK- BOND:** Obligación "basura" emitida por una empresa. Título de alto riesgo pero de elevado rendimiento.

**KABUTO-CHO:** Denominación de la Bolsa de Tokio.

**LEASING:** Técnica de crédito profesional que comporta un contrato de alquiler de equipos mobiliarios e inmobiliarios, acompañado de promesa de venta u opción de compra al arrendatario.

**LETRA DE CAMBIO:** Promesa o mandato de pago exigible en fecha determinada. Todo firmante de la letra se hace responsable solidario del pago de la misma.

**LEY DE LOS GRANDES NÚMEROS:** Postulado científico que establece que los fenómenos eventuales, circunstancialmente manifestados al examinar en forma continua un mismo acontecimiento, tienden a regularizarse hasta adquirir una constante, en la medida en que aumenta el número de veces en que la observación se hace, o se extiende la experiencia en la masa de fenómenos. Es la base para el cálculo y la determinación concreta de las primas.

**LIBOR (LONDON INTERBANK OFFER RATE):** Tasa de interés anual vigente para los préstamos interbancarios de primera clase en Londres. Los préstamos a otros bancos extranjeros y a empresas tienen un recargo.

**LIBRAR:** Entrega de títulos cedidos a un comprador.

**LIQUIDEZ BANCARIA:** Es la capacidad que tiene un banco para poder satisfacer la demanda de efectivo ocasionada por los depósitos y otras obligaciones que le son confiados en un breve plazo.

**MANDANTO DE GESTIÓN:** Contrato entre un agente económico poseedor de liquidez (pero que no desea gestionarla) y un intermediario acreditado, especializado en la gestión de valores móviles.

**MARGEN DE EXPLOTACIÓN:** Es el resultado de restar de los ingresos de explotación, los costos de explotación.

**MARGEN DE GARANTÍA:** Técnica referida al mercado de opciones. En el caso que la cobertura de un inversor se revele insuficiente merced de las variaciones de la cotización, el intermediario procede a realizar una petición de fondos con el fin de completar su depósito.

**MARGEN DE VARIACIÓN:** Ajuste diario en el valor de un contrato de futuro para llevarlo al precio del cierre del mercado.

**MARGEN INICIAL:** Monto fijo equivalente a un porcentaje del valor de los contratos de futuro, que los clientes deben enterar en la Cámara de Compensación en valores o en dinero por cada interés abierto que se mantenga en el mercado de futuro, el cual es devuelto al vencimiento del contrato o cuando éste se cierra anticipadamente.

**MARKET-MAKERS:** Creadores de mercado. Están encargados de anunciar permanentemente los precios por los que están dispuestos a comprar o a vender cierta cantidad de títulos.

**MERCADO DE CAPITALES:** Conjunto de instituciones financieras que canalizan la oferta y la demanda de préstamos financieros. Muchas de estas instituciones son intermediarios que hacen de puente entre los mercados de corto plazo actuando como mayoristas en la emisión y venta de nuevos títulos, o como "manipuladores" en la adaptación de ofertas de títulos financieros para satisfacer la demanda. Los productos con los que trata son títulos financieros de todo tipo o tamaño, nuevos o de segunda mano. Las empresas son bancos comerciales, bolsas de valores, etc.

**MERCADO DE FUTUROS:** Mercado en que se negocian contratos que estipulan que las partes se comprometen a comprar o vender, en una fecha futura, un determinado activo que pueden ser bienes físicos (commodities), monedas e instrumentos financieros, a un valor que se fija en el momento de la negociación.

**MERCADO FINANCIERO:** Designa no sólo el mercado bursátil, en el que se intercambian esencialmente acciones y obligaciones, sino también el mercado del dinero a largo plazo, es decir, el conjunto de intercambio de capitales de largo plazo.

**MERCADO GRIS:** Cotización gradual fuera del mercado oficial. Permite tener una apreciación previa de un precio antes de su cotización oficial.

**MERCADO MONETARIO:** En términos generales es un centro financiero donde se realiza la compraventa de letras de cambio, divisas y oro. También se denomina al mercado del dinero a corto plazo que utiliza como soportes efectos públicos o privados. Está reservado a los bancos y a las instituciones financieras. Es el lugar en el que los bancos comerciales se refinancian.

**MERCADO PRIMARIO:** Es aquel en que se lleva a cabo la emisión y primera colocación de valores, representados por títulos transferibles. Estos títulos son emitidos por el Estado, el Banco Central de Reserva y las sociedades anónimas inscritas en el registro de Valores que lleva la CONASEV.

**MERCADO SECUNDARIO FORMAL:** Es aquel en que los compradores y los vendedores están simultánea y públicamente participando en forma directa o a través de un agente de valores o corredor de bolsa en la determinación de los precios de los títulos que se transan en él. En un mercado secundario formal se publican diariamente el volumen y el precio de las transacciones efectuadas y se cumplen ciertos requisitos establecidos por la CONASEV relativo a número de participantes, reglamentación interna y otros tendientes a garantizar la transparencia de las transacciones que se efectúan en dicho mercado. Ejemplo de mercado secundario formal son las bolsas de valores.

**NASDAQ (NATIONAL ASSOCIATION OF SECURITIES DEALERS AUTOMATED QUOTATION):** Bolsa electrónica norteamericana.

**NIKKEI:** Índice bursátil dado por el principal diario japonés, del que obtiene su nombre, el Nikon Keizai Shimbun. Se calcula a partir de una media de 225 acciones y mide la actividad de la Bolsa de Tokio.

**NÚCLEO DURO:** Grupo de accionistas estables de una sociedad.

**NYSE (NEW YORK STOCK EXCHANGE):** Bolsa de Nueva York.

**OBLIGACIÓN:** Título equivalente a una deuda, puede ser emitido por el Estado o por las empresas que quieren procurarse fondos a medio y largo plazo. Se cotiza en el mercado obligatorio y su valor evoluciona con las tasas de interés. Contrariamente a las acciones, su rendimiento queda garantizado, puesto que asegura un interés fijo.

**OFERTA PÚBLICA DE ACCIONES (OPA):** Es aquella dirigida al público en general o a ciertos sectores o a grupos específicos de éste. El título debe estar inscrito en el registro de valores.

**OPCIONES:** Es un contrato por medio del cual su titular (o comprador) adquiere el derecho a comprar o vender un activo, dentro de un plazo predefinido (período de

contrato), en un precio (de ejercicio) fijado de antemano en el momento de firmarse el contrato. Para obtener este derecho se debe comprar la opción pagando un precio (prima) que es un porcentaje pequeño del precio del instrumento. Se dividen en opción sobre acciones, sobre índice de acciones, sobre bonos, sobre monedas extranjeras y sobre contratos a futuros.

**OPERACIONES ACTIVAS:** Conjunto de transacciones que permiten colocar en el mercado el dinero obtenido en las operaciones pasivas así como el capital de la empresa, con lo que el banco se convierte en acreedor de sus clientes.

**OPERACIONES CON PACTO DE RETROCOMPRA:** Son las compraventas de títulos de crédito o valores en las cuales el vendedor se obliga a recomprar la cosa vendida en una fecha y a un precio determinado y el comprador, a su vez, se obliga a revenderla en las mismas condiciones.

**OPERACIONES PASIVAS:** Las constituyen aquellas transacciones mediante las cuales los bancos obtienen fondos del mercado para desarrollar sus actividades y por las que se compromete a pagar una tasa de interés.

**PAGARÉ:** Efecto comercial por el que un deudor se compromete a pagar a un beneficiario una suma determinada en una fecha fija. Se diferencia de la letra de cambio en que sólo hay dos partes en lugar de tres. La responsabilidad de un pagaré es directa, mientras que en la letra de cambio únicamente en el caso en que se haya negociado, y si la persona o institución a quien se libra no acepta o no paga la letra.

**PASIVO A LARGO PLAZO:** Son obligaciones de la empresa que serán liquidadas en plazos superiores a un año a partir de la fecha de los estados financieros.

**PASIVO CIRCULANTE TOTAL:** Obligaciones contraídas por la empresa que serán liquidadas dentro del plazo de un año a contar de la fecha de los estados financieros.



**PASIVO:** Se sitúa en la parte derecha del balance, presenta los recursos de la empresa y especifica el origen de los fondos que financian el activo. Los principales elementos del pasivo son los créditos y otras obligaciones contraídas, las reservas, las provisiones, el capital social y las utilidades (o pérdidas) de la empresa.

**PATRIMONIO TOTAL:** Corresponde al capital y reservas de los accionistas de la empresa, y está representado por las siguientes cuentas: capital efectivamente pagado a la fecha del balance; reservas de revalorización; mayor valor obtenido en la colocación de acciones de pago respecto del valor nominal; reserva legal; pérdidas generadas en ejercicios anteriores y no absorbidas a la fecha del balance (menos); utilidad del ejercicio.

**PÓLIZA DE RENTA VITALICIA INMEDIATA O DIFERIDA:** El asegurado realiza un pago único a la compañía y ésta se compromete al pago de una renta mensual por el resto de la vida del asegurado.

**PÓLIZA DE RENTA VITALICIA:** Contrato mediante el cual una compañía de seguros de vida, previo pago de una prima, se compromete al pago de una renta mensual vitalicia al asegurado, o por un plazo inferior.

**PÓLIZA DE SEGUROS DE VIDA:** Instrumento que ofrece posibilidades de protección y ahorro durante un determinado período. Se caracteriza por los pagos o primas periódicas por parte del asegurado, a cambio de una indemnización o capital pagado por la compañía en caso de fallecimiento de éste o al término del plazo estipulado, según corresponda.

**PRECIO DE CIERRE:** Precio de clausura de un instrumento financiero.

**PRECIO DE COMPENSACIÓN:** Media de los precios registrados el día de la liquidación, sobre cuya base se calculan los intereses del saldo.

**PRECIO FUTURO:** Es el precio en el cual se negocia un determinado activo en el mercado de futuro.

**PRECIO SPOT:** Es el precio en el cual se negocia un determinado activo en el mercado contado o mercado físico.

**PRIMA DE EMISIÓN:** Diferencia entre el precio de emisión de una acción y su valor nominal.

**PRIMA:** Porcentaje que cobra el asegurador por el valor de los artículos que asegura.

**PRIME RATE:** En Estados Unidos, es la tasa aplicada por los bancos a los créditos a corto plazo concedidos a los clientes de primera fila.

**PRODUCTOS DIRECTOS:** Son los créditos que el banco pone a disposición del cliente por cierto tiempo y por un monto determinado, los mismos que el cliente dispondrá a su voluntad.

**PRODUCTOS INDIRECTOS:** Colocaciones a través de las cuales el banco avala a un cliente ante operaciones con un tercero local o extranjero, caracterizándose porque el banco no hace un desembolso de dinero.

**PROVISIÓN:** Suma conservada por la empresa con vistas a cubrir una carga o una pérdida eventual.

**RAZÓN ÁCIDA:** Indica la cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de fácil realización.

**RAZÓN CORRIENTE:** Relación entre activo corriente y pasivo corriente.

**REASEGURO:** Operación por la que el asegurado se asegura a su vez contra los riesgos que acaba de contraer.

**RECOGIDA:** Compras sistemáticas en Bolsa de títulos de una sociedad, sin que haya desequilibrio de mercado, con el fin de detener una participación o de tomar control.

**REFINANCIACIÓN:** Operación consistente, para los bancos comerciales, en procurar liquideces en otros bancos u otros organismos que reciben ahorro.

**RENTA FIJA:** Títulos representativos de obligaciones de mediano y largo plazo, emitidos en forma seriada, destinados a financiar distintas actividades productivas y de vivienda. Generalmente se emiten en unidades reajustables, devengan intereses y se cõtizan en porcentaje del valor par.

**RENTA VARIABLE:** Representa un título de propiedad sobre una fracción del Patrimonio de una sociedad, fondo mutuo, fondo de inversión, etc. Participan de los resultados de la entidad emisora a través de dividendos o beneficios que se distribuyen periódicamente.

**REPORT:** Suma que debe pagar el comprador en un mercado a plazo para doblar su posición en el siguiente mes bursátil.

**RESERVA:** Parte del excedente que se separa para fines concretos. No es una obligación, sino una previsión. Es una acumulación de recursos encaminada a prever eventuales necesidades futuras, que se entienden como posibles.

**RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA:** Es la suma de los resultados operacional y no operacional.

**RESULTADO NO OPERACIONAL:** Constituido por aquellas partidas que por convención se definen desligadas de la operación del negocio propiamente tal. Este resultado incluye ingresos y costos fuera de la explotación y además la corrección monetaria.

**RESULTADO OPERACIONAL:** Constituido por el agregado de aquellas partidas relativas a la operación del negocio y que incluye los ingresos y costos de explotación y los gastos de administración y ventas.

**RETROVENTA:** Contrato de venta de valores móviles que estipula una recompra obligatoria a una fecha y un precio fijados de antemano. El precio es en general próximo al tipo de interés presente en el mercado monetario durante el período en cuestión. El vendedor de títulos percibe una comisión y el comprador entrega un interés.

**RIESGO CREDITICIO:** Es la probabilidad de incurrir en pérdidas debido al incumplimiento de un cliente en el pago de un crédito otorgado.

**RIESGO:** Acontecimiento futuro, de realización incierta independiente de la voluntad del perjudicado.

**ROYALTY:** Pagos de una persona o sociedad al propietario o al creador de una obra original por el derecho a explotarla comercialmente

**RUEDA:** Lugar reservado a los agentes de cambio que cotizan personalmente valores nacionales y extranjeros.

**SEC (SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION):** Organismo regulador de valores en Estados Unidos, en la que deben ser registrados los ADRs para ser ofrecidos en las bolsas.

**SECURITIZACIÓN:** Alternativa de financiamiento para las empresas consistente en dar liquidez, homogeneidad y acceso al mercado secundario de valores a instrumentos o activos que son por naturaleza generalmente ilíquidos, heterogéneos y de mercados restringidos.

**SEGURO DE LUCRO CESANTE:** El que tiene como fin indemnizar las pérdidas resultantes de la paralización de las actividades propias del negocio comercial, originada por el riesgo del incendio, así como los gastos necesarios hasta que se pueda restablecer las actividades comerciales.

**SEGURO:** Función económica cuya finalidad es permitir la indemnización de los daños causados o sufridos por bienes y personas mediante la aceptación de un conjunto de riesgos y su compensación.

**SERIE:** Corresponde a instrumentos financieros de un mismo emisor, igual moneda o unidad de transacción, que devengan un mismo interés, tienen igual tipo de amortización, el mismo plazo de vencimiento e iguales condiciones de amortización de capital y pago de intereses.

**SOBREGIRO:** Instrumento crediticio por el cual los bancos otorgan al cliente la posibilidad de retirar montos superiores a su saldo en cuenta corriente y hasta una cantidad que el banco previa evaluación considera conveniente y saludable.

**SOCIEDADES DE INVERSIÓN:** Instituciones financieras dedicadas exclusivamente a la gestión colectiva de las inversiones de sus accionistas, ya sea en valores mobiliarios o inmobiliarios.

**SOCIEDADES FILIALES:** En general, sociedades cuyo capital social es propiedad en más de un 50% de otra empresa, llamada "matriz". En el ámbito bancario, sociedades anónimas abiertas o cerradas o de responsabilidad limitada cuyo giro complementa el negocio de los bancos. Incluyen intermediadoras de valores, administradoras de fondos mutuos, administradoras de fondos de inversión, compañías de leasing, asesorías financieras y administradoras de fondos de vivienda.

**SWAPS DE MONEDAS:** En los swaps de monedas las partes involucradas se comprometen a intercambiar flujos financieros en dos monedas diferentes, considerándose a la moneda corriente nacional como una moneda más. Las

empresas bancarias que sean vendedoras de moneda extranjera a través de estos contratos y que a su vencimiento deban ponerla a disposición del comprador (quién las pagará en moneda corriente nacional) sólo perfecciona la venta si se les acredita que la moneda extranjera se destinará a cubrir en esa misma fecha una obligación de pago al exterior a través del mercado cambiario formal. No se requiere el cumplimiento de esta condición cuando la operación involucra sólo monedas extranjeras.

**SWAPS DE TASA DE INTERÉS:** Contrato financiero entre dos partes que desean un intercambio de intereses derivados de pagos o cobros de obligaciones que se encuentran en activos a diferentes bases (tipo fijo o flotante) sin existir traspaso del principal y operando en la misma moneda.

**SWAPS:** Contrato privado en que las partes se comprometen a intercambiar flujos financieros en fechas posteriores, las que deben quedar especificadas al momento de la celebración del contrato. El Swap o permuta financiera es un instrumento utilizado para reducir el costo y el riesgo de financiamiento, o para superar las barreras de los mercados financieros.

**TABLA DE DESARROLLO:** Cuadro numérico que para cada serie de un instrumento financiero detalla la secuencia y el valor a pagar en cada cupón por concepto de intereses y amortización de capital.

**TABLAS DE MORTALIDAD:** Ordenamiento de estudios y cálculos actuariales que reflejan las posibilidades de fallecimiento de un grupo de personas en función de las diferentes edades y del periodo de vida más o menos prolongada que se considere. Se usan para fijar las tarifas de los seguros de vida.

**TASA DE COMPRA:** La tasa de interés implícita en el precio de compra, esto es, la tasa interna de retorno.

**TASA DE INTERÉS:** Precio de la remuneración de un capital prestado o recibido en préstamo. Es el precio de la renuncia a la liquidez del ahorro.

**TASA DE RENDIMIENTO ACTUARIAL:** Tasa de rendimiento real de una obligación teniendo en cuenta las fechas de entrega del cupón, del reembolso del mismo y de las eventuales primas de emisión o de reembolso.

**TASA DE RENDIMIENTO NOMINAL:** Tasa de rendimiento aparente de una obligación, anunciada con ocasión de una emisión.

**TASA INTERNA DE RETORNO (T.I.R.):** Tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos futuros de una inversión. Corresponde a la rentabilidad que obtendría un inversionista de mantener el instrumento financiero hasta su extinción, bajo el supuesto que reinvierte los flujos de ingresos a la misma tasa.

**TÍTULO:** Documento que acredita dominio de propiedad sobre un determinado activo.

**TRADER:** Persona física que en una sociedad bursátil se dedica a gestionar una clientela institucional.

**TRANSACCIÓN:** Compra o venta de algún instrumento financiero.

**TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA DE FONDOS:** Operación que significa débitos o créditos de dinero en una cuenta, efectuada por medio de dispositivos electrónicos autosuficientes.

**UTILIDAD FINANCIERA:** Ingresos no operacionales menos egresos no operacionales.

**UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO:** Se obtiene de sustraer el impuesto a la renta del resultado.

**VALOR CONTABLE:** Valor presente del instrumento calculado según su tasa de compra.

**VALOR DE CAJA:** Saldo existente entre los activos de una sociedad y el pago de todas sus deudas. Evaluación utilizada en el cálculo de subcotización o de sobrecotización.

**VALOR DE MERCADO:** Valor obtenido de transacciones en las bolsas de valores o valor informado mensualmente por la Superintendencia de Bancos para efectos de valorización de la cartera de instrumentos transables en el mercado, según el caso.

**VALOR INTRÍNSECO:** Valor de una acción obtenido dividiendo el activo neto de la sociedad por el número de sus acciones.

**VALOR MÓVIL:** Título negociable que representa, bien un derecho de asociado (acción), bien un préstamo a largo plazo (obligación).

**VALOR NOMINAL O PAR:** Valor de emisión o de suscripción de títulos en el momento en que se constituye la empresa.

**VALOR NOMINAL:** Corresponde al valor inicial del instrumento emitido.

**VALOR PAR:** Corresponde al valor del capital no amortizado de un instrumento financiero, incluidos los correspondientes intereses y reajustes devengados.

**VENTA AL DESCUBIERTO:** Venta inicial (sin compra previa) realizable únicamente en un mercado a plazos. Ulteriormente debe ser liquidada por una recompra.

**VOLATILIDAD:** Una acción se denomina volátil cuando su precio varía con gran amplitud en relación con la variación del mercado.

**WARRANT:** Pagaré suscrito por una persona que da a su firma un aval comercial (productos o mercancías almacenadas) como garantía. Es un sistema establecido por ley que permite a los agricultores, industriales o comerciantes, obtener crédito



en cualquier institución financiera del país, dando como garantía mercaderías que tengan depositadas en "Almacenes Warrants".

## BIBLIOGRAFÍA

- BCR. Memorias anuales. Banco Central de Reserva del Perú. Lima 1991-1996.
- GLOSARIO DE TÉRMINOS. <http://www.finanzas.cl/glo/>. Diciembre de 1997.
- INDACOCHEA C, Alejandro. Finanzas en inflación. Quinta edición. Editorial FIMART S.A. Lima, 1992. 443 p.
- KOTLER, Philip. Dirección de la Mercadotecnia. Séptima edición. Prentice-Hall Hispanoamericana. México, 1993.
- PERÚ. Ley general D.L 7708 de instituciones Bancarias financieras y de seguros: principales modificaciones respecto al D.L 6378. Moneda. Lima, set-oct., 1993, vol.5, n° 63-64 . p 61-68.
- PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continenta, S.A. de C.V. México. 1996. 550p.
- \_\_\_\_\_. Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. 1996. 407p
- RIESGO Y FUTURO. Evaluación General de la Economía Peruana 1997. Escuela de Administración de Negocios para Graduados. Enero de 1998.
- SANTESMASES, Miguel. Marketing Conceptos y Estrategias. Segunda edición. Ediciones Pirámide S. A. Madrid, 1995.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Información financiera al cierre del ejercicio . Editorial SBS. Lima, 1993.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Información financiera al cierre del ejercicio . Editorial SBS. . Lima, 1994.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Información financiera al cierre del ejercicio . Editorial SBS. Lima, 1995.

## **ENTREVISTAS REFERENCIADAS**

Sergio Rodríguez Peña, gerente general de Serbanco.

Rodrigo Lladser, gerente general del Banco del País.

Adrián Revilla, gerente general del Banco del Trabajo

Pablo Bustamante, gerente general del Banco Orión

José Tola, gerente general de Credisur

Jorge Delgado, gerente general de Financiera Solución

Víctor Miró Quesada, gerente general del Banco Wiese

Julio Best Morla, gerente general de Infocorp

Enrique Arroyo, gerente general de la ASBANC

Max Vidal Ruíz, gerente de marketing de Serbanco.

Jorge del Solar Bueno, gerente comercial del Banco del País

Carlos Fernández, gerente de comercialización del Banco del Trabajo

Juan del Aguila, subgerente del Banco de Crédito

Roberto Spada, gerente de riesgos de Serbanco

Milagros Freitas, gerente de servicio al cliente de Serbanco

Patricia León, jefa de telemarketing de Serbanco

## ANEXO 1.1

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico que guiará la investigación descansará sobre los siguientes aspectos:

1. El enfoque de sistemas
2. Análisis del sector industrial
3. Factores críticos de éxito
4. Grupos estratégicos
5. Procesos evolutivos
6. Entornos genéricos en los sectores industriales
7. Estrategias para crear valor

#### 1. El enfoque de sistemas

El enfoque de sistemas o enfoque sistémico se ha constituido de la natural evolución de los enfoques reduccionistas del pasado, llevados a su máxima expresión por el método analítico, exitoso en el estudio de sistemas de propiedades simples.

##### 1.1 ¿Qué es la teoría de sistemas?<sup>1</sup>

Es el estudio transdisciplinario de la organización abstracta de los fenómenos, independiente de su substancia, tipo o escala espacial o temporal de existencia. Investiga tanto los principios comunes a todas las entidades complejas, y los modelos (normalmente matemáticos) que pueden ser usados para describirlos.

La teoría de los sistemas fue propuesta en los 1940's por el biólogo Ludwig von Bertalanffy (Teoría General de los Sistemas, 1968), y desarrollada por Ross Ashby (Introducción a la Cibernética, 1956). Von Bertalanffy reaccionó

---

Tomado de Internet: <http://pespmc1.vub.ac.be>. Noviembre de 1998.

contra el reduccionismo y trató de revivir la unidad de la ciencia. Él dio énfasis a la idea de que los sistemas reales son abiertos, interactúan con su ambiente, y pueden adquirir cualitativamente propiedades nuevas a través de la emergencia, resultando en una evolución continua. En lugar de reducir una entidad (por ejemplo, el cuerpo humano) a las propiedades de sus partes o elementos (órganos o células), la teoría de los sistemas se enfoca en el arreglo y las relaciones entre las partes que se conectan en un todo (holismo). Esta particular organización determina un sistema que es independiente de la sustancia concreta de los elementos (partículas, células, transistores, personas, etc.). Así, los mismos conceptos y principios de la organización solventan disciplinas diferentes (físicas, biología, tecnología, sociología, etc.), ofreciendo una base para su unificación. Los conceptos de los sistemas incluyen: fronteras de sistema y su ambiente, entradas, salidas, proceso, estado, jerarquía, objetivo e información.

Los desarrollos de la teoría de los sistemas son diversos (Klir, *Facetas de la Ciencia de los Sistemas*, 1991), incluyendo fuentes conceptuales y filosofía (por ejemplo, las filosofías de Bunge, Bahm y Laszlo); el modelamiento matemático y la teoría de la información (por ejemplo, el trabajo de Mesarovic y Klir) y aplicaciones prácticas. La teoría de los sistemas matemáticos emergió del desarrollo del isomorfismo entre los modelos de circuitos eléctricos y otros sistemas. Las aplicaciones incluyen ingeniería, computación, ecología, administración y la psicoterapia familiar. El análisis de los sistemas, desarrollado independientemente de la teoría de los sistemas, aplica principios de los sistemas que ayudan al tomador de decisiones en los problemas de identificación, reconstrucción, optimización y control de los sistemas (normalmente una organización socio-técnica), mientras toma en cuenta objetivos múltiples, restricciones y recursos. Ello apunta a especificar posibles cursos de acción, junto con sus riesgos, costos y beneficios. La teoría de los sistemas se conecta estrechamente con la cibernética, y también a la dinámica de sistemas, la cual modela cambios en una red de variables enlazadas (por ejemplo, los modelos de la "dinámica del mundo" de Jay Forrester y el Club de Roma). Se usan ideas relacionadas en las emergentes "ciencias de complejidad", las que estudian

la organización y las redes heterogéneas de actores interactuantes y dominios asociados como el equilibrio termodinámico, la dinámica del caos, la vida artificial, la inteligencia artificial, redes neurales y el modelamiento y simulación por computadora.

## 1.2 ¿Qué es un sistema?

Llegamos ahora al concepto de sistema. La definición de "sistema" es por supuesto uno de los grandes problemas filosóficos de la Cibernética y Ciencia de los Sistemas. Una definición común es "grupo de unidades que se combinan para formar un todo y para operar en unísono". Pero hay docenas de definiciones en la literatura técnica, lo cual refleja una amplia gama de perspectivas filosóficas:

Una definición técnica similar a la más común, pero no muy específica, es ofrecida por Hall y Fagan: "un sistema es un conjunto de objetos con relaciones entre los mismo. Empezando con Ashby, los teóricos de los sistemas se han inclinado hacia definiciones anti-realistas y han evitado las ideas sobre las entidades con atributos de objetos. En cambio, ellos definen sistemas en términos de las percepciones y distinciones dibujados por personas. En esa dirección, Rosen ha dado énfasis a los sistemas son entidades cognoscitivamente construidas, creadas por las personas y sólo parcialmente referidas a sistemas "reales" o cosas. Los sistemas son definidos sobre cosas, y debemos distinguir claramente entre lo físico y lo lógico. Brian Gaines alcanza el límite de esta tendencia, definiendo un sistemas como "lo que es distinguido como un sistema".

Dejando problemas de objetividad y subjetividad, el realismo y el antirealismo, el formalismo y el constructivismo a un lado, hay algunas características comunes que nosotros podemos descubrir en todas estas definiciones. El sistema requiere a menos lo siguiente:

- Una variedad de entidades distintas llamadas elementos.
- Estos elementos están envueltos en algún tipo de relación.

- Esta relación es suficiente para generar una nueva y distinta entidad, a un nuevo y sistémico nivel de análisis.

Así en el concepto del sistema nosotros vemos la unificación de muchos juegos de distinciones: la multiplicidad de los elementos y la singularidad del sistema entero; la dependencia de la estabilidad del todo en la actividad de la relación entre las entidades; la distinción entre lo que está en el sistema y lo que no es; y finalmente la distinción entre el sistema entero y todo lo demás. En la actividad de la relación que crea un todo estable, nosotros reconocemos un ente. Por consiguiente, nosotros definimos un sistema como esa distinción entre la variedad y la estabilidad de un ente sobre otras distinciones múltiples. Nosotros llamamos la estabilidad del todo a la persistencia del sistema: con tal que las distinciones múltiples participen en la relación que produce la estabilidad del sistema entero, entonces el sistema existe, y persiste.

### **1.3 El enfoque analítico versus sistémico**

Los enfoques analíticos y sistémicos son más complementarios que opuestos, ya que todavía ninguno de ellos es reducible al otro.

El enfoque analítico busca reducir un sistema a sus elementos para estudiar en detalle y entender los tipos de interacción que existen entre ellos. Modificando una variable cada vez, intenta inferir leyes generales que permiten predecir las propiedades de un sistema bajo condiciones muy diferentes. Para hacer esta predicción posible, deben invocarse las leyes de aditividad de las propiedades de los elementos. Éste es el caso de los sistemas homogéneos, aquéllos compuestos de elementos similares y de interacciones débiles entre ellos.

Las leyes de la aditividad de las propiedades elementales no aplican en sistemas muy complejos compuestos de una diversidad grande de elementos y enlazada por interacciones fuertes. Estos sistemas deben enfocarse por nuevos métodos agrupados por el enfoque sistémico. El

propósito de los nuevos métodos es considerar un sistema en su totalidad, su complejidad y su propia dinámica. A través de la simulación uno puede animar un sistema en su totalidad y observar en tiempo real los efectos de los tipos diferentes de interacciones entre sus elementos. El estudio de esta conducta lleva a la determinación de reglas que pueden modificar el sistema o diseñar otros sistemas.

El cuadro 1.1.1 compara, uno por uno, los rasgos de los dos enfoques.

**Cuadro 1.1.1**

**COMPARACIÓN ENTRE LOS ENFOQUES ANALÍTICOS Y SISTÉMICOS**

<b>Enfoque Analítico</b>	<b>Enfoque Sistémico</b>
Aísla, entonces se concentra en los elementos	Unifica y se concentra en la interacción entre los elementos
Estudia la naturaleza de la interacción	Estudia los efectos de las interacciones
Enfatiza la precisión de los detalles	Da énfasis a la percepción global
Modifica una variable a la vez	Modifica grupos de variables simultáneamente
Se mantiene independiente del paso del tiempo; los fenómenos considerados son reversibles	Integra el paso del tiempo y la irreversibilidad
Valida hechos por medio de la prueba experimental dentro del cuerpo de una teoría	Valida hechos a través de la comparación de la conducta del modelo con la realidad
Usa modelos precisos y detallados, los cuales son menos útiles en la operación real (por ejemplo, los modelos econométricos)	Usa modelos que son insuficientemente rigurosos para ser usados como bases de conocimiento pero son útiles para la decisión y la acción (por ejemplo, los modelos del Club de Roma)
Tiene un enfoque eficiente cuando las interacciones son lineales y débiles	Tiene un enfoque eficiente cuando las interacciones son no lineales y fuertes
Lleva a una educación orientada a cada disciplina	Lleva a una educación multidisciplinaria
Lleva a acciones programadas al detalle	Lleva a la acción a través de objetivos
Posee el conocimiento de los detalles sin una meta definida	Posee el conocimiento de las metas más que de los detalles

Fuente: <http://pespmc1.vub.ac.be>

Elaboración propia

Esta tabla, útil en su simplicidad, es no obstante una caricatura de la realidad. La presentación es excesivamente dualista; obliga a pensar en una



alternativa de la que parece difícil escapar. Numerosos otros puntos de comparación merecen ser mencionados. Todavía sin ser exhaustivo, la tabla tiene la ventaja de oponer eficazmente los dos enfoques complementarios, uno de los cuales, el analítico, ha sido desproporcionadamente favorecido en nuestro sistema educativo.

## **2. Análisis del sector industrial**

Una industria se define como el conjunto de empresas que ofrecen productos (o servicios) que son cercanamente sustituibles entre sí. Es decir, productos que tienen alta elasticidad cruzada de la demanda.

El atractivo de un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas:

### **2.1 Rivalidad entre competidores existentes**

- **Concentración:** cuando existen pocas empresas el sector será altamente atractivo.
- **Tasa de crecimiento del sector:** a mayor tasa de crecimiento mayor es el atractivo del sector.
- **Costos fijos o costos de almacenamiento:** los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo que disminuye el atractivo del sector.
- **Características del producto:** cuando se trata de un producto diferenciado, la competencia se da por el precio y el servicio.
- **Capacidad instalada:** si es insuficiente, aumenta el atractivo del sector.
- **Diversidad de competidor:** si no existen muchos competidores, aumenta el atractivo del sector.

- Barreras de salida: Cuanto mayores son las barreras de salida menor es el atractivo del sector para las empresas establecidas.

## **2.2 Barreras de entrada (amenaza de nuevos ingresantes)**

- La amenaza de nuevos ingresos depende de la altura de las barreras de entrada y de la reacción de las firmas competidoras.
- Cuanto mayores son las barreras de ingreso mayor es el atractivo del sector para las empresas establecidas.
- Las barreras cambian no son estáticas.
- Economía de escala: si los costos unitarios del producto se reducen al aumentar el volumen producido, se frena el ingreso de nuevos competidores, lo que aumenta el atractivo del sector para las empresas establecidas.
- Diferenciación de producto/ servicio: la diferenciación del producto crea una barrera de ingreso a futuros competidores, lo que aumenta el atractivo del sector.
- Requerimientos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros crea una barrera de entrada que hace atractivo al sector.
- Costos de cambio: si los costos para cambiar de proveedor son altos se crea una barrera de ingreso de nuevos competidores.
- Acceso a canales de distribución: cuanto más limitados son los canales de distribución será más difícil el ingreso al sector industrial.
- Protección gubernamental: el gobierno puede limitar el ingreso de nuevos competidores si impone fuertes controles.

### **2.3 Poder de negociación de los clientes**

- Número de compradores importantes: si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador, este tendrá poder de negociación sobre el precio.
- Disponibilidad de sustitutos: los compradores seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos tendrán más poder de negociación.
- Costos de cambio para el comprador: los costos de cambio amarran al comprador a proveedores.
- Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.
- Contribución a la calidad del producto del comprador: cuando la calidad de los productos están muy afectados por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.
- Rentabilidad del comprador: las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.

### **2.4 Poder de negociación de los proveedores**

- Número de proveedores importantes: los proveedores que venden a clientes más fragmentados podrán ejercer una influencia considerable en precios, calidad y condiciones.

- Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores: el poder de incluso proveedores grandes y poderosos puede frenarse si compiten con sustitutos.
- Diferenciación o costos de cambio de los productos de los proveedores: los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro.
- Amenaza de integración hacia adelante del proveedor: esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra.

## **2.5 Amenaza de sustitución**

Los sustitutos no sólo son productos alternativos que se ofrecen en la misma industria, sino aquellos que pueden desempeñar la misma "función" que el producto en referencia, aunque se encuentre en otros sectores aparentemente sin relación.

## **3. Factores Críticos de Éxito (FCE)**

### **3.1 Definición**

Es el conjunto de variables internas que hacen que una empresa sea exitosa.

Así por ejemplo, en el caso de una empresa de automóviles, uno de los FCE podría consistir en establecer una red de concesionarios eficaz, dotados de personal eficiente y activo. Para el departamento de diseño, un FCE consistiría en acertar el gusto aún no descubierto de los posibles compradores. Finalmente, para el departamento de producción, un claro FCE consistiría en conseguir controlar estrictamente los costos de las materias primas y de los componentes, así como los propios costos de producción.

### **3.2 Información necesaria para poder satisfacer los FCE**

Cada FCE requiere información que permita llevarla a cabo. Por ejemplo, en el caso de la industria de automóviles, para poder controlar los costos de producción se requiere información sobre todos los posibles proveedores (sus precios, su seriedad en las entregas, sus suministros a competidores, etc.). Conocer mejor a los proveedores puede ser la clave para conseguir mejores condiciones de suministro y menores precios.

### **3.3 Indicadores para evaluar el estado de los FCE**

Es preciso disponer de indicadores que permitan medir si se van satisfaciendo los FCE, ya que el grado en que se cumplan está directamente relacionado con las posibilidades de cumplir los objetivos marcados. Si los indicadores muestran que los FCE no se están cumpliendo, ello puede implicar que los objetivos no se alcanzarán. Estos indicadores pueden ser cuantitativos (por ejemplo, medición de recursos accesibles) o cualitativos (por ejemplo, grado de satisfacción de los empleados).

## **4. Grupos Estratégicos**

### **4.1 Definición**

Es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.

### **4.2 Dimensiones de la estrategia competitiva**

Las estrategias de las empresas para competir en un sector industrial pueden diferir en una gran variedad de formas, tales como:

- Especialización: el grado hasta el cual concentra sus esfuerzos en términos de la amplitud de su línea, de los segmentos objetivos de clientes y de los mercados geográficos atendidos.
- Identificación de marca: el grado hasta el cual se busca la identificación de la marca más que la competencia basada principalmente en el precio o en otras variables.
- Empujón versus jalón: el grado hasta el cual se busca crear la identificación de la marca directamente con el consumidor final versus el apoyo de los canales de distribución en la venta de su producto.
- Selección del canal: selección del canal de distribución, que va desde los canales propiedad de la empresa a canales de especialidades hasta salidas de línea general.
- Calidad del producto: su nivel de calidad del producto, en términos de materias primas, especificaciones, apego a las tolerancias, características, etc.
- Liderazgo tecnológico: el grado hasta el cual busque el liderazgo tecnológico versus seguir o imitar.
- Integración vertical: el nivel del valor agregado reflejado en el grado de integración hacia adelante y hacia atrás adoptado, incluyendo si la empresa tiene distribución cautiva.
- Posición de costo: el grado hasta el cual busque una posición de costos bajos en la fabricación y distribución a través de inversiones en instalaciones y equipo para minimizar costos.
- Servicio: el grado hasta el cual proporcione servicios auxiliares con su línea de productos, tales como ayuda técnica, una red interna de servicios, crédito, etc.

- Política de precios: su posición relativa de precios en el mercado.
- Apalancamiento: el grado de apalancamiento financiero y apalancamiento de operación que tenga.
- Relación con la casa matriz: requisitos sobre el comportamiento de la unidad basados en la relación entre una unidad y la empresa matriz.
- Relación con el gobierno nacional y el anfitrión: en las empresas internacionales, las relaciones que la misma haya desarrollado a las que esté sujetas con su gobierno nacional así como con los gobiernos anfitriones en los países extranjeros en donde se esté operando.

#### **4.3 Los grupos estratégicos y las barreras de movilidad**

Las barreras de ingreso se han considerado como características del sector industrial y dependen del particular grupo estratégico al que se quiera unir el de recién ingreso. Las barreras a la movilidad impiden el movimiento de empresas de una posición estratégica a otra y estas barreras proporcionan una de las principales razones por la que algunas empresas en un sector industrial serán persistentemente más rentables que otras.

#### **4.4 Los grupos estratégicos y el poder de negociación**

Los grupos estratégicos tendrán diferentes posibilidades de poder frente a proveedores y compradores por 2 grupos de razones:

- Sus estrategias pueden exponerlas a diversos grados de vulnerabilidad ante proveedores o compradores comunes
- Sus estrategias pueden implicar el trato con diferentes proveedores o compradores con niveles de negociación correspondientes distintos.

#### **4.5 Los grupos estratégicos y la amenaza de sustitutos**

Los grupos estratégicos también pueden enfrentarse a distintos niveles de exposición con la competencia de productos sustitutos si abarcan productos diferentes dentro de la línea de productos, sirven a clientes distintos, operan a diferentes niveles de calidad o de refinamiento tecnológico, tienen disímiles posiciones de costo, etc.

#### **4.6 Los grupos estratégicos y la rivalidad entre empresas**

La presencia de más de un grupo estratégico en un sector industrial tiene implicaciones para la rivalidad entre sectores industriales o competencia en precios, publicidad, servicio etc., hablando en términos generales, la existencia de grupos estratégicos múltiples significa por lo regular que las fuerzas de la rivalidad competitiva no son enfrentadas por igual por todas las empresas en el sector industrial.

El sector industrial con un esquema complicado de grupos estratégicos tenderá en conjunto a ser más competitivo que otros con pocos grupos. Son 4 los factores que determinan la fuerza en que interactuarán los grupos estratégicos de un sector industrial al competir por clientes:

- La interdependencia del mercado entre grupos.
- La diferenciación del producto lograda por los grupos.
- El número de grupos estratégicos y sus tamaños relativos.
- La distancia estratégica entre grupos.

#### **4.7 Mapa del grupo estratégico como herramienta analítica**

Los grupos estratégicos se pueden cartografiar en un mapa de espacio estratégico para lo cual:

- Se deben escoger las mejores variables que se usarán como ejes y estas determinan las barreras clave a la movilidad en el sector industrial.



- Estas variables no deben de correlacionar entre sí.
- Los ejes para el mapa no necesitan ser variables continuas o monótonicas.

Un principio fundamental es que un sector industrial puede cartografiarse varias veces, empleando varias combinaciones de dimensiones estratégicas para ayudar a que el analista vea los puntos competitivos. El cartografiado es una herramienta para ayudar a diagnosticar las relaciones competitivas y no hay necesariamente un enfoque correcto.

Habiendo construido el mapa del grupo estratégico de una industria, varios pasos analíticos pueden ser de utilidad:

- Identificación de las barreras a la movilidad
- Identificación de grupos marginales
- Cartografiado de la dirección de movimientos estratégicos
- Análisis de tendencias
- Predicción de las reacciones

## **5. Procesos Evolutivos en el sector industrial**

Son fuerzas al interior del sector industrial que incentivan y presionan al cambio estructural de la industria. Son procesos dinámicos e interactuantes. Su velocidad y dirección difiere de industria en industria. Son una herramienta para predecir cambios en la industria. Aumentan o disminuyen el atractivo de una industria como oportunidad de inversión.

Los cambios estructurales serán estratégicamente importantes en la medida en que afecten las cinco fuerzas competitivas, es decir los cambios pueden facilitar que los proveedores se integren hacia adelante y se vuelvan competidores directos o que los compradores se integren hacia atrás, o que los sustitutos se conviertan en competencia directa.

Predecir a tiempo el cambio es valiosísimo porque el beneficio de la mejor estrategia será mayor para la empresa que es la primera en adoptarla

## **6. Entornos genéricos en los sectores industriales**

### **6.1 Estrategia competitiva en sectores industriales nacientes**

Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costos relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo producto o servicio.

La característica esencial de un sector industrial que emerge, desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, es que no existen reglas de juego establecidas.

#### **Características estructurales comunes**

- Incertidumbre tecnológica: por lo general, existe mucha incertidumbre respecto a la tecnología en una industria nueva.
- Incertidumbre estratégica: existe una amplia variedad de enfoques estratégicos relacionados con la incertidumbre tecnológica, nadie sabe quienes son los competidores, no existen datos confiables sobre las ventas del sector y de la participación de mercado.

- Curva de aprendizaje: los costos inicialmente elevados declinan en una proporción muy importante debido a la curva de aprendizaje.
- Empresas embrionarias y segregadas: presencia de un gran número de empresas de reciente creación.
- Compradores de primera vez: los compradores son inherentemente compradores de primera vez, la tarea se convierte en inducir la sustitución o hacer que el comprador adquiera el nuevo producto/servicio en vez de algún otro.
- Horizonte de tiempo corto: la presión de crear nuevos clientes o producir productos con el fin de cubrir la demanda, es tan grande que los cuellos de botella y los problemas se tratan con premura en vez de ser el resultado de un análisis de largo plazo.

#### **Problemas típicos en sectores nacientes**

- Dificultades para obtener insumos: el desarrollo de una nueva empresa que nace requiere el establecimiento de nuevos proveedores, o que los proveedores existentes amplíen su producción y/o modifiquen materias primas y materiales para cubrir sus necesidades.
- Escalamiento de precios de insumos: ante la floreciente demanda y abasto inadecuado, con frecuencia se eleva los precios de las materias primas clave en las primeras fases de una industria que nace.
- Falta de infraestructura: inexistencia de canales de distribución, instalaciones de servicio, personal entrenado, etc.
- Falta de estandarización: la incapacidad para establecer estándares técnicos o del producto, acentúa los problemas en el abasto de materias primas y pueden impedir las mejoras en el costo.

- **Posible rápida obsolescencia:** si los compradores perciben que las tecnologías de segunda o tercera generación harán significativamente obsoletos los productos que actualmente se encuentran en el mercado, entonces esperarán que el ritmo tecnológico disminuya los costos.
- **Confusión de clientes:** las industrias nacientes son acosadas por la confusión de los clientes, que resulta de la presencia de la multiplicidad de enfoques del producto, las variaciones tecnológicas y de las conflictivas argumentaciones de los competidores.
- **Calidad errática del producto:** la falta de estándares y la incertidumbre tecnológica, hacen que con frecuencia la calidad sea errática en los sectores nacientes.
- **Imagen ante los bancos:** como resultado de la novedad, del alto grado de incertidumbre, de la confusión del cliente y calidad errática, puede ser mala la imagen de la nueva industria en la comunidad financiera, lo que afecta la posibilidad de procurarse un financiamiento a bajo costo y el monto solicitado.
- **Problemas en el marco legal/ regulatorio:** los sectores industriales nacientes suelen enfrentarse a demoras y papeleos para obtener el reconocimiento y aprobación de las agencias gubernamentales reguladoras.
- **Respuesta de entidades amenazadas:** casi siempre algún grupo de interés está amenazado por el advenimiento de un sector industrial naciente.

### **Condiciones auspiciosas para pioneros**

- Ser primeros en entrar es aconsejable:

Si puedo ganar imagen y reputación por entrar primero y ser capaz de construir una curva de aprendizaje, no imitable. Si puedo cimentar una fuerte lealtad de clientes de proveedores y canales de distribución.

### **Condiciones riesgosas para pioneros**

Ser primeros en ingresar es altamente riesgoso si:

- Se la competencia inicial y segmentación están sobre una base distinta a la que será importante en el futuro y las habilidades y recursos que desarrollen quedarán obsoletos.
- Costos de crear el mercado son altos y los beneficios de crearlo no pueden ser apropiados.
- Competidores iniciales son agresivos y serán reemplazados por otros más duros posteriormente.

## **6.2 Estrategia competitiva en transición a la madurez del sector industrial**

Periodo en el cual la alta tasa de crecimiento de un sector industrial disminuye significativamente luego de haber experimentado una fase de rápido crecimiento.

### **Cambios en la transición a la madurez**

Se presenta una disminución en el crecimiento de ventas por el aumento de la rivalidad entre competidores por mayor participación de mercado.

En esas condiciones, el incremento de capacidad es delicado, los errores quedan descubiertos con facilidad y la experimentación estratégica es muy costosa. Asimismo los compradores se vuelven sofisticados, y es cada vez más difícil introducir nuevos productos.

A pesar de que el margen de los distribuidores disminuye su poder aumenta.

### **Algunas implicaciones estratégicas de la Transición.**

- Liderazgo general de costos versus diferenciar versus segmentar: la madurez obliga a las empresas a elegir entre las tres estrategias genéricas.
- Racionalización de la mezcla de productos: mejorar el sistema de costeo del producto para eliminar aquellos que no son provechosos o centrar la atención en los que tienen una ventaja distintiva.
- Fijación de precios correctos: calcular los costos de los productos en forma individual para luego fijar los precios de acuerdo a ello, evitando el subsidio cruzado de productos que no pueden sostener sus costos reales.
- Innovación y diseño en el proceso para la fabricación: lo cual facilita la producción y el control a un menor costo.
- Esfera de acción creciente de las compras: el aumento de las compras por la clientela existente puede ser más conveniente que buscar nuevos compradores y se puede obtener ofreciendo servicios adicionales, aumentando la calidad de la línea, ampliándola, etc.
- Compra de activos baratos: la estrategia de adquirir empresas en dificultades o de comprar activos liquidados, puede mejorar las utilidades y crear una posición de costo bajo si el ritmo del cambio tecnológico no es demasiado rápido.
- Selección del cliente: los compradores al ser más conocedores pueden ejercer mayor poder, por lo que seleccionar a los clientes puede ser la clave para obtener una rentabilidad continuada.

- Diferentes curvas de costos: la empresa que no es el líder en costos globales en un mercado maduro, en ocasiones puede encontrar nuevas curvas de costo que en realidad lo pueden convertir en un productor de bajo costo para ciertos tipos de compradores, variedades de productos o tamaños de pedidos.
- Competencia Internacional: en ocasiones, el equipo obsoleto en el mercado nacional puede ser utilizado en el extranjero; o la estructura del sector industrial puede ser mucho más favorable internacionalmente, con compradores menos sofisticados y poderosos, menos competidores, etc.
- La elección de los cambios estratégicos dependen de los recursos, del número de empresas que tengan la capacidad de continuar participando en el sector, de la duración esperada de la turbulencia, de las expectativas futuras en cuanto a utilidades, etc.

#### **Trampas estratégicas en la transición.**

- Sesgarse con autopercepciones de la empresa y del sector industrial. Posibilidad de quedar atrapada a la mitad
- La trampa liquidez-inversiones para aumentar participación en un mercado maduro. Un peligro relacionado es prestar demasiada atención al volumen de ventas, en vez de a las utilidades.
- Abandonar la participación en el mercado con mucha facilidad a favor de utilidades a corto plazo. A veces es inevitable un período de utilidades menores en tanto ocurre la racionalización del sector industrial.
- Resentimiento y reacción irracional a la competencia en precios.

- Resentimiento y reacción irracional a los cambios en las prácticas del sector industrial. Tal resistencia puede retrasar seriamente a la empresa en la adaptación de un nuevo ambiente competitivo.
- Énfasis excesivos en productos “creativos”, “nuevos”, en vez de mejorar y vender agresivamente los existentes. Por lo general, es apropiado que el enfoque de la innovación cambie, dando a la estandarización un valor mayor.
- Aferrarse a la “calidad superior” como excusa para no enfrentarse a los precios agresivos y a los movimientos de la comercialización de los competidores.
- Exceso de capacidad inminente. Con frecuencia es mejor vender o desmontar el exceso de capacidad en vez de retenerla.

### **Implicaciones Organizacionales de la Madurez**

Los cambios en el enfoque competitivo requieren cambios en la estructura organizacional para apoyarlos. Puede necesitarse un presupuesto más severo, un control más estricto, nuevos sistemas de incentivos basados en el desempeño, etc.

Esta situación origina problemas para la dirección:

- Disminución de las expectativas para el desempeño financiero. Los directores financieros deben ser conscientes de esto al establecer los estándares de crecimiento y utilidades. Debe existir más disciplina en la organización.
- Disminución de las expectativas de progreso. El reto para el director es encontrar nuevas formas para motivar y compensar al personal. La presión de la transición en esta área lleva a muchas empresas a



diversificar para proporcionar posibilidades de crecimiento, sin embargo, esto puede ser un error.

- Más atención a la dimensión humana. Se requieren mecanismos organizacionales para construir más identificación y lealtad a la empresa.
- Recentralización. Un cambio a una organización más funcional aumenta el control central, puede eliminar costos indirectos substanciales y ampliar la posibilidad de coordinación entre las unidades.

### **6.3 Estrategia competitiva en sectores industriales globales**

Una industria global es aquella en la cual las posiciones estratégicas de los competidores en los mercados regionales o nacionales están marcadas por sus posiciones globales generales.

Una industria se globaliza cuando hay ventajas económicas para aquellas firmas que compiten de manera coordinada en varios mercados nacionales.

Las empresas compiten en un esquema mundial coordinado o de lo contrario enfrentan desventajas estratégicas.

No toda industria con empresas multinacionales es global pero toda industria global supone la existencia de multinacionales.

Cuando el sector se transforma en global los cambios en la posición estratégica de las empresas son dramáticos y rápidos.

#### **Origen de las ventajas competitivas globales**

- Ventaja comparativa: cuando un país tiene ventajas significativas en cuanto al factor costo o calidad de producción de un producto, este país

será el lugar de fabricación y las exportaciones fluirán a otras partes del mundo. La experiencia global permite un aprendizaje más rápido.

- Economías logísticas de escala: si un sistema logístico internacional implica costos fijos que pueden diluirse abasteciendo a muchos mercados nacionales, el competidor global tiene una potencial ventaja de costo.
- Economías de escala en mercadotecnia: el conocimiento obtenido de un mercado puede usarse sin costo en otros mercados.
- Economías de escala en las compras: cuando existen oportunidades de lograr economías de escala en las compras como resultado del poder negociador o del menor costo de los proveedores al producir grandes lotes, la empresa global tendrá una ventaja potencial de costo.
- Diferenciación del producto: la competencia global puede proporcionar a la empresa una imagen de reputación y credibilidad.
- Tecnología patentada del producto: pueden resultar economías globales por la habilidad de aplicar tecnología patentada en diferentes mercados nacionales.

### **Impedimentos para la competencia global**

Impedimentos económicos:

- Costos de transporte y almacenamiento
- Necesidades diversas del producto
- Canales de distribución establecidos
- Fuerza de ventas
- Servicio de mantenimiento local
- Sensibilidad al tiempo de entrega
- Segmentación compleja en mercados geográficos
- Falta de demanda mundial

Impedimentos administrativos:

- Diversas tareas comerciales
- Servicios locales intensivos
- Cambios rápidos en tecnología

Impedimentos institucionales:

- Impedimentos gubernamentales: protección a empresas y empleo locales vía tarifas y derechos; cuotas; estatizaciones,; exigencia de usar insumos locales; tratamiento impositivo preferencial para locales.
- Impedimentos por percepción o de recursos

### **Estímulos del entorno para la globalización**

- Se estimula la globalización cuando se incrementa las economías de escala, los costos de transporte y almacenamiento disminuyen, surgen nuevos canales de distribución, se reducen los factores de costos (mano de obra, insumos,etc.), cuando hay reducción de las restricciones gubernamentales

### **Innovaciones estratégicas que estimulan la globalización**

- Dentro de las innovaciones que estimulan la globalización tenemos las redefiniciones del producto, identificación de nuevos segmentos, reducción del costo de las adquisiciones, cambios en el diseño, desintegración de la producción, eliminación de las restricciones derivadas de los recursos o por falta de percepción.

### **Competencia en los sectores industriales globales**

La competencia en los sectores globalizados está influenciada principalmente por la política del sector industrial y por las relaciones con los gobiernos anfitriones en los principales mercados.

### **Alternativas estratégicas en industrias globales**

- Competencia global de línea amplia: esta estrategia está dirigida a competir mundialmente en toda la línea de productos, aprovechando las fuentes de ventajas competitivas globales (diferenciación o liderazgo de costos).
- Enfoque global: se compite mundialmente en un segmento en particular y se busca la diferenciación o liderazgo de costos en dicho segmento.
- Enfoque nacional: es una variante de la estrategia de enfoque. Aprovecha las diferencias del mercado nacional y busca competir con empresas globales. Asimismo, busca la diferenciación o liderazgo en costos sirviendo necesidades particulares de un mercado nacional o segmentos donde existen impedimentos para la competencia global.
- Nicho protegido: la empresa local aprovecha las restricciones gubernamentales que excluyen o dificultan la actividad de competidores globales.
- Estrategias colaborativas: se forma coaliciones, convenios, joint ventures, para neutralizar impedimentos a la globalización.

## **7. Estrategias para crear valor**

En este cambiante entorno comercial los sistemas formales de planeamiento estratégico son una herramienta principal de la alta gerencia para evaluar y manejar la incertidumbre. A pesar de que la dinámica empresarial y la sofisticación del planeamiento estratégico varían enormemente en las diferentes compañías, casi invariablemente el proceso culmina en informes financieros proyectados.

Este formato contable permite a la alta gerencia y al directorio revisar y aprobar los planes estratégicos en los mismos términos que utiliza la

compañía para informar a los accionistas y a la comunidad financiera sobre su rendimiento. De acuerdo con la práctica actual, los informes financieros proyectados, especialmente el rendimiento proyectado de las ganancias por acción, sirven, comúnmente, como base para juzgar la atractividad de la estrategia o el plan corporativo de largo plazo.

Sin embargo, el enfoque convencional orientado hacia la contabilización utilizado para evaluar el plan estratégico, no proporciona respuestas confiables a preguntas tan básicas como:

- ¿Generará el plan corporativo valor para el accionista?. De ser así, cuánto
- ¿Cómo afectarán los planes estratégicos alternativos el valor para el accionista ?

### **7.1 Proceso de valuación de la estrategia**

Los ingresos de datos básicos al proceso de valuación de la estrategia y las estrategias alternativas para ganar una ventaja competitiva, son una consecuencia directa del proceso de análisis competitivo. Para cada estrategia, el proceso de valuación involucra el establecer suposiciones o predicciones razonables de los datos ingresados y luego la evaluación de los resultados incluyendo el impacto en el valor de las variaciones del escenario “más probable”.

El valor para el accionista proveniente de cualquier unidad de negocios o de la totalidad de la compañía, es la suma del valor estimado para el accionista contribuido por su plan estratégico y el flujo de caja actual descontado al costo del capital reajustado por riesgo (es decir, el valor anterior a la estrategia), menos el valor del mercado de la deuda pendiente.

## 7.2 Puntos de implementación

El rendimiento depende no sólo de los recursos disponibles para una ventaja competitiva y de las estrategias empleadas para explotar estos recursos, sino también de la ejecución o implementación de la estrategia. La mejor estrategia concebida sin una organización capaz de lograr una implementación es sin lugar a dudas, inservible.

Una implementación exitosa requiere una administración estratégica. Collier enumera ocho principios que son la base de un sistema administrativo estratégico que funciona bien:

- Un ejecutivo principal comprometido
- Una compañía adecuadamente organizada
- Planes razonables
- Planes de apoyo de acción funcional
- Asignación realista de los recursos
- Estrategias culturalmente compatibles
- Un buen sistema de monitoreo estratégico
- Una buena compensación vinculada a la estrategia

En un sentido amplio, los pasos requeridos para introducir el enfoque de valor para el accionista generalmente incluirán los siguientes puntos:

- Educar a los gerentes respecto al enfoque y sobre como usar herramientas eficazmente en la implementación de dicho enfoque.
- Use el enfoque “pasivamente” para evaluar un plan ya completado.
- Use el enfoque “activamente” para desarrollar el plan actual.
- Desarrolle evaluaciones que sean consecuentes con la estrategia.

## ANEXO 2.1

### EL BANCO CENTRAL DE CHILE

#### 1. El origen del Banco Central de Chile

El Banco Central de Chile fue creado en virtud del Decreto Ley N° 486 del 21 de agosto de 1925, promulgado bajo el gobierno de Don Arturo Alessandri Palma. La citada iniciativa surgió a partir de uno de los cuatro proyectos presentados en dicho año por la misión Kemmerer. Dicha misión, que fue contratada por el gobierno de la época para reestructurar el sistema monetario y financiero chileno, estaba presidida por Edwin Walter Kemmerer, profesor de economía de la Universidad de Princeton. Los proyectos se referían a la ley monetaria, que buscaba estabilizar el valor de la moneda y establecer el patrón oro como base de la unidad monetaria del país; la creación del Banco Central de Chile; la ley general de bancos, y la ley orgánica del presupuesto.

Las mismas disposiciones establecidas en el Decreto Ley N°486 autorizaron la constitución de una "Comisión Organizadora del Banco Central de Chile" cuyo objetivo fue explícitamente instituir los aspectos funcionales y de administración de la institución, de manera que quedara en condiciones de comenzar a operar. Fue así como el Banco Central de Chile abrió sus puertas al público el lunes 11 de enero de 1926.

La institución comenzó sus actividades con un capital nominal de 150 millones de pesos de los cuales aproximadamente el 13% era aportado por el Estado, el 40% por los bancos comerciales nacionales y extranjeros que operaban en Chile y el 47% restante por el público mediante la suscripción de acciones.

El cuerpo directivo de la Institución lo conformaban 10 personas. El Presidente de la República tenía el derecho para nombrar tres, los bancos comerciales nacionales dos, los bancos extranjeros uno, las

representaciones gremiales tres y el público accionista uno. Este mismo directorio tenía la facultad para nombrar al Presidente y al Vicepresidente del Banco, cargos que recayeron por primera vez en Don Ismael Tocornal Tocornal y Don Francisco Garcés Gana respectivamente.

Uno de los aspectos fundamentales que se encontraba implícito en el funcionamiento del Banco Central de Chile, y que emanaba de la forma en que se había constituido su cuerpo directivo, tenía que ver con su capacidad para operar como una entidad autónoma e independiente. La idea original presente en los lineamientos de la misión Kemmerer apuntaban en tal sentido. Desde un punto de vista legal, esto se tradujo en dotar a la institución de una personalidad jurídica de derecho público independiente del Gobierno.

No obstante lo anterior, el Banco Central de Chile quedó sujeto a la fiscalización general de la Superintendencia de Bancos, creada mediante otra de las proposiciones de la misión Kemmerer, a saber, la "Ley General de Bancos", cuyo texto original fue aprobado con el Decreto Ley N°559 del 26 de septiembre de 1925.

Bajo este contexto, las funciones del Banco Central de Chile fueron esencialmente de carácter monetario: en primer lugar velar por la estabilidad en el valor de la moneda bajo el régimen de patrón oro de plena convertibilidad y en segundo lugar regular el circulante de acuerdo con las necesidades del mercado monetario, para lo cual la ley orgánica le asignaba al Banco Central el monopolio de la emisión de billetes.

Finalmente, debe agregarse que el sistema exigía que el Banco Central mantuviese en forma permanente al menos una reserva de oro equivalente al 50% del total de su emisión. Bajo ese límite incurría en una multa de beneficio fiscal graduada en función del tamaño del déficit.



## 2. El Banco Central de Chile y su institucionalidad

Los profundos cambios estructurales políticos y económicos producidos desde la creación del Banco Central, tanto a nivel nacional como internacional, han tendido, especialmente en los últimos años, hacia una mayor y efectiva autonomía de los bancos centrales. El objetivo de contar con un banco central autónomo tiene su fundamento en la estabilidad derivada de políticas monetaria y cambiaria más independientes del ciclo político. Dichas políticas deben tener presente tanto la orientación general de la política económica como mecanismos adecuados de coordinación e intercambio de información con las autoridades del Poder Ejecutivo.

Bajo este contexto, el Artículo 97° del Capítulo XII de la actual Constitución Política de Chile, confirió rango constitucional a la existencia de un Banco Central autónomo. Al mismo tiempo, dicho precepto lo definió como un organismo con patrimonio propio, de carácter técnico y cuya composición, organización, funciones y atribuciones deberían quedar determinadas mediante una ley orgánica constitucional.

No obstante, el legislador también estableció como disposición constitucional, mediante el Artículo 98° de la Constitución, que esta institución sólo puede efectuar operaciones con las instituciones financieras, públicas o privadas. El Banco Central no puede otorgar garantías ni adquirir documentos emitidos por el Estado, sus organismos o empresas. Tampoco puede adoptar acuerdos que importen una discriminación o el establecimiento de normas o requisitos diferentes en relación con personas, instituciones o entidades que realicen operaciones de una misma naturaleza ni puede financiar directa o indirectamente ningún gasto público o préstamo, excepto en caso de guerra exterior o de peligro de ella, lo que debe calificar el Consejo de Seguridad Nacional.

En concordancia con lo anterior, el 10 de octubre de 1989 fue publicada la Ley N° 18.840 que en su ARTICULO PRIMERO fijó el texto de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile.

En lo fundamental, junto con consagrar su autonomía técnica y patrimonial, esta ley precisó también los objetivos que deben ser cautelados por la institución: la estabilidad en el valor de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos. Para el logro de estos objetivos, es necesaria una adecuada preservación de los equilibrios macroeconómicos en la formulación de toda política que busque proyectarse en el tiempo.

Respecto del carácter técnico de la autonomía del Banco Central, ésta se refiere esencialmente a la capacidad de establecer sus propios acuerdos y adoptar sus propias decisiones técnicas en el ejercicio de sus atribuciones. A su vez, desde el punto de vista patrimonial, el Banco Central también goza de autonomía, por cuanto la Ley lo dotó de patrimonio propio, el cual puede ser administrado con entera independencia del Poder Ejecutivo.

Como consecuencia de la autonomía que le confirió la ley, el Banco Central no está sujeto a la fiscalización de la Contraloría General de la República ni de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Tampoco forma parte de la Administración del Estado y se rige exclusivamente por las normas de su propia ley orgánica, algunas disposiciones específicas de la Ley General de Bancos y tiene la facultad exclusiva de interpretar administrativamente sus acuerdos, reglamentos, órdenes o instrucciones, sin perjuicio de las atribuciones legales de los órganos jurisdiccionales.

### **3. Los objetivos de la autonomía: una visión económica**

#### **3.1 Estabilidad de la moneda**

La actual Ley Orgánica Constitucional establece, en su Artículo 3°, que uno de los objetivos básicos del Instituto Emisor es velar por la estabilidad de la

moneda. Esto significa evitar que el valor de la moneda se deprecie por efectos de la inflación. Así, es tarea del Banco Central preocuparse de que la inflación sea lo más baja posible.

La importancia del objetivo de estabilidad de la moneda radica en los costos que introduce la inflación. Por un lado, una mayor inflación tiende a distorsionar el sistema de precios en la economía, y por ende la información que éstos entregan no permite asignar eficientemente los recursos. Por otro lado, desde una perspectiva distributiva, la inflación tiende a perjudicar a aquellos que tienen una mayor proporción de su riqueza en dinero, es decir, los más pobres. De esta forma, una mayor tasa de inflación produce efectos negativos no sólo sobre el nivel de actividad económica sino que también sobre el bienestar de la población.

Para estos efectos, las atribuciones del Banco Central dicen relación con la regulación de la cantidad de dinero y de crédito en circulación y la dictación de normas en materia monetaria. Esto se debe a la relación directa que empíricamente se constata entre dinero y precios en el largo plazo. De tal forma que la aplicación de un estricto y ordenado control sobre la cantidad de dinero, constituye la única forma de asegurarse la obtención de una tasa de inflación baja y estable en el tiempo.

La experiencia de los países en desarrollo, Chile incluido, sugiere que una de las causas fundamentales de la inflación es el financiamiento del gasto público por parte del Banco Central. Es por esto que la Constitución Política del año 1980 lo prohíbe expresamente. Asimismo, en la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central se establece que de manera alguna podrá el Instituto Emisor dar su garantía ni adquirir documentos emitidos por el Estado, sus organismos o empresas.

### 3.2 Normal funcionamiento de los pagos internos

En el mismo Artículo 3° de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile se establece como otro de los objetivos básicos del Instituto Emisor, el velar por el normal funcionamiento de los pagos internos.

Se entiende por sistema de pagos internos el conjunto de instituciones e instrumentos que facilitan la realización de transacciones en la economía. Por lo general se incluyen como componentes principales dentro de éste el circulante y los depósitos a la vista (cheques) en los bancos. Estos son los instrumentos que más se usan en las transacciones que realizan los distintos agentes económicos, por lo que si dejaran de funcionar normalmente, se causaría un grave daño a la economía en su conjunto.

Los depósitos en cuenta corriente representan aquella parte del sistema de pagos que está directamente ligada con el sistema financiero. En efecto, una de las funciones básicas del sistema bancario es proveer de medios de pago a la economía, para lo cual emite depósitos en cuenta corriente, los que pueden ser retirados en cualquier momento a su valor par. Si por alguna razón los documentos representativos de estos depósitos (cheques) perdieran su valor como medio de pago (por ejemplo, por una situación de desconfianza generalizada), entonces una parte importante del sistema de pagos se vería afectado.

Por cierto que el objetivo de velar por el normal funcionamiento de los pagos internos está muy relacionado con el objetivo antiinflacionario, por cuanto si la moneda pierde su valor muy rápidamente (alta inflación) el dinero doméstico dejará de ser utilizado, causando un daño al sistema de pagos. Sin embargo, la necesidad de velar por el sistema de pagos no sólo radica en las externalidades negativas que su eventual falla provocaría sobre la economía, sino también en su fragilidad intrínseca. En efecto, los bancos invierten los recursos provenientes de depósitos a la vista en activos de menor liquidez, por lo que si todos esos depósitos fueran retirados

simultáneamente, los bancos enfrentarían un problema de liquidez. Si éste se generaliza y se produce desconfianza en el sistema financiero, los efectos negativos sobre la actividad económica en general podrían transformar a este problema inicial de liquidez en uno de solvencia.

Para evitar esto, la Ley Orgánica Constitucional le da al Banco Central las atribuciones para actuar como "prestamista en última instancia", es decir, para proveer de liquidez a aquellas instituciones que estén temporalmente con problemas de caja. Además, se le entregan facultades regulatorias en relación al sistema financiero, principalmente (aunque no exclusivamente) en aquellos aspectos relacionados con el sistema de pagos, tales como las tasas de encaje a los depósitos, la facultad de autorizar a las empresas bancarias para pagar intereses por las cuentas corrientes, la facultad de autorizar a las empresas bancarias para otorgar créditos en relación a las cuentas corrientes y para consentir sobregiros en las mismas, entre otras.

Por último la Ley General de Bancos precisa que en caso de declararse la liquidación forzosa de una institución, los depósitos y obligaciones a la vista se pagarán con los recursos que se encuentren en caja, depositados en el Banco Central o de reserva técnica. De esta forma, los depósitos a la vista están totalmente garantizados y su pago se hace en forma inmediata al declararse la liquidación de una entidad bancaria. Así, el rol del Banco Central es mantener en funcionamiento el sistema de pagos, proveyendo los fondos que hagan falta para hacer frente a las obligaciones a la vista de la institución en problemas.

### 3.3 Normal funcionamiento de los pagos externos

El Artículo 3° de la Ley Orgánica Constitucional establece finalmente que el Banco Central de Chile debe velar por el normal funcionamiento de los pagos externos.

Se entiende por los pagos externos el conjunto de transacciones que los residentes de un país realizan con no residentes, las que a su vez se

registran en la balanza de pagos. Luego, el velar por su normal funcionamiento significa evitar crisis de balanza de pagos que de alguna manera interrumpen dichas transacciones.

El normal funcionamiento de los pagos externos es de vital importancia para una economía abierta al comercio internacional como la chilena. Una parte importante de la producción nacional se exporta, a la vez que una parte importante de los insumos y bienes de capital necesarios para la producción interna se importa desde el resto del mundo. Si por un problema de financiamiento estas transacciones entre residentes y no residentes se interrumpieran, se produciría un grave daño a la economía nacional.

Por lo general, las crisis de balanza de pagos se producen cuando el sector privado, nacional y extranjero, pierde la confianza en la política cambiaria vigente, traduciéndose esto último en una escasez de moneda extranjera para llevar a cabo las transacciones con el resto del mundo, con las consecuencias antes mencionadas. Para evitar que este tipo de situaciones se produzca, el Banco Central está constantemente preocupado de que el tipo de cambio refleje la escasez y el valor real de la moneda extranjera, lo que permite sostener la confianza en la capacidad de pago del país y mantener equilibradas las cuentas externas.

Con este objetivo, la Ley faculta al Banco Central para fijar los fundamentos de la política cambiaria. Esto incluye la determinación de un tipo de cambio de referencia y una banda de flotación dentro de la cual se mueve el tipo de cambio de mercado. Asimismo, el Banco Central tiene facultades para intervenir en el mercado cambiario aun cuando el tipo de cambio se encuentre al interior de dicha banda.

Por otro lado, la Ley Orgánica Constitucional establece como escenario óptimo la ausencia de restricciones cambiarias. No obstante, se faculta al Banco Central para establecer restricciones de carácter temporal. El carácter temporal viene dado por el hecho de que la prolongación de alguna

o todas las restricciones existentes al cabo del período por el cual fueron impuestas, requiere un acuerdo de renovación explícito y fundamentado.

#### **4. El Banco Central y la economía del país**

Las políticas del Banco Central tienen amplia repercusión en la economía, lo que lo convierte en una de las instituciones económicas más relevantes del país. En efecto, una política monetaria más o menos restrictiva tendrá efectos en la inflación, en la inversión, en el empleo y en el crecimiento de un determinado año, temas todos que inciden directamente en el bienestar de la población. Más aún, es comúnmente aceptado que una política monetaria seria y responsable es fundamental para la credibilidad en la política económica general, lo que se traduce directamente en efectos permanentes sobre el empleo, la inversión y el crecimiento.

El Banco Central de Chile tiene atribuciones en las políticas monetaria, cambiaria y en ciertos aspectos relacionados con el sistema financiero y del mercado de capitales. A través de estos elementos se relaciona con los distintos agentes de la economía nacional.

Ahora bien, el Banco Central no es la única institución del Estado cuya influencia sobre la economía es significativa. El otro gran agente en esta materia es el Fisco. De él depende la política fiscal, tanto por el lado de los ingresos (principalmente tributos) como por el lado de los gastos. Lo anterior lleva a pensar en la importancia de la coordinación entre la política monetaria y la política fiscal. Esta es fundamental para el mejor y más eficiente logro de los objetivos económicos propuestos. Es por esto que la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile define explícitamente mecanismos de coordinación entre ambos agentes. Así, se faculta al Ministro de Hacienda a asistir a las sesiones del Consejo del Banco Central otorgándole el derecho a voz en las deliberaciones, como también la capacidad de suspender por un plazo máximo de 15 días la entrada en vigencia de algún acuerdo. Transcurrido el plazo señalado y manteniéndose la mayoría de los Consejeros a favor de la medida, la

decisión del Consejo entra en vigencia con la sola publicación del acuerdo en el Diario Oficial.

Por otro lado, con el objeto de integrar adecuadamente al Banco Central con el resto del sistema político institucional chileno, la ley orgánica determina la obligación del Consejo de informar al Presidente de la República y al Senado en dos oportunidades solemnes durante cada año calendario. Una de ellas está destinada a dar cuenta de las políticas aplicadas por el Banco Central en el año previo. La segunda tiene por objeto presentar una evaluación del avance de las políticas y programas del año en curso y de aquellas propuestas para el año siguiente, con indicación expresa de las proyecciones económicas generales para dicho período. Este segundo informe debe ser presentado en el mismo período en el cual el Poder Ejecutivo debe someter a consideración del Parlamento la ley de presupuesto para el año siguiente, de manera tal de permitir al Congreso apreciar en su conjunto y simultáneamente las políticas fiscales, monetarias y cambiarias propuestas, así como sus efectos y proyecciones.

Sin perjuicio de lo anterior el Consejo del Banco Central realiza reuniones periódicas con la Comisión de Hacienda del Senado, con distintos representantes del sector privado, de los medios de información y de círculos académicos, entre otros. El objetivo de estas reuniones es intercambiar información y puntos de vista acerca de la marcha de la economía en general y en particular acerca de las políticas del Banco Central.

## **5. Estructura institucional del Banco Central de Chile.**

La actual estructura institucional del Banco Central de Chile no sólo ha estado condicionada por las modificaciones que le introdujo su Ley Orgánica Constitucional, sino además por los cambios ocurridos en el entorno nacional e internacional.



Entre estos cambios, producto de la internacionalización de la economía mundial, se pueden destacar la mayor integración comercial y financiera de la economía chilena con el exterior y la innovación tecnológica, principalmente en las comunicaciones y la informática.

Asimismo, la nueva ley orgánica significó un cambio importante en las funciones del Banco Central y en la orientación de su rol, el que evolucionó desde un enfoque principalmente de control y regulación hacia otro de supervisión general y de fijación de políticas.

Debido a ello, la autonomía del Banco Central también tuvo implicancias en términos de su gestión y administración interna. Esto, producto de un compromiso implícito adquirido con la sociedad, que obliga a una administración responsable de los recursos humanos y materiales involucrados en su gestión, mediante la imposición de altos estándares de exigencia en términos de eficiencia y productividad.

Este proceso se ha traducido en la flexibilización de la estructura orgánica, la reducción de niveles jerárquicos, la descentralización gradual de las decisiones, la aplicación de nuevas políticas de administración y la incorporación de nuevas tecnologías

## **6. Funciones y Organización del Banco Central de Chile.**

### **6.1 Funciones**

Para cumplir con sus objetivos, el Banco Central dispone de una serie de funciones y atribuciones operacionales relacionadas con las siguientes materias: emisión de billetes y monedas, regulación de la cantidad de dinero en circulación y de crédito, regulación del sistema financiero y del mercado de capitales, facultades para cautelar la estabilidad del sistema financiero, funciones en carácter de Agente Fiscal, atribuciones en materia internacional, facultades relativas a operaciones de cambios internacionales y funciones estadísticas.

Las características esenciales de dichas funciones y atribuciones se describen a continuación:

a) Emisión: El Banco Central tiene la potestad exclusiva para emitir billetes y acuñar monedas. Los billetes y monedas emitidos por el Banco Central son los únicos medios de pago con poder liberatorio, circulación ilimitada y curso legal en todo el país.

b) Regulación de la cantidad de dinero en circulación y de crédito: El Banco Central puede abrir líneas de crédito, otorgar refinanciamientos y descontar y redescantar documentos negociables en moneda nacional o extranjera, a las empresas bancarias y sociedades financieras; fijar las tasas de encaje que, en proporción a sus depósitos y obligaciones, deban mantener esas entidades y las cooperativas de ahorro y crédito; ceder documentos de su cartera de colocaciones o de inversiones a bancos y financieras y adquirir de las mismas, documentos de sus carteras de colocaciones o de inversiones; y, finalmente, realizar operaciones de mercado abierto.

c) Regulación del sistema financiero y del mercado de capitales: El Banco Central está facultado para regular las captaciones de fondos del público por parte de las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito; fijar los intereses máximos que puedan pagar las mismas entidades sobre depósitos a la vista; dictar las normas y limitaciones a que deben sujetarse los bancos y financieras en materia de avales y fianzas en moneda extranjera; fijar las relaciones entre las operaciones activas y pasivas de las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito; reglamentar el funcionamiento de las cámaras compensadoras; y autorizar los sistemas de reajuste que utilicen en sus operaciones de crédito de dinero en moneda nacional las empresas bancarias, sociedades financieras y cooperativas de ahorro y crédito. En las operaciones de crédito de dinero en moneda nacional en que no es parte alguna de estas entidades, se puede pactar

libremente cualquier sistema de reajuste, sin necesidad de autorización del Banco Central.

d) Facultades para cautelar la estabilidad del sistema financiero: Estas atribuciones son fundamentalmente dos: primero, conceder a las empresas bancarias y sociedades financieras créditos en caso de urgencia por un plazo no superior a 90 días, cuando éstas presenten problemas derivados de una falta transitoria de liquidez, operaciones que están dentro de la función de prestamista de última instancia que corresponde a los bancos centrales; y segundo, conceder créditos o adquirir activos a esas mismas entidades cuando hayan presentado proposiciones de convenio o hayan sido declaradas en liquidación forzosa.

e) Funciones del Banco como Agente Fiscal: El Banco Central, a solicitud del Ministro de Hacienda, puede actuar como Agente Fiscal en la contratación de créditos externos e internos y en aquellas operaciones que sean compatibles con las finalidades de la Institución.

f) Atribuciones en materia internacional: Son facultades del Banco, entre otras, participar en, y operar con, los organismos financieros extranjeros o internacionales; contratar toda clase de créditos en el exterior; emitir títulos y colocarlos en el extranjero; conceder créditos a Estados extranjeros, bancos centrales o entidades bancarias o financieras extranjeras o internacionales, cuando dichos créditos tengan por objeto facilitar el cumplimiento de los objetivos del Banco; y mantener, administrar y disponer de sus reservas internacionales, ya sea en el país o en el exterior.

g) Facultades en materia de operaciones de cambios internacionales: El Banco Central tiene la potestad para formular y administrar las políticas cambiarias. No obstante, las políticas de comercio exterior corresponden al Presidente de la República, las cuales son implementadas a través de diversos Ministerios y el Servicio Nacional de Aduanas. El Banco Central conserva, sin embargo, el control de las operaciones de comercio exterior en

relación a sus implicancias cambiarias (retorno y liquidación de exportaciones, cobertura de importaciones y fiscalización de precios).

h) Funciones estadísticas: El Banco Central debe publicar oportunamente las principales estadísticas macroeconómicas nacionales, incluyendo aquellas de carácter monetario y cambiario, de balanza de pagos y las cuentas nacionales.

## 6.2 Organización

### 6.2.1 Consejo

La autoridad máxima del Banco Central es el Consejo, que tiene a su cargo la dirección y administración del Banco, correspondiéndole ejercer todas las facultades y atribuciones que la Ley Orgánica le encomienda.

El Consejo está compuesto por cinco miembros designados por el Presidente de la República, previo acuerdo del Senado. Duran en sus cargos diez años, pudiendo ser reelegidos por períodos iguales, renovándose uno cada dos años. El Presidente del Consejo, que también lo es del Banco, es designado por el Presidente de la República de entre los miembros del Consejo por un período de cinco años, o el tiempo menor que le reste como consejero. El Vicepresidente es elegido por el mismo Consejo de entre sus miembros y dura en el cargo el tiempo que éste le señale. Tanto el Presidente como el Vicepresidente pueden ser reelegidos.

El Consejo sólo puede funcionar con la asistencia de, a lo menos, tres de sus miembros y sus acuerdos deben ser aprobados con el voto favorable de la mayoría de sus asistentes. En caso de empate, decide el voto del Presidente del Consejo.

Los cargos de Consejeros son de dedicación exclusiva e incompatibles con cualquier actividad remunerada o no, que se preste en el sector público o privado, salvo las labores docentes o académicas.

Los Consejeros son susceptibles de ser removidos mediante acusación ante la Corte de Apelaciones de Santiago, fundada en que el Consejero respectivo haya intervenido o votado en acuerdos que incidan en operaciones de crédito, inversiones u otros negocios, en que él, su cónyuge, o sus parientes hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, inclusive, tengan un interés de carácter patrimonial; o en que el Consejero ha realizado conductas que impliquen un abuso de su calidad de tal, con el objeto de obtener para sí o para terceros, beneficios directos o indirectos.

A su vez, el Presidente de la República, previo consentimiento del Senado, puede destituir al Consejero que se desempeñe como Presidente del Consejo y del Banco, a petición fundada de, a lo menos, tres de sus miembros, en razón de incumplimiento de las políticas adoptadas o de las normas impartidas por el Consejo.

Por último, el Presidente de la República, también previo consentimiento del Senado, está facultado para remover a alguno o la totalidad de los miembros del Consejo, basado en la circunstancia de que el Consejero afectado ha votado favorablemente acuerdos del Banco que impliquen un grave y manifiesto incumplimiento de su objeto y siempre que dicho acuerdo haya sido la causa principal y directa de un daño significativo a la economía del país.

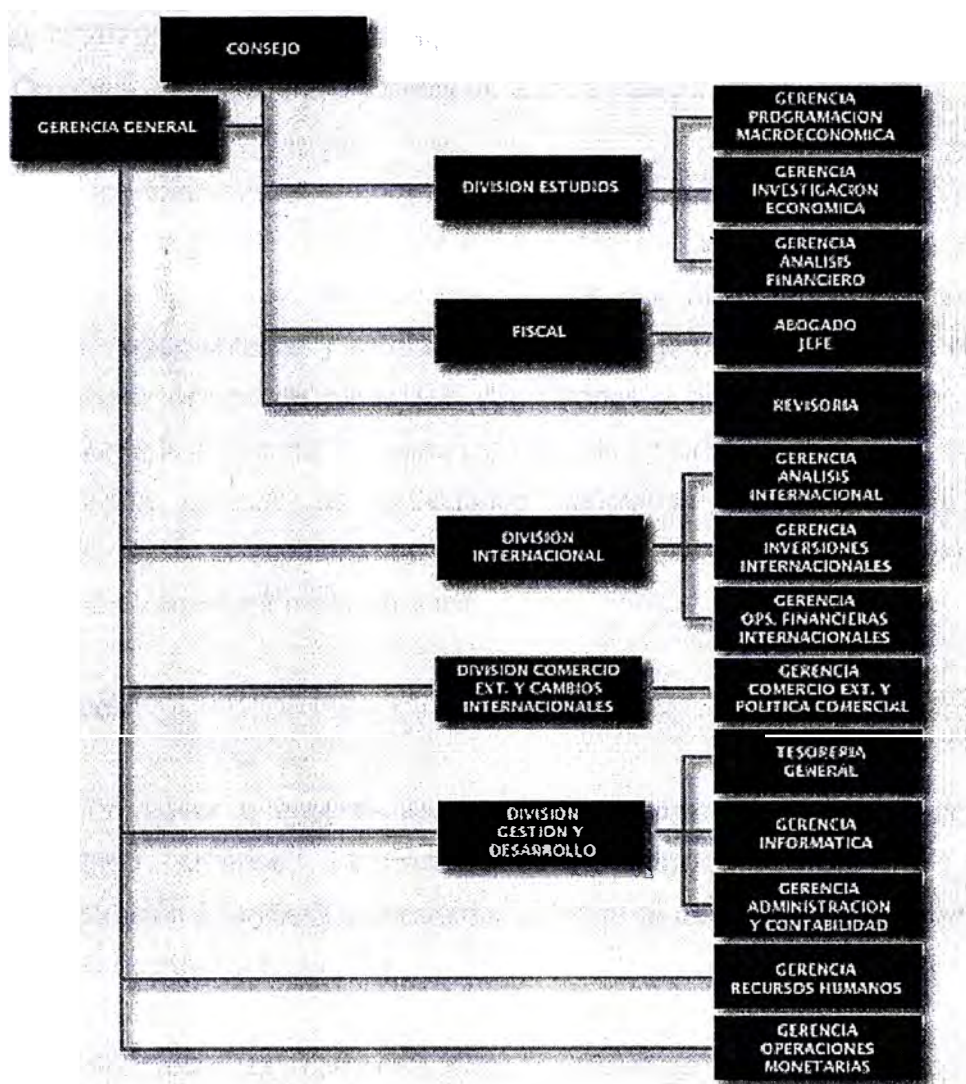
#### 6.2.2 Estructura del Banco Central

En la actual Ley Orgánica del Banco Central se definen las funciones del Gerente General, Fiscal y Revisor General, además de las del Presidente y Vicepresidente.

El Gerente General está encargado de la administración del Banco, el Fiscal debe velar por que los acuerdos, resoluciones y contratos del banco se ajusten a derecho, y el Revisor General debe inspeccionar y fiscalizar las

cuentas, operaciones y normas del Banco. Tanto el Gerente General como el Fiscal tienen derecho a voz en las sesiones del Consejo.

La estructura orgánica del Banco Central de Chile es flexible de manera de poder adaptarse a los distintos requerimientos de éste. La situación, a partir de abril de 1998, se resume en el siguiente organigrama.



## ANEXO 2.2

### LA SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS<sup>2</sup>

La Superintendencia de Banca y Seguros es una institución con autonomía funcional, económica y administrativa, y con personería de derecho público, su ámbito de acción, funcionamiento y atribuciones están establecidas en la Ley N°26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

A la Superintendencia le corresponde defender los intereses del público, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a su control velando por que se cumplan las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen; ejerciendo para ello el mas amplio control de todas sus operaciones y negocios y denunciando penalmente la existencia de personas naturales y jurídicas que, sin la debida autorización ejerzan las actividades señaladas en la presente ley, procediendo a la clausura de sus locales y, en su caso, solicitando la disolución y liquidación del infractor.

#### 1. Objetivos

- a. Promover e implementar nuevos mecanismos de intermediación, adecuando criterios internacionalmente exigidos para una sana administración financiera y orientados a lograr el desarrollo de los diversos sectores económicos del país.
- b. Fomentar la competitividad y eficiencia de las Instituciones Financieras y de Seguros.
- c. Garantizar el crecimiento de los Sistemas Financiero y de Seguros con instrumentos que permitan cautelar los ahorros del público.

---

<sup>2</sup> Tomado del home page de la Superintendencia de Banca y Seguros, <http://www.sbs.gob.pe>.

d. Mejorar el sistema integrado en la Administración de la Información sobre el registro de riesgos financieros, crediticios, comerciales y de seguros denominado Central de Riesgos.

e. Fortalecer y consolidar la Superintendencia de Banca y Seguros como órgano rector y supervisor de los Sistemas Financiero y de Seguros.

## **2. Breve historia**

El primer antecedente de entidad supervisora fue una dependencia del Ministerio de Hacienda, la Inspección Fiscal de Bancos, que fue una institución sin objetivos muy bien definidos, pudiendo solo recomendar que se corrigieran errores o enmendar infracciones. En cuanto al sector de seguros su primer antecedente fue la Inspección Fiscal de Seguros creada también en 1895 para verificar que las compañías de seguros cumplieran con la ley.

Ya en este siglo la crisis de los años 30 convenció a muchos países latinoamericanos que era necesario llevar a cabo profundas reformas monetarias y bancarias. Por ese entonces el Banco de Reserva le solicitó al Ministro de Hacienda autorización para invitar al profesor Edwin Walter Kemmerer a visitar el Perú para que brindase asesoría en esas materias. Kemmerer vino al Perú el año 1930 acompañado de otros expertos, en lo que se vino a llamar la Misión Kemmerer.

La Misión Kemmerer formuló varios proyectos de Ley, algunos de los cuales fueron convertidos en Ley:

- Ley Monetaria
- Ley del Banco Central de Reserva
- Ley de Bancos



La Superintendencia fue creada el 23 de mayo de 1931 bajo la denominación de Superintendencia de Bancos en el Capítulo 1º de la entonces nueva Ley de Bancos. La Superintendencia tenía como finalidad controlar y supervisar los bancos que hasta entonces conformaban un sistema financiero pequeño habituado a la autorregulación. En total eran 16 instituciones financieras las que estuvieron bajo el ámbito de supervisión de la Superintendencia.

La nueva legislación estableció que toda empresa bancaria debía mantener en todo momento un capital y reservas que sumados no fueran menores del 20% de sus obligaciones con el público. Durante el primer año no se cumplieron visitas de inspección, estas se iniciaron en 1932 cuando se pudo contar con personal capacitado especialmente para ese efecto. Se definió lo que se consideró como quebranto de capital y acompañó esta definición con la prohibición de pagar dividendos que pudieran causar quebranto al capital o fondo de reserva del banco. Un banco no podía pagar dividendos hasta que no hubiera provisión para las deudas malas o dudosas, solo después podía hacerlo tomándolos de las utilidades netas. Otro aspecto importante era el pago íntegro de todo capital suscrito a fin de no crear falsas seguridades en el público.

Rol importante de la Superintendencia a poco de ser creada, además de la supervisión, fue la conducción de tres procesos de liquidación: del Banco del Perú y Londres, el Banco de Tacna y la Caja de Ahorros de la Beneficiencia Pública del Callao. El ámbito de la Superintendencia se fue expandiendo progresivamente, en 1936 se incluyeron las compañías de capitalización y en 1937 las compañías de seguros y de la inspección fiscal de Ventas a Plazo.

Luego de la Segunda Guerra Mundial se dio una expansión de los depósitos y Colocaciones, el sistema bancario se modernizaba al amparo del restablecimiento de la libertad de cambios y de importaciones dictados durante el gobierno del General Odría. Durante el período 1956-1968 el

sistema creció notoriamente, se crearon 18 nuevos bancos, se fundaron 7 empresas de seguros y 17 asociaciones mutuales de créditos para vivienda

El régimen militar iniciado en 1968 realizó una serie de cambios radicales en la concepción del rol estado en todas las esferas de la actividad económica del país. Se determinó que los bancos comerciales sólo podían ser de propiedad de personas naturales o jurídicas peruanas y que las empresas bancarias ya establecidas sólo serían consideradas nacionales cuando por lo menos el 75% de su capital fuera de peruanos. Asimismo se pusieron limitaciones al crédito para empresas extranjeras.

A la Superintendencia se le asignó el control de los límites de sobre cobro y pago de intereses. El ámbito de control se amplió a las Empresas Financieras y a las Mutuales de Vivienda.

En este período se creó la Banca Asociada formada por bancos privados extranjeros y privados que pasaban bajo el control del estado. Estos bancos funcionaban como bancos privados (salvo algunas limitaciones en su manejo) pero tenían en su casi totalidad capital estatal.

La Banca de Fomento experimentó en este período un fuerte crecimiento, se creó la Corporación de Financiera de Desarrollo COFIDE, se le dio impulso al Sistema Mutual y a los Bancos Privados de Fomento de la Industria de la Construcción. Las Empresas Financieras adquirieron un rol definido como intermediarias de crédito a mediano y largo plazo tomando funciones similares a la de los bancos de inversión. Uno de los objetivos del gobierno era impulsar el desarrollo económico de las distintas regiones del país, la herramienta para lograr este objetivo fue el impulso dado a la creación de Bancos Regionales, que eran todos aquellos bancos cuya oficina principal se encontraba fuera de Lima.

En 1972 se volvió a ampliar el ámbito de supervisión de la Superintendencia, incluyéndose las Mutuales de Crédito para Vivienda y las Cajas de Ahorro y Préstamo para Vivienda; y en 1978 las Cooperativas de Ahorro y Crédito y

Cooperativas de Seguros. En 1977 al crearse el Mercado Único de Cambios se le encargó a la Superintendencia establecer el tipo de cambio diario para las principales monedas extranjeras de acuerdo a la cotización del mercado.

La Superintendencia de Banca y Seguros adquirió rango constitucional al ser incluida en la Constitución de 1979 donde se le dio la autonomía funcional y administrativa. En 1981 se dictó la primera Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros el Decreto Legislativo 197 que reemplazo los capítulos I, VI, VII y VIII de la Ley de Bancos. En esa Ley Orgánica se consideraba a la SBS como institución pública con personería jurídica de derecho público y con autonomía respecto del Ministerio de Economía y Finanzas. La SBS adquirió la facultad de interpretar administrativamente la normatividad bancaria y de seguros. El personal de la SBS fue desde ese entonces comprendido en el régimen laboral de la actividad privada.

La normatividad bancaria fue renovada en abril de 1991 con la promulgación de la Ley de Instituciones Bancarias Financieras y de Seguros Decreto Legislativo 637, esta ley fue reemplazada por el Decreto Legislativo 770 que corregía algunos aspectos e incorporaba nuevos elementos. En diciembre de 1992 el gobierno promulgó una nueva Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros el Decreto Ley 25987.

La reforma financiera iniciada por el nuevo gobierno en 1991 incluyó la desaparición de la Banca de Fomento la cual era reemplazada por un esquema de Banca de Segundo Piso a cargo de COFIDE, la creación del régimen de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito. Se creó también un Sistema Privado de Administradora de Fondo de Pensiones, un Programa de Reestructuración Financiera del Sector Productivo y la Ley de Reestructuración Empresarial.

En mayo de 1991 se declaró la reorganización de la Superintendencia a fin de adecuar la estructura funcional de la entidad reduciéndose su personal en aproximadamente 50%

Tanto el Decreto Legislativo 637 como el 770 introdujeron diversos aspectos de regulación prudencial, tomándose recomendaciones del Comité de Basilea entre otras: la aplicación de límites operativos en función del patrimonio efectivo, una exigencia de patrimonio efectivo mínimo respecto de los activos y créditos contingentes ponderados por riesgos crediticios. Se estableció a partir de entonces un sistema de Banca Múltiple, un Fondo de Seguro de Depósitos y una Central de Riesgos.

Con el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo se compraron equipos de informática, se mejoró la infraestructura y se recibió apoyo en cuestiones de capacitación y entrenamiento.

Recientemente la Superintendencia de Banca y Seguros adquirió un nuevo local en la calle Los Laureles 214 en el distrito de San Isidro dejando el local de la Plaza del Teatro, la Superintendencia adquirió locales complementarios en los alrededores.

A mediados de 1996 se propuso una nueva reforma financiera, esta vez a diferencia de las anteriores el proceso fue liderado por la propia Superintendencia de Banca y Seguros. El objetivo principal era el fortalecimiento del sistema bancario y de la supervisión bancaria, tomando para ello en forma plena las regulaciones sobre riesgos crediticios contenidos en el Acuerdo de Basilea de 1988 y su modificatoria de 1991 así como las exigencias en materia de riesgo de mercado contenidas en el Suplemento de dicho acuerdo. Otro objetivo fue el incluir la Supervisión Consolidada de forma tal que el control financiero abarcara no solo a los intermediarios sino también las que forman parte de un mismo conglomerado financiero.

---

El 9 de diciembre de 1996 fue publicada la Ley 26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Esta ley recoge los aspectos de regulación prudencial que estaban presentes en las dos leyes anteriores y agrega los aspectos mencionados en el párrafo anterior así como la definición del concepto de transacciones financieras sospechosas como parte de los esfuerzos del estado por combatir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.

## ANEXO 2.3

### LA CRISIS ASIÁTICA Y SUS CONSECUENCIAS<sup>3</sup>

#### 1. Introducción

El título plantea una pregunta muy pertinente, especialmente después de iniciada la crisis asiática que ha generado un ambiente de incertidumbre. Las condiciones económicas son siempre difíciles de proyectar, pero la crisis amplía la incertidumbre creando cuestiones respecto de cuál será su profundidad o cuando cambiará la tendencia y comenzará la recuperación. Si somos demasiado optimistas y nos adelantamos al momento de la recuperación el costo puede ser la necesidad de un nuevo y más severo ajuste. Más vale pecar de cautelosos, que de imprudentes.

En la primera parte de esta exposición me referiré a la gestación de la crisis y los desequilibrios macroeconómicos comunes que presentaban los países más seriamente afectados por ésta. Esto permite evaluar hasta que punto los problemas y riesgos que originaron la crisis se han estado resolviendo, y más importante aún, permite comprender la preocupación de la autoridad monetaria por la consecución de ciertos equilibrios macroeconómicos. Luego, analizaré el estado de desarrollo en que se encuentra la crisis en Asia y cuáles son los factores de riesgo aún latentes. En la segunda parte me referiré al efecto que la crisis tiene en el escenario económico internacional.

#### 2. Antecedentes de la crisis

La crisis asiática se desató en julio del año pasado, cuando Tailandia decide no seguir defendiendo el Bath y lo deja flotar. Luego, la crisis se expandió rápidamente a Indonesia, Malasia y Filipinas, para finalmente afectar en distinto grado a Corea, Taiwan y Hong Kong. En octubre de 1997, la

inestabilidad asiática produjo turbulencias a nivel global, en especial en los países emergentes, que se manifestaron en depreciaciones cambiarias, caídas en el precio de las acciones y significativos aumentos en las tasas de interés.

La primera pregunta que surge es si existen elementos comunes presentes, en mayor o menor grado, en los países más seriamente afectados por la crisis. Visualizamos al menos tres. Primero, sus déficits en cuenta corriente se habían ampliado, alcanzando en algunos casos (Tailandia) niveles del 8% del PIB, y, lo que es crucial, eran crecientemente financiados con endeudamiento de corto plazo. Segundo, los sistemas financieros eran frágiles, ineficientes en la intermediación del crédito y no sujetos a requisitos de transparencia. Por último, existieron factores de orden político que contribuyeron a incrementar la incertidumbre asociada a este tipo de crisis. Estos factores son fácilmente reconocibles en países como Tailandia e Indonesia y en menor grado en Malasia, Filipinas y Corea. Estos son los mismos elementos que, ex-post, la literatura académica reconoció que estaban presentes en México antes del llamado tequilazo. Los factores de crisis son ilustrativos para subrayar la preocupación que deben tener las autoridades por conservar los equilibrios macroeconómicos y la solvencia del sistema financiero.

### **3. Situación actual**

Se ha avanzado en realizar ajustes en el marco de programas del FMI, que se han aplicado con distinto grado de intensidad. Estos han significado implementar políticas dirigidas a disminuir el exceso de gasto y a sanear los sistemas financieros, las que han permitido en algunos casos ir recuperando la confianza de los inversionistas internacionales, y de esta forma ir sorteando la crisis. Así, hoy día podemos ver que los mercados bursátiles y cambiarios se están estabilizando en la mayor parte de los países involucrados.

<sup>3</sup> Condensado de la presentación del señor Carlos Massad, Presidente del Banco Central, en el Seminario "¿Asia dónde?" organizado por la Bolsa Electrónica de Chile. Santiago, 07/04/98.

Sin embargo, todavía el proceso no está concluido, y hay focos de preocupación. Es necesario esperar que los programas de ajuste se generalicen y que las políticas implementadas muestren efectos positivos en términos de tendencia. Además, todavía el proceso está supeditado a que se mantenga la voluntad política de seguir con las reformas y las medidas aplicadas hasta recuperar los equilibrios macroeconómicos y así, gradualmente, la confianza de los inversionistas a lo largo de 1998. De no seguir implementándose las medidas correctivas, es probable que nuevamente se vuelva a sentir el nerviosismo en los mercados financiero, cambiario y bursátil, con la consecuente extensión y profundización de los efectos reales de la crisis.

En el actual escenario internacional, uno de los mayores focos de preocupación se encuentra en la economía japonesa, que sin duda es uno de los pilares para el resto de las economías de la región. Los indicadores económicos actualmente muestran que este país se encuentra en recesión, y aunque las autoridades económicas se han esmerado en definir con rapidez algunas reformas, estas no parecen haber rendido frutos y muchos las evalúan como insuficientes. En diciembre pasado se anunciaron cambios importantes en el ámbito financiero, tendientes a recuperar la confianza y resolver los problemas de solvencia de los bancos de tal modo de asegurar su viabilidad en el mediano y largo plazo. Se ha anunciado un significativo programa fiscal, basado en aumentos del gasto público con el fin de recuperar la demanda agregada. Lamentablemente las políticas de recuperación de la demanda van a tomar algún tiempo en mostrar sus efectos, y se ven limitadas por las condiciones estructurales de la economía Japonesa. Por una parte, la débil posición fiscal de mediano plazo no estimula el uso de políticas más agresivas de recorte de impuestos. Por otra, la adecuación del sistema financiero está creando en los hechos condiciones para una contracción del crédito. Es opinión generalizada en medios especializados que la economía japonesa requiere de ajustes estructurales de fondo, que eliminen restricciones al libre movimiento de bienes y a la reasignación de recursos. El éxito de la economía japonesa



generaría efectos extraordinariamente favorables para las economías del área y también para la economía global.

Un segundo foco de preocupación es la situación en Indonesia. Si bien algo de la incertidumbre política ha sido superada con la prolongación del mandato del actual gobierno por un nuevo período, las demoras en llegar a un acuerdo amplio con el FMI, y las noticias que surgen de tiempo en tiempo respecto de modificaciones radicales en política cambiaria, van ampliando la incertidumbre, la que a su vez se refleja en sus mercados financieros.

En el resto de los países, la confianza se ha ido recuperando, en particular en Corea y Tailandia, donde las autoridades han implementado en forma rápida una serie de reformas que han permitido restaurar en parte la confianza perdida, especialmente en el sector financiero que es el que presentaba mayor debilidad. Ello se ha ido reflejando en una mayor estabilidad de sus monedas y del precio de los activos, lo que ha permitido una reducción gradual de las tasas de interés que habían registrado importantes aumentos al comienzos de la crisis.

Cabe destacar que en el caso de Malasia el FMI decidió adelantar parte de los desembolsos en respuesta al buen avance de las reformas. También, es importante destacar que hoy día el efecto contagio ya no es tan significativo como al inicio de la crisis. A estas alturas, los inversionistas internacionales están diferenciando más claramente un país de otro.

A su vez, en Singapur ya se ha recuperado la confianza de los capitales internacionales y los mercados financieros se estabilizaron rápidamente. Con ello ha quedado claro que las inestabilidades vividas hacia fines del año pasado tienen su explicación fundamentalmente en el "efecto contagio", debido a la estrecha relación comercial con los países en crisis. De hecho, Singapur presenta sólidos equilibrios macroeconómicos, positivos indicadores de solvencia externa y un sistema financiero sano, todo lo que, luego del pánico inicial, ha permitido diferenciarlo de sus socios comerciales en crisis.

Hong-Kong, que aún en los peores momentos hizo pública su decisión de mantener su sistema de tipo cambio fijo, también ha logrado restablecer en gran medida la estabilidad de sus mercados. Ello debido fundamentalmente a que Hong-Kong no presenta ninguna de las debilidades internas de los países en crisis, posee un sistema financiero muy desarrollado, cuenta con una sólida posición externa y con una situación macroeconómica en equilibrio. Efectivamente, Hong-Kong posee fuertes reservas, y China le ha ofrecido el respaldo de las suyas; los bancos locales se encuentran dentro de los más capitalizados y con mayor liquidez del mundo, tiene un déficit en cuenta corriente de poco más de un 1% del PIB y presenta superávit fiscales del orden de 2% del PIB.

China, por su parte, merece especial atención por su tamaño, ya que representa un 12% del PIB mundial y un 37% del de la región. China ha sido relativamente inmune al contagio financiero de esta crisis, y ha podido resistir el nerviosismo que ha afectado a sus vecinos. Ello se explica porque China posee una cuenta de capitales relativamente cerrada y los capitales ingresados son fundamentalmente inversión extranjera; y también porque, si bien la competitividad se ha socavado algo por las devaluaciones de las monedas de la región, no ha significado un gran cambio pues China había experimentado en 1995 una mejoría significativa en su competitividad por la depreciación del Yuan, su moneda. Todo lo anterior, más el gran volumen de reservas internacionales que posee, le han permitido no utilizar la política cambiaria como variable de ajuste y de este modo tranquilizar a los mercados. Sería muy grave que China se viera arrastrada a la guerra de devaluaciones; ello ampliaría significativamente la extensión y profundidad de la crisis. Pero confiamos en la solidez de la economía China y la responsabilidad de sus autoridades.

#### **4. Consecuencias sobre la Economía Mundial**

Las consecuencias de la crisis de Asia sobre la economía mundial han sido globales, afectando el crecimiento económico, los precios absolutos y

relativos, esto es la inflación, los términos de intercambio y los tipo de cambio reales, y las variables financieras, las tasas de interés y los flujos de capital.

El crecimiento mundial durante 1998 tenderá a ser menor al esperado anteriormente. Las proyecciones del FMI a fines del año pasado indicaban que la economía internacional crecería alrededor de 3,5% durante 1998, representando una caída de 0,6 puntos porcentuales respecto de 1997 y de 0,8 puntos porcentuales respecto del nivel de actividad esperado antes del agravamiento de la crisis. Es probable que en las próximas semanas se de a conocer una nueva disminución de esta cifra, pero menor que las ya registradas. En este punto es importante mencionar que, aunque la crisis provocará una desaceleración del nivel de actividad, la economía mundial se encuentra actualmente con tasas de crecimiento muy superiores a las observadas a principios de los noventa. Las economías del G-7, a excepción de Japón, están ya sea comenzando un ciclo expansivo de su demanda interna (Alemania, Francia, Italia) o en una fase avanzada de un ciclo de expansión que ha mostrado tasas de crecimiento muy superiores a las históricas y altas tasas de productividad (Estados Unidos, Canadá, Inglaterra). Como es de esperarse, los mayores impactos negativos en términos de crecimiento se producirán en las economías de Asia que se han visto directamente involucradas en la crisis y, en segundo lugar, en las economías de países emergentes, incluyendo algunos de América Latina.

Por otra parte, la inflación ha estado declinando en forma importante en el mundo entero desde hace unos tres años, y las perspectivas previas a la crisis eran que esta tendencia se mantuviese. En el escenario actual es probable que se acentúe la caída de la inflación internacional en dólares, debido a las devaluaciones en Asia, la probable caída en la actividad económica global y los menores precios de las materias primas que se han estado observando recientemente. Esta no es una crisis inflacionaria y puede ser una crisis deflacionaria.

A su vez las menores perspectivas de crecimiento mundial tenderán a provocar una menor demanda por cobre y otras materias primas de exportación. Esta situación ya se ha reflejado en una disminución del precio del metal, que se ubica actualmente bajo los 80 centavos de dólar la libra, alrededor de 20 centavos por debajo de su nivel de pre-crisis. Las estimaciones de diversas fuentes indican un precio promedio de alrededor de 80 centavos para este año. El precio de otros productos básicos, como la celulosa, también ha sentido el efecto de la crisis, mostrando una significativa caída entre octubre y marzo; sin embargo, el precio de la celulosa en las últimas semanas ha comenzado una recuperación. Respecto del petróleo, una serie de factores han llevado a que su precio pasara de un promedio de US\$ 19 el barril en 1997, a un promedio acumulado en torno a los US\$ 15 el barril en lo que va corrido de 1998. Sin bien es cierto el precio hoy día es aun más bajo que este promedio, deberíamos esperar un leve recuperación en los próximos meses: las proyecciones de consenso indican un precio de casi US\$ 17 por barril para fines de 1998.

Las tasas de interés de las "monedas duras" también tenderán a ser menores a las esperadas inicialmente, producto tanto de un menor crecimiento como de una menor inflación esperada. El mercado así lo ha indicado inicialmente, al generar una caída de las tasas en dólares a 10 años desde 6,5% a una tasa en torno a 5,6%. Miradas desde una perspectiva más amplia, las tasas de interés nominales se encuentran hoy día en mínimos históricos, fundamentalmente gracias a los bajos niveles de inflación existentes. Sin embargo las tasa reales soy hoy día altas, debido principalmente a la alta rentabilidad de los proyectos de inversión en Estados Unidos. En el caso de las economías emergentes sin embargo, las tasas de interés debieran tender a ser mayores, especialmente en Asia, dado el mayor riesgo cambiario que estas presentan.

Finalmente, cabe esperar que los flujos de capital hacia los países emergentes de Asia probablemente sufran una caída durante este año, lo que forzará a una reducción en los déficit en la cuenta corriente agregada de la región asiática durante 1998. Debe considerarse que esto implica la

necesidad que los déficit se amplíen en el resto del mundo, y en particular en los países desarrollados. Para el resto de los países emergentes, y en particular de Latinoamérica, parece que la región sería algo menos atractiva para los inversionistas debido a que su relación riesgo - retorno no ha mejorado por el momento y, por tanto, se espera un influjo de capitales algo menor que en años anteriores.

## ANEXO 3.1

## GRUPOS ECONÓMICOS PRESENTES EN EL SECTOR

## 3.1.1 EL GRUPO ROMERO

## A. Las empresas del grupo

El grupo Romero tiene participación directa e indirecta en las siguientes empresas:

RANKING 1995	RAZON	GIRO	INGRESO US\$	UTILIDAD US\$
	Banco de Crédito del Perú	Empresa bancaria en Perú		
	Banco de Crédito del Perú Overseas Limited	Empresa bancaria en Bahamas	537628	82251
	Banco de Crédito de Bolivia S. A.	Empresa bancaria en Bolivia		
	Credicorp <sup>4</sup>	Holding Corporativo	449680000	88050000 <sup>5</sup>
	Credifondo S. A.	Administradora de Fondos Mutuos		
	Ditexpa S. A. (Chile)	Distribuidora Textil en Chile.		
	Solución Financiera de Crédito del Perú S. A.	Banca Personal y Crédito de Consumo		
	Credileasing S. A.	Operaciones de Arrendamiento Financiero		

<sup>4</sup> Holding que agrupa al Banco de Crédito del Perú, El Pacífico-Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros y Atlantic Security Holding Corporation. Además, controla el 99.99% de Inversiones Crédito del Perú.

<sup>5</sup> Credicorp Corporación BCP.- Memoria 1995.

<b>6</b>	Consortio de Alimentos Fabril Pacífico S. A. <sup>6</sup>	Productora y distribuidora de bienes de consumo	367300446	-76217857
<b>71</b>	Interamérica de Comercio S. A. <sup>7</sup>	Comercialización de electrodomésticos Total	62033417	168035
<b>98</b>	Peruana de Industrias y Servicios S. A.	Comercialización y exportación de algodón Pima y Tangüis.	48859487	85287
<b>106</b>	Selva Industria S. A.	Comercialización al por mayor de café y otros productos agrícolas	44760068	-4654463
<b>122</b>	Servicios del Norte S. A.	Comercio al por menor en el norte del país	40233482	11161
<b>140</b>	Samtronic Perú S. A.	Comercialización de electrodomésticos Samsung	35714286	446875
<b>168</b>	Universal Textil S. A.	Fabricación de hilados y tejidos.	30360268	2734821
<b>185</b>	Ransa Comercial S. A. <sup>8</sup>	Almacén general de depósitos, servicio de reprensaje y transporte terrestre	27171034	4972258
<b>257</b>	Naviera Santa Sofía S. A.	Terminal de almacenamiento, agenciamiento naviero y embarque y descargue de naves	20801552	26892
<b>289</b>	Palmas del Espino	Plantación de palma	18967642	2359385

<sup>6</sup> Esta compañía nació de la fusión de Compañía Industrial Perú Pacífico S. A. (creada por la fusión de Calixto Romero S. A. y Oleaginosas Pisco S. A.), La Fabril S. A. y Consorcio Distribuidor S. A. Ahora se fusiona por absorción con Nicolini Hermanos S. A. y Molinera del Perú S. A., para conformar Alicorp.

<sup>7</sup> Transferida a un grupo holandés, por un valor aproximado de US\$ 2.1 millones.

<sup>8</sup> Próxima a fusionarse con Naviera Santa Sofía S. A.

	S. A.	africana en la región de ceja de selva.		
<b>374</b>	Consortio Distribuidor Iquitos S. A.	Comercialización al por mayor	15098214	-389286
<b>452</b>	Calixto Mostert S. A. <sup>9</sup>	Exportación al por mayor de fibra e hilados de algodón	12699414	18347
<b>476</b>	Hormec Compañía Constructora S. A. <sup>10</sup>	Compañía constructora	12095883	618558
<b>545</b>	Industrias del Espino S. A.	Elaboración de productos alimenticios	10466822	-186111
<b>584</b>	Ganadera Schilcayo S. A. <sup>11</sup>	Producción e importación de carnes enfriada y congelada	9634375	-247321
<b>679</b>	Corporación General de Servicios S. A.	Empresa de procesamiento de datos del grupo	8395802	-51773
<b>714</b>	Orus S. A.	Empresa de vigilancia privada y servicio de seguridad personal	8064264	44846
<b>742</b>	Comercial El Angolo S. A.	Comercio al por mayor de productos agrícolas	7665365	600087
<b>1681</b>	Compañía Almacenera S. A.	Warrants y Certificados de Depósito a nivel nacional	2767279	3652170
<b>1963</b>	Agencias Ransa S. A.	Agente aduanero	2259141	1495564
<b>2391</b>	Credibolsa	Sociedad Agente de	1781696	240625

<sup>9</sup> Absorbió Servicio de Desmote y Comercialización S. A.

<sup>10</sup> Transferida a los accionistas mayoritarios.

<sup>11</sup> Transferida a los accionistas mayoritarios.



	Sociedad Agente de Bolsa S. A.	Bolsa		
<b>FUENTE: Peru The Top 5000 1997, 1996, 1995, 1994; Gestión</b>				
<b>Elaboración propia</b>				

## B. Las participaciones mas importantes del grupo

<b>RAZON</b>	<b>GIRO</b>
<b>AFP Unión<sup>12</sup></b>	Administradora de Fondos de Pensiones
<b>Atlantic Security Bank</b>	Servicios Financieros
<b>BCP Trading S. A.</b>	Comercio exterior
<b>Inversiones Pacífico-Peruano Suiza S. A.</b>	Empresa de Inversiones
<b>El Pacífico-Peruano Suiza Cía de Seguros y Reaseguros S. A.</b>	Seguros y Reaseguros

## C. Credicorp: el holding financiero

Credicorp nació de la unión de la propiedad, intereses y estrategias de:

- Banco de Crédito del Perú (90.08%). Tiene como subsidiarias a Solución Financiera de Crédito del Perú, Credibolsa Sociedad Agente de Bolsa, Credifondo Sociedad Administradora de Fondos Mutuos, Credileasing, Banco de Crédito del Perú Overseas Limited y Banco de Crédito de Bolivia.
- El Pacífico-Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros (75.83%). Tiene como subsidiarias a Inversiones Cosepa S. A. y Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros.

<sup>12</sup> Participación a través de Inversiones Crédito del Perú e Inversiones Pacífico Peruano Suiza, con el 39.9 % de las acciones.

- Atlantic Security Holding Corporation (100%). Tiene como subsidiarias Atlantic Security Bank, Atlantic Security International Financial Services, Inc., Atlantic Security Financial Services, Inc., Inversiones Nazca S. A. e Inversiones Chavín S. A.

Además, controla el 99.99% de Inversiones Crédito del Perú. La nueva corporación, registrada en Bermudas, tiene sus acciones cotizadas paralelamente en las Bolsas de Valores de Lima y Nueva York.

Credicorp planea maximizar las sinergías provenientes de la venta cruzada de servicios y productos financieros a través de la red de sucursales del BCP, conformando así el concepto de banca universal en el Perú; así como incrementar el número de productos vendidos por cada cliente. Se calcula que los clientes del BCP usan 1.2 productos cada uno y se busca con Credicorp triplicar dicha cifra. La idea es que PPS venda sus seguros personales a través de las agencias del BCP. Además, la gerencia planea integrar las operaciones de sus subsidiarias en tres etapas:<sup>13</sup>

- En una primera, se racionalizarían las operaciones y las funciones que existían por duplicado. Así, BCP asumió los negocios de préstamos y financiamiento comercial de ASHC en el Perú, mientras que éste se ha centrado en los préstamos y financiamiento comercial fuera del Perú y Bolivia, incluyendo la corresponsalía bancaria.
- En una segunda etapa, BCP y ASHC planean fusionar sus sistemas de información, operaciones de soporte, y divisiones de tesorería y banca de inversión. Además, BCP y PPS analizarán los beneficios de las economías de escala y la mayor eficiencia que se podría obtener mediante la fusión de las operaciones de soporte.

En la tercera etapa, Credicorp integrará las funciones de mercadeo, distribución y ventas de sus subsidiarias.

---

<sup>13</sup>

CREDICORP LIMITED.- Semana Económica, 30/06/96.

### 3.1.1 EL GRUPO LUKSIC

#### A. Las empresas del grupo

A continuación se presentan las empresas y sus resultados al 31 de diciembre de 1996, en millones de US\$ reales<sup>14</sup>, de acuerdo al rubro de las mismas.

Finanzas	% de Participación / Propiedad	Resultado	Ventas	Patrimonio Bursátil
Banco de Santiago <sup>15</sup>	25%	9,399	1,762,525	145,041
Santiago Leasing	25%	4,212	-	-
Santiago S. A. Corredores de Bolsa <sup>16</sup>	25%	53	-	-
Santiago Adm. de Fondos Mutuos	25%	548	-	-
Santiago Adm. de Fondos de Inversión	25%	105	-	-
Santiago S. A. Serv. y Ases. Financieras	25%	9	1,441,922	380,926
Banco O'Higgins <sup>17</sup>	51%	22,502	-	-
O'Higgins Agente de Valores	51%	128	-	-
O'Higgins Corredores de Bolsa	51%	652	-	-
O'Higgins Adm. de Fondos Mutuos	51%	265	-	-

<sup>14</sup> "Grupo Luksic". [www.finanzas.cl/grupos/luksic.htm](http://www.finanzas.cl/grupos/luksic.htm). Tomado de ESTRATEGIA, sobre la base de información de la Fecu al 31/12/96.

<sup>15</sup> El Patrimonio Bursátil considera la serie B y C. En ventas se consideró el total de las colocaciones.

<sup>16</sup> El Patrimonio Bursátil considera la serie B y C.

<sup>17</sup> En ventas se consideró el total de las colocaciones. Desde el 1ero. de enero de 1997, los bancos O'Higgins y Santiago se fusionaron, dando paso al banco Santiago.

O'Higgins Asesorías Financieras	51%	158	-	-
O'Higgins Leasing	51%	2,403	-	-
AFP Qualitas <sup>18</sup>	25%	-	-	-
Andina Ltda.	50%	-	-	-
Banco Tornquist (Argentina)	50%	-	-	-
Bancosur (Perú)	90%	-	-	-

<b>Industria</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Madeco	56%	9,131	100,561	324,240
Madecotel	55%	1,239	-	-
Colada Continua Chilena	23%	2	-	-
Elaboradora de Cobre Chileno	28%	12	-	-
Indalum	55%	3,828	19,225	-
Alusa	40%	-	-	-
Indelqui (Argentina)	56%	-	-	-
Lavallo (Argentina)	56%	-	-	-
Decker (Argentina)	33%	-	-	-
Indeco (Argentina)	28%	-	-	-

<b>Electricidad</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Endesa <sup>19</sup>	3%	141,218	484,026	1,730,570

<b>Telefonía</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
------------------	---	------------------	---------------	--------------------------------

<sup>18</sup> Producto de la fusión de AFP Armoniza y Valora.

<sup>19</sup> Balance Consolidado.

VTR Larga Distancia	26%	-4,722	17,380	-
CNT Telefónica del Sur <sup>20</sup>	37%	6,604	29,328	66,619
Telefónica del Sur Carrier	37%	670	5,370	-
Telefónica de Coyhaique	32%	1,222	3,302	10,448
Startel	23%	7,698	-	-
VTR Cable Express	50%	-8,714	-	-

<b>Alimentos</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Empresas Luchetti	72%	2,574	3,496	50,360
Italpasta	71%	2,403	-	-
Agromaule	71%	264	-	-
Nieto S. A.	45%	2	-	-
Luchetti (Argentina)	71%	-1,067	-	-
Luchetti (Perú)	70%	-1,460	-	-
Comercial Luchetti	71%	-84	-	-
CCU S. A. <sup>21</sup>	31%	18,174	226,858	347,655
Comercial CCU Santiago	28%	4,595	-	-
Embotelladora Modelo	29%	-79	-	-
Aguas Minerales Cachantún	31%	2,121	-	-
Cervecera Santiago	30%	3,404	-	-
Agua Mineral Porvenir	31%	106	-	-
Comercial CCU Norte Sur	30%	4,835	-	-
Comercial CCU Santiago y Cía.	31%	3	-	-
Viña San Pedro <sup>22</sup>	15%	304	16,463	32,107
CCU Argentina	31%	-3,217	-	-
Comercial CCU Central Ltda.	30%	9,701	-	-

<sup>20</sup> Ídem.

<sup>21</sup> Ídem.

<sup>22</sup> Ídem.

<b>Minería</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Cía. Minera Los Pelambres	64%	-	-	-
Cía. Minera Michilla	82%	13,321	62,834	-
Cía. Minera Pampa de Oro	83%	-5	-	-
Cía. Minera Tamaya	71%	503	6,232	-

<b>Inversiones</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Antofagasta Holdings P. L. C.	64%	-	-	-
VTR S. A.	56%	1,214	-	-
Quiñenco	92%	22,164	-	-
Metalúrgica e Industrial	56%	3,444	-	-
Inversiones Financieras	100%	-	-	-
OHCH	50%	15,129	-	-
Inversiones Aurum	50%	-	-	-

<b>Servicios</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Hoteles Carrera	73%	355	6,785	-

### 3.1.1 EL GRUPO CRUZAT

#### A. Las empresas del grupo

A continuación se presentan las empresas y sus resultados al 31 de diciembre de 1996, en millones de US\$ reales<sup>23</sup>, de acuerdo al rubro de las mismas.

<b>Inversiones</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
CB S. A.	99%	-	-	-
CB Transporte e Infraestructura S. A. <sup>24</sup>	68%	1396	8514	73786

<b>Transporte</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
CB Transportes S. A.	68%	-568	-	-
Fepasa	20%	-1783	13697	-
EFO	41%	1817	-	-
Empresa Ferroviaria Andina	68%	89	-	-

<b>Infraestructura</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
CB Infraestructura	68%	-885	-	-
Caminos Nogales Pichuncaví	24%	-	-	-
Ruta 5 Talca-Chillán	52%	-	-	-
Carretera Cali Candelaria	68%	-	-	-
Puerto Colonial	68%	-	-	-

<b>Inmobiliaria</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
---------------------	---------------------------------------	------------------	---------------	----------------------------

<sup>23</sup> "Grupo Cruzat". [www.finanzas.cl/grupos/cruzat.htm](http://www.finanzas.cl/grupos/cruzat.htm). Tomado de ESTRATEGIA, sobre la base de información de la Fecu al 31/12/96.

<sup>24</sup> Ex Cruz Blanca S. A.

CB Inmobiliaria S. A.	55%	2748	7657	-
Inmobiliaria Las Tacas S. A.	51%	-687	-	-
Inmobiliaria Curauma S. A.	72%	-	-	-
Inmobiliaria Los Alerces	28%	1669	-	-
CBI Adm. de Complejos Turísticos	50%	-18	-	-
Inmobiliaria Las Cruces S. A.	13%	544	-	-
CB Inmobiliaria Internacional	55%	-209	-	-
Rentas Urbanas	55%	505	-	-
Inmobiliaria Bahía Coique S. A.	87%	-	-	-

Finanzas	% de Participación / Propiedad	Resultado	Ventas	Patrimonio Bursátil
CB Capitales S. A.	69%	-	-	-
CB Corredores de Bolsa S. A.	69%	-	-	-
CB Administradora de Fondos Mutuos S. A.	69%	-	-	-
CB Factoring S. A.	69%	-	-	-
CB Securitizadora S. A.	69%	-	-	-
CB Administradora de Fondos de Inversión S. A.	69%	-	-	-
CB Compañía de Leasing S. A.	69%	-	-	-
Serfactoring S. A. (Perú)	100%	-	-	-
Banco Serbanco S. A. (Perú)	100%	-	-	-
CB Internacional <sup>25</sup>	69%	-1877	-	-

<sup>25</sup> Porcentaje de participación que tenía a Diciembre de 1996. Esta área fue vendida al grupo Hurtado Vicuña en 1997.



<b>Minería</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Sociedad Minera Pudahuel Ltda.	54%	-	-	-
Minera La Cascada Ltda.	54%	-	-	-

<b>Industria</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
CB Industrial S. A.	69%	-	-	-
Cía. Papelera Industrial del Perú (Perú)	23%	-	-	-
Forestal de Valparaíso S. A.	100%	-	-	-

<b>Previsional y Seguros</b>	<b>% de Participación / Propiedad</b>	<b>Resultado</b>	<b>Ventas</b>	<b>Patrimonio Bursátil</b>
Cruz Blanca Isapre S. A.	18%	3972	78218	50041
Cruz Blanca Cía. de Seguros de Vida <sup>26</sup>	-	-3909	33939	-
Cruz Blanca Cía. de Seguros Generales <sup>27</sup>	69%	-753	4054	-

<sup>26</sup> A Diciembre acciones del grupo estaban vendidas con pacto de retrocompra.  
<sup>27</sup> En las empresas de seguros se consideran como ventas la prima directa.

---

## ANEXO 4.1

### POLÍTICA DE CRÉDITOS PRESTO<sup>28</sup>

Presto es el crédito de consumo de Serbanco. Tiene las características siguientes:

- Préstamo de libre disponibilidad.
- Plazos desde los 8 a los 36 meses.
- El cliente no paga ninguna cuota inicial; por el contrario, el cliente puede optar por un primer pago a los 30 hasta 60 días después de su desembolso.
- El cliente puede efectuar sus operaciones en cualquiera de nuestras 10 agencias.

### PERFIL DEL CLIENTE PRESTO

Nuestro cliente cumple el siguiente perfil:

- Edad de 21 a 70 años (incluyendo el plazo del Préstamo).
- Continuidad laboral o ingresos continuos por un mínimo de un año.
- Renta líquida mensual mínima requerida S/.350.00.
- Hasta un máximo de 6 protestos aclarados.
- Plazo del crédito solicitado: de 10 a 36 meses, para los clientes dependientes y desde 8 a 36 meses, para los clientes independientes.
- Monto mínimo a solicitar: S/. 550.00.

<sup>28</sup>

Vigente a Noviembre de 1997.

- Monto máximo a solicitar: S/. 20,000.00.
- Se podrá considerar ingreso del cónyuge pero el ingreso mínimo del titular debe ser S/. 350.
- Los límites jurisdiccionales para el otorgamiento del crédito son: por el Norte hasta Ancón, por el Sur hasta Pucusana y por el Centro hasta Chosica.
- Todo crédito mayor a S/.5,000 requerirá acreditar propiedad mediante fotocopia fechada de HR y PU ó título de propiedad. La propiedad podrá corresponder al cliente ó al aval.

## CLIENTES DEPENDIENTES

Para los clientes dependientes tenemos opciones crediticias de créditos con plazos de pago desde 10 hasta 36 meses.

### PRESTO NORMAL

Nuestros préstamos a clientes dependientes incluye a quienes cuentan con renta fija como renta variable (comisionistas, horas extras, etc.).

#### Montos

El cliente podrá acceder a préstamos desde S/. 550 hasta S/. 20,000, de acuerdo a su capacidad de pago mensual.

#### Requisitos

Continuidad Laboral de un año; para tal efecto, debe colocarse el nombre de las Empresas, R.U.C., teléfonos y fechas de ingreso y cese. En caso no cumplir con la Continuidad Laboral, se aceptará la solicitud por excepción teniendo en cuenta la empresa actual y su capacidad de pago. En caso la fecha de ingreso no figure en la

boleta de pago, se deberá solicitar Constancia del Centro de Trabajo y si pertenece al sector público fotocopia de la resolución directoral.

Tener ingresos mínimos de S/. 350.00 mensuales líquidos. Se considerará adicionalmente el sueldo del cónyuge para el cálculo del monto a solicitar, siempre y cuando esté debidamente sustentado. Es indispensable que se adjunte el Contrato de Alquiler cuando se tiene que acreditar ingresos por dicho concepto. Se deberá verificar cargo del solicitante, sueldo y perfil dentro de la empresa. Las boletas de pago que cuenten con sello de la empresa, facilitarán la evaluación crediticia.

### **Documentos requeridos**

- Dos últimas boletas de pago (última original o fotocopia fedateada y la anterior en fotocopia).
- Fotocopia de L.E. (2 del titular fedateadas y 1 del cónyuge)
- Fotocopia del último recibo de luz, agua ó teléfono (cancelado)

Los miembros de las Fuerzas Armadas (Ejército Peruano, Marina de Guerra del Perú y Fuerza Aérea del Perú) pueden ser sujetos de créditos, pero su aval necesariamente debe ser civil ó tener la condición de asimilado.

### **Consideraciones generales**

Para facilitar la aprobación de los créditos en forma más rápida, deberán solicitar en forma opcional documentos que acrediten propiedad, estados de cuenta corriente y/o ahorro, de tarjetas de créditos y si acreditan con facturas y/o cuponeras de pagos de que el solicitante es un buen cliente por su récord de pagos se aprobará su crédito.

Sólo se considerarán parte del ingreso las bonificaciones y gratificaciones mensuales de carácter permanente, para lo cual, se revisarán, para promediar, las boletas de los dos últimos meses (empleados) y las boletas de las cuatro últimas semanas tratándose de obreros. Se consideran los ingresos por Horas Extras

cuando lo perciban en forma permanente, en éste caso deberá acompañarse las Últimas cuatro boletas de Pago.

Para la calificación y evaluación del crédito se requiere la Original de la última boleta de pago o fedateada y copia de las anteriores según sea el caso. Si el solicitante es Comisionista deberá sustentar sus ingresos con las boletas de los cuatro últimos meses. No se aceptará ninguna boleta de pago que no tenga descuento por retención de Quinta Categoría cuando la persona perciba más de S/. 1,200 en forma mensual y permanente.

Opcionalmente **si se encuentra afiliado a una AFP se solicitará el estado de cuenta** de esta última, así como el **estado de cuenta de CTS**. No siendo estos últimos de presentación obligatoria, pero facilitaría la evaluación y calificación del crédito.

Si la Empresa tiene más de 5 años de constituida se acepta hasta un mínimo de 15 trabajadores y si tiene menos de 5 años se acepta un mínimo de 25 trabajadores.

Es necesario dar a conocer a los clientes que en los datos específicos del trabajo principal se debe colocar la ocupación actual del solicitante, si pertenece al régimen del seguro social o es afiliado a alguna A.F.P., dirección y teléfono de la empresa y se deberá consignar los Ingresos Brutos y no los Ingresos Netos.

## **PRESTO SIN AVAL**

### **Montos**

El monto máximo a otorgarse es de S/. 6,000 ó dos veces el sueldo líquido mensual.

### **Requisitos del cliente**

- Edad mínima 30 años
- La antigüedad laboral mínima es de 12 meses en la misma empresa.

- Tiene que tener vivienda propia o familiar, comprobada con el autoavalúo ó título de propiedad.
- No puede vivir en casa alquilada.

Si vive en casa familiar podrá acceder al préstamo si se adjuntan documentos en los cuales se consigne la dirección declarada. En caso contrario, el familiar dueño del inmueble firmará una Declaración Jurada en la que indique que el solicitante vive en su casa. Deberá adjuntarse el autoavalúo o título de propiedad en ambos casos.

### **Requisitos del empleador**

- Antigüedad mínima de dos años de constituida e inscrita la empresa en los Registros Públicos de Lima.
- Mínimo 25 trabajadores en planillas.
- Tiene que ser una empresa privada (se excluye service, cooperativas) o pública de derecho privado.
- Clasificar como empresa 0 o 1.

Excepción.- Para solicitantes de 28 y 29 años de edad, deberán tener 2 años de antigüedad laboral en una misma empresa, y se considera como antigüedad laboral el tiempo que acumule en distintas empresas pertenecientes al mismo grupo empresarial.

## **PRESTO POR CONVENIOS**

### **Montos**

El cliente podrá acceder a préstamos desde S/. 550 hasta S/. 20,000, de acuerdo a su capacidad de pago mensual.

### **Requisitos**

- Ingreso mínimo líquido de S/. 350.00.
- Edad entre 21 y 67 años.
- Antigüedad en la empresa mayor de 1 año.
- Presentar aval que cumpla con los mismos requisitos.

### **Documentación**

- Carta de autorización de descuento por planilla debidamente firmada por el titular (otorgada por el banco).
- Fotocopia de L.E. (titular y cónyuge)
- Boletas de pago (la última en original):
  1. Las 2 últimas si el sueldo es fijo
  2. Las 4 últimas si el sueldo es variable
- Fotocopia del último recibo de agua, luz o teléfono debidamente cancelado y en original.
- Constancia de trabajo anterior (si labora en la empresa menos de 1 año).

## **CLIENTES INDEPENDIENTES**

Los clientes independientes pueden pertenecer a alguna de las siguientes categorías:

### **INDEPENDIENTES PROFESIONALES**

#### **Requisitos**

- Recibos de Honorarios Profesionales de los 4 últimos meses.
- Pago de la Declaración Jurada del Impuesto a la Renta (4ta categoría) o tres últimos formatos SUNAT del pago mensual por el Impuesto a la Renta (10%) de Cuarta Categoría y FONAVI (7% hasta agosto y luego 5%).
- Copia fotostática del RUC.
- Fotocopia de L.E. (titular y cónyuge).
- Fotocopia del último recibo de luz, agua ó teléfono (cancelados).

## **RENTISTAS**

### **Requisitos**

- Copia Declaración Jurada de Autoavalúo ó Título de Propiedad
- Copia del formato de pago a la SUNAT de los tres últimos meses (impuesto del 12% que paga el propietario por la merced conductiva que recibe de su inquilino).
- Copia de la última Declaración Jurada de Impuesto a la Renta por 1a Categoría.
- Copia del Contrato de Arrendamiento.
- Copia de las L.E. (titular y cónyuge).
- Copia del último recibo de luz, agua ó teléfono.

## **INDEPENDIENTE COMERCIANTE**

### **Requisitos Generales**

- Copia del RUC.
- Fotocopia de los tres últimos pagos de IGV a la SUNAT.
- Copia de la Declaración jurada de los dos últimos años del Impuesto a la Renta para sustentar sus ingresos y las tres últimas constancias de pago I.G.V.
- Copia de la Licencia Municipal de Funcionamiento y Declaración Jurada sobre la referida licencia.
- Fotocopia de L.E. (titular y cónyuge).
- Copia del último recibo de luz, agua, ó teléfono (cancelado).

Quando se presenten solicitudes de independientes comerciantes, es recomendable que se indiquen los nombres, direcciones y teléfonos de los proveedores, referencias bancarias y/o comerciales y si es posible adjuntar copias de facturas de bienes adquiridos hasta con un año de antigüedad.

Para obtener el ingreso mensual de un independiente se toma como base el promedio de venta mensual; es decir, toma el promedio de las ventas mensuales declaradas en los 3 últimos pagos de IGV (bajo cualquier Régimen: RUS, RER ó



Régimen General) y se divide entre los pagos presentados. Del resultado se toma el 25% como ingreso bruto y sobre esa base se evalúa el crédito. Siempre se debe acompañar en original o fedateados los pagos de IGV así como la Declaración Jurada de Impuesto a la Renta de los dos últimos años.

Los independientes comerciantes contarán con cualquiera de las siguientes opciones crediticias:

### **PRESTO NORMAL**

Bajo las condiciones establecidas para un Crédito Presto; es decir, el independiente comerciante podrá solicitar su crédito en cualquiera de los plazos establecidos.

### **LINEA DE CREDITO A 6 MESES Y CON AVAL**

#### **Montos a otorgar**

Nuestra línea de crédito a 6 meses toma en cuenta el monto promedio mensual de las ventas declaradas de los últimos 3 meses (en cualquiera de los regímenes) y el tipo de clasificación de la empresa por tipo de negocio. La siguiente tabla muestra los límites de crédito que se pueden otorgar:

<b>CLIENTE</b>		<b>TIPO DE NEGOCIO</b>		
<b>Promedio de Ventas Mensuales (S/.)</b>	<b>RUS</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
<b>RER/RGV</b>				
1,500	A	1,000	1,500	1,800
3,200	B	2,000	3,000	3,500
5,000	C	3,500	4,500	5,000
6,600	D	4,500	5,500	6,000
8,500	E	5,500	6,000	7,000
> 8,500	F	6,000	7,000	8,000

#### **Tipos de Negocio**

Se ha considerado como tipos de negocio:

**I:** Confección de prendas de vestir, fábrica de calzados, fábrica de artículos de cuero, fábrica de artículos diversos: madera, plástico, acero, aluminio, vidrios y otros. Asimismo, bodegas, librerías, y comercio en general: papelería, embutidos y otros.

**II:** Panaderías y pastelerías, elaboración de embutidos, de productos diversos como mermeladas, golosinas, bufetes y otros. Asimismo, abarrotes, bazares, ventas de carnes, venta de frutas y verduras. También los tipos de negocios como las imprentas, ebanistería, carpintería metálica y en madera. .

**III:** Farmacias y boticas, licoreras y ferreterías.

Se exceptúan a los restaurantes, salones de belleza y los hoteles. En todo caso, pueden solicitar un crédito bajo las modalidades y condiciones de un crédito Presto.

### **Requisitos**

El cliente que opte por una línea de crédito deberá:

- Presentar un aval. Si el aval es dependiente deberá acreditar ingresos similares a los del solicitante y si es independiente deberá acreditar un promedio de ventas mensuales declaradas igual o superior al del solicitante y necesariamente deberá tener patrimonio (inmueble o maquinaria y equipo con valor comercial superior a 2 veces el monto del préstamo solicitado).
- Presentar referencias Bancarias y/o Comerciales (estados de cuenta de los últimos 3 meses y/o préstamos anteriores en otros bancos con sus respectivos récords de pagos).

- Presentar, si el préstamo es superior a S/. 5,000, las facturas de compras de mercaderías a sus proveedores de los últimos 4 meses. Las facturas deberán estar a nombre del comerciante ó de su razón social y deberán ser, por lo menos, igual al doble del promedio de las ventas mensuales declaradas. Se acepta un mínimo de 2 a 5 facturas de compras de mercaderías cuando el valor de las compras supere el monto solicitado.
- Tener un mínimo de antigüedad de un año y medio en el negocio.
- Contar con patrimonio en aquellos casos en los cuales el monto del préstamo exceda S/. 3,500. Para éste tipo de línea de crédito se acepta como patrimonio maquinaria y equipo con un valor comercial superior a 2 veces el monto del préstamo.

#### **LINEA DE CREDITO CON GARANTIA HIPOTECARIA**

##### **Montos a otorgar**

Nuestra línea de crédito con garantía hipotecaria y sin aval toma en cuenta el monto promedio mensual de las ventas declaradas de los últimos 3 meses (en cualquiera de los regímenes). La siguiente tabla muestra los límites de crédito que se pueden otorgar para los diferentes plazos:

<b>CLIENTE</b>		<b>PLAZOS</b>		
<b>Promedio de Ventas Mensuales (S/.)</b>	<b>RUS</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
<b>RER/RGV</b>				
1,500	A	-	-	5,400
3,200	B	-	4,600	7,680
5,000	C	4,600	5,250	10,500
6,600	D	4,600	5,940	11,880
8,500	E	4,600	7,650	15,300
> 8,500	F	6,900	8,800	17,000

## Requisitos

El cliente que opte por una línea de crédito deberá:

- Presentar referencias Bancarias y/o Comerciales (estados de cuenta de los últimos 3 meses y/o préstamos anteriores en otros bancos con sus respectivos records de pagos).
- Presentar, si el préstamo es superior a S/. 5,000, facturas de compras de mercaderías a sus proveedores de los últimos 4 meses. Las facturas deberán estar a nombre del comerciante ó de su razón social y deberán ser, por lo menos, igual al doble del promedio de las ventas mensuales declaradas. Se acepta un mínimo de 2 a 5 facturas de compras de mercaderías cuando el valor de las compras superen el monto solicitado.
- Tener un mínimo de antigüedad de 2 años en el negocio.
- Contar con patrimonio en aquellos casos en los cuales el monto del préstamo exceda los S/. 3,500. Para éste tipo de línea de crédito se acepta como patrimonio maquinaria y equipo con un valor comercial superior a 2 veces el monto del préstamo.

## LÍNEA DE CRÉDITO A 6 MESES A ASOCIACIONES CON AVAL

### Montos a otorgar

Nuestra línea de crédito a 6 meses también llega a los comerciantes asociados en Instituciones, Mercados, Cooperativas y sociedades. La siguiente tabla muestra los límites de crédito que se pueden otorgar:

CLIENTE		CATEGORÍAS		
Promedio de Ventas Mensuales (S/.) RER/RGV	RUS	1ra. Vez que toma el crédito	Teniendo una cuota pendiente	2da. Vez que toma el crédito
1,500	A	1500	2200	2500
3,200	B	2000	2600	3000
5,000	C	2500	3000	3500
6,600	D	3000	3400	4000
8,500	E	3500	3800	4500
> 8,500	F	4000	4200	5000

### Procedimiento para acceder a la línea de crédito

Para que una institución, mercado, cooperativa o sociedad pueda acceder a la línea de crédito, el jefe de ventas deberá cumplir con el siguiente procedimiento :

1°.- Deberá solicitar al Gerente de Créditos la Inspección ocular del lugar donde se encuentran los negocios. El Jefe de Verificaciones deberá responder en un término máximo de 48 horas el resultado de la verificación.

2°.- De ser positiva la verificación, el Jefe de Ventas entregará al Gerente de Créditos la siguiente documentación:

- Fotocopia del testimonio de la constitución del tipo de organización, inscrita en los Registros Públicos o copia informativa de la ficha de inscripción de la empresa.
- La relación de la Junta Directiva de la Organización, los poderes de los representantes.
- La relación completa de los comerciantes asociados en la institución.
- Otros documentos propios del tipo de organización
- Documento que acredite la posesión o propiedad del local ocupado para el negocio.

3°.- Dada la conformidad por el Gerente de Créditos, se pueden presentar las solicitudes en grupo y con un sello de color rojo que indique "Crédito de Organización".

En estos casos los resultados de las verificaciones del negocio van a tener mayor incidencia que las verificaciones domiciliarias. En el caso se detecte alguna irregularidad en la autenticidad de los documentos, se suspenderán de pleno derecho todas las solicitudes de crédito presentadas por la organización.

### **Requisitos**

El cliente que opte por una línea de crédito deberá:

- Presentar la Licencia de Funcionamiento. En caso de estar a nombre de la asociación, se aceptará que el solicitante y aval acompañen dicho documento.
- Presentar un aval. Los comerciantes se podrán avalar entre sí, siempre y cuando el aval se encuentre en el mismo nivel de ventas o superior.

### **Créditos sin cumplir el procedimiento anterior**

Se aceptarán créditos en forma individual de comerciantes que pertenezcan a cualquier tipo de organización siempre y cuando el cliente y el aval presenten sus 6 últimos pagos mensuales de IGV y el aval tenga patrimonio. Podrán acceder a la línea de crédito por tipo de negocio.

## **PRESTO POR CONVENIO TIENDAS EFE - SERBANCO**

Esta modalidad de crédito consiste en que los clientes podrán tomar una decisión de compra de electrodomésticos y computadoras, desde la comodidad de su hogar, a donde le llegará el artefacto una vez aprobado su crédito.

### **Requisitos**

Los requisitos para acceder a la compra de un electrodoméstico serán los que pertenecen a la opción crediticia que haya escogido el cliente.

### **Documentos**

El único documento adicional es la Orden de Pedido, en donde se detalla la información del producto, del cliente y del crédito. Esta orden incluirá el código de la solicitud llenada por el cliente.

### **Procedimiento**

La secuencia de aprobación de la solicitud es similar a un crédito Presto. Por lo tanto, Telemarketing informará al cliente la aprobación de su crédito.

Tiendas F entregará el artefacto en el domicilio del cliente (previa coordinación telefónica).

## **PRESTO CON GARANTÍA HIPOTECARIA**

Esta modalidad se aplica a clientes tanto dependientes como independientes. Incluso los jubilados pueden acceder a solicitar créditos bajo esta modalidad, siempre y cuando pertenezcan a empresas calificadas.

### **Montos**

Los montos de préstamo que el cliente puede solicitar van desde los S/. 4,200 hasta los S/. 20,000 soles. En todo caso, dicho monto no debe exceder el 75% del valor del autoavalúo.

Los gastos notariales y registrales para el levantamiento de hipoteca ascienden a US\$50 y se incluyen en las cuotas.

## Requisitos

- Presentar como bien inmueble a hipotecar uno registrado a su nombre o al de una tercera persona. En caso el inmueble esté construido con quincha y/o adobe, se considerará como valor máximo solamente el correspondiente al del terreno.
- La declaratoria de fábrica deberá estar inscrita en la ficha de propiedad.

## Documentación

Además de los documentos normales, se adjuntará:

- Original o fotocopia legible fedateada por el supervisor del PU y HR.
- Testimonio o copia simple del Título de Propiedad inscrito en el Registro de la Propiedad Inmueble de Lima y Callao o en el Registro Predial.
- Copia Literal de Dominio o Copia Informativa de la Ficha de Registros Públicos o del Registro Predial y el recibo de caja (en originales) y firmado por el supervisor de ventas. Esta ficha debe tener máximo 10 días útiles de antigüedad.
- El Contrato de Mutuo con Garantía Hipotecaria, debidamente firmado por las personas cuyas firmas figuran en el título de propiedad así como las huellas digitales del dedo índice derecho, colocadas al costado de su firma en el contrato
- Copia de la ficha de inscripción de la Declaratoria de Fábrica

En caso que los clientes no tengan el autoavalúo de 1997, es posible presentar el del año anterior. Si el autoavalúo del año pasado cubre el monto del crédito, se supone que el del presente año también.



Para acceder a un crédito por ésta vía es necesario indicar que la propiedad debe estar saneada; es decir, no debe pesar ningún tipo de gravamen o hipoteca por ejemplo.

Los inmuebles ubicados en Asentamientos Humanos, Pueblos Jóvenes y Urbanizaciones Populares por mandato del Decreto Legislativo N° 495 art. 48 y Segunda Disposición Transitoria del Decreto Supremo N° 001-90 VC, se inscriben en el Registro Predial. (4ta. Cuadra del Jr. Carabaya, Lima).

La Copia Literal de Dominio contiene lo siguiente:

1. N° de Ficha en la que está inscrito el inmueble.
2. Antecedente Dominal: Descripción del distrito y la Urb. a la que pertenece el predio.
3. Descripción del inmueble.
4. Títulos de Dominio: A favor de quienes son los propietarios.
5. Gravámenes y cargos: Hipotecas, inscripción de demanda, etc.
6. Cancelaciones: Se pagó la Hipoteca y se levantó, etc.
7. Registro Personal: divorcios, separación de patrimonios, etc.

Para que las personas que firmaron el Contrato de Mutuo no sean invitadas a la Notaría a firmar nuevamente deberán adjuntar libretas electoras legibles, deben contener los hologramas respectivos, no deben estar sobrescritos y las firmas de los documentos deben ser iguales a la firma que aparece en la libreta electoral. Caso contrario, la Gerencia Legal ordena la presencia de dichas personas en la Notaría respectiva.

### **Procedimiento**

- El área de Créditos evaluará en primera fase la solicitud.
- De no encontrarse inconveniente, Créditos extraerá la copia de la última hoja del título de propiedad y la remitirá a Legal para la obtención de la respectiva

ficha registral, y procederá al estudio de títulos. Si se acompaña la Copia Informativa de la Ficha Registral, el Área Legal sólo estudia los títulos.

- Legal procederá a la obtención de la ficha registral y estará a la espera de la llegada de la solicitud aprobada por Créditos.
- Una vez aprobada la solicitud por Créditos, la solicitud se derivará a Legal a la cual se anexará la ficha obtenida anteriormente. Legal realizará el respectivo estudio de títulos, con lo que se llenará el contrato.
- En caso de rechazo, Créditos devolverá la solicitud a ventas indicando la causa del rechazo y adjuntará el formato de evaluación de títulos remitido por la Gerencia Legal.
- Telemarketing avisará a los clientes que pueden acercarse a recoger el dinero.
- Posteriormente, Legal concluirá el trámite de la Hipoteca.

## **NORMAS BÁSICAS DEL CRÉDITO Y SU EVALUACIÓN**

### **EL CLIENTE**

- El cliente deberá presentar dos fotocopias de la libreta electoral del titular debidamente fedateadas por el asesor de prestamos.
- El cliente indicará el día en que desea efectuar el pago mensual de sus cuotas.
- Con la finalidad de no disminuir la capacidad de ingreso del cliente, su ingreso no es castigado cuando ha sido aval de otra persona.
- El cliente debe colocar dos referencias personales con sus respectivos números telefónicos que no vivan ni trabajen con él. No se acepta teléfono celular, comunitario ni beeper.

- El cliente puede utilizar un negocio acogido al Régimen RUS "A" como complemento de renta.

## LA DOCUMENTACIÓN

- Los documentos que se presenten en fotocopia deberán estar fedateados por los Supervisores de Venta.
- Todos los formularios deben estar debidamente llenados sin borrones ni tachaduras ni enmendaduras y todos los campos de la solicitud de crédito deberán estar íntegramente llenados.
- Los formularios deberán tener todas las firmas requeridas del solicitante, aval y sus respectivos cónyuges. Es indispensable que las firmas concuerden entre todos los documentos.
- En el Pagaré y en el Contrato sólo deben aparecer las firmas, con un solo color de lapicero (azul o negro). No se deberán usar plumones ni tinta líquida.
- Se debe colocar el estado civil actual de las personas, que puede no coincidir con el que aparece en la Libreta Electoral. En caso se presente, es recomendable que el conviviente firme los documentos del crédito y adjunte una copia de su libreta electoral.
- La Libreta Electoral deberá contar con el holograma de la última votación general, salvo en el caso de que pertenezca a:
  1. Inscritos después del 12 de noviembre de 1995.
  2. Inscrito en el extranjero.
  3. Mayor de 70 años
  4. Cambios domiciliarios después del 12 de noviembre de 1995.
- En el caso que no aparezca el holograma y no se cumpla alguna de las consideraciones anteriores, se solicitará la constancia del pago de la multa.

- Se debe colocar el número correcto de dependientes, que no necesariamente es el número de personas que viven en el inmueble.
- El nombre del Asesor no deberá presentar enmendaduras. De ser el caso, deberá firmar el Jefe de Ventas.
- En casos de ilegibilidad de firmas, se deberá adjuntar fotocopia de otros documentos (como el pasaporte o el breveté) en la que sí aparezca claramente su firma y/o número de identidad. Adicionalmente, en la hoja de fotocopia de la libreta electoral se podrá colocar la firma de la persona.
- En el caso de Personas Jurídicas, deberán adjuntar Fotocopia de la Escritura de Constitución de la Empresa (debidamente inscrita en los Registros Públicos), Registro Único del Contribuyente, Licencia Municipal de Funcionamiento, Declaración Jurada de Impuesto a la Renta Anual, Libreta Electoral del representante de la Empresa y Poder por Acta del nombramiento del representante, según sea el caso.

## **NORMAS BÁSICAS SOBRE LA RESIDENCIA**

- Los cliente deberán consignar el domicilio habitual y permanente, especificando calle, número, departamento, block, distrito, ciudad etc., así como una referencia de cómo llegar al lugar, a fin de que la verificación domiciliaria confirme dicha situación.
- De ser necesario, el asesor solicitará al cliente un croquis domiciliario, con los días y horas en las cuales se podría efectuar la verificación.
- En caso el cliente consigne que la vivienda es propia, se sugiere adjuntar la fotocopia de la Declaración Jurada de Autoavalúo ó el pago del Impuesto Predial del último año ó fotocopia del Título de Propiedad. Si no se adjunta documento comprobatorio del inmueble no se tomará en cuenta la situación de la vivienda.

- El cliente deberá presentar los recibos de servicios públicos a nombre del titular, familiar del titular o del cónyuge. Se acepta recibos a nombre de tercera persona, siempre y cuando se consigne que la dirección indicada en la solicitud es el lugar donde habita.
- El cliente podría alegar derecho de propiedad, pero no tener el respectivo título a su nombre; en esos casos, podrá acreditarlo con otros documentos adicionales.
- Si el solicitante y el aval viven en casas alquiladas es obligatorio que una de las personas labore en una Empresa clasificada en el Top 5000.

## **NORMAS BÁSICAS SOBRE AVALES**

- En caso el cliente es un independiente o dependiente de una E.I.R.L. S.R.L. Cooperativa, Service ó S.A. no calificada dentro de nuestro Sistema, su aval deberá pertenecer a una Empresa del Top 5000 ó ser Independiente Comerciante con Patrimonio ó Independiente Profesional con Patrimonio, con las restricciones del caso.
- Una persona puede ser aval sólo hasta dos veces.
- No se acepta créditos en cadena (tres o más), los avales pueden cruzarse como máximo dos personas.
- Se acepta que el solicitante pertenezca a una empresa que se encuentre clasificada y signada con el número 2, pero el aval necesariamente debe ser una empresa clasificada como 0 ó 1 ó ser un Independiente Comerciante con Patrimonio o Independiente Profesional con Patrimonio, con las restricciones del caso.
- El cliente podría presentar un aval que pertenezca a una empresa que está en el Top 5000, siempre que acompañen el último estado de cuenta de AFP ó su CTS del aval.

- Se podrán aceptar solicitudes de crédito con Avaless de Cooperativas, pero sólo para solicitantes dependientes y siempre y cuando, pertenezcan a cualquiera de las siguientes cooperativas:
  - Coop. Santo Domingo, Coop. Dínamo Ltda y el Service M y H Servicios Promociones. Plazo máximo 24 meses.
  - Coop. Señor de los Milagros, el Service Riqueza, Unique del Perú S.A., Coop. San Nicolás, Coop. Nuevo Mundo, Coop. Manos Dínamicas, Coop. Coop. Coopsol, Coop. El Pacífico Ltda (Sólo empleados) y Coop. Líder. Plazo máximo 12 meses.
- Cooperativas calificadas para que sus miembros soliciten créditos son Coop. Sudamericana, Top Service del Perú Ltda., Asersa Service, Coop Vulcano. Necesariamente el Aval no puede ser de la misma Coop. Las Coop. Real Felipe y la Coop. Santa Anita califican y pueden avalarse entre ellos, pero necesariamente el aval deberá presentar Estados de Cuenta AFP ó tener patrimonio inmueble. La Cooperativa de Trabajo y Fomento del Empleo Asesoría y Consultoría Empresarial Ltda. califica con Aval de Empresa A1 ó independiente profesional o comerciante con patrimonio.
- Los Services Pexport S.A. y M. & M. Servicios y Promociones S.A. califican para que sus trabajadores soliciten créditos en Serbanco, pero necesariamente deben contar con Aval de Empresa Top ó Independiente Profesional o Comerciante con Patrimonio Inmueble. El plazo máximo es hasta 12 meses.

## **PROTESTOS DE DOCUMENTOS DE CREDITOS**

Los Protestos se aclaran ante la Cámara de Comercio de Lima y cuando una operación es rechazada por éste motivo deberán salvar la observación presentado el Formato "B" de Aclaración que expide la referida Cámara.

Se establece que los protestos cuando son montos inferiores a S/. 5,000 pueden ser aclarados con el documento cancelatorio del protesto ó con el documento

expedido de la Empresa Comercial o Entidad Bancaria, pero el monto solicitado del préstamo tiene que ser inferior a S/. 5,000. Asimismo, se establece la obligatoriedad de presentar el Formato "B" de la Cámara de Comercio de Lima en todos aquellos casos en los cuales el monto del protesto sea igual o superior a S/. 5,000 así esté solicitando como préstamo una cantidad inferior a S/. 5,000.

## **RESTRICCIONES**

No se otorgará crédito a clientes, ni se aceptará la garantía de personas en los siguientes casos:

- Clientes o garantes indocumentados.
- Clientes o garantes con tarjetas de crédito anuladas sin aclarar y/o cuenta corriente cerrada.
- Clientes o garantes con protestos de documentos de crédito sin aclarar (máximo 6 aclarados).
- Clientes o garantes o empresas con informes negativos (de acuerdo a la relación remitida por la Gerencia de Riesgos).
- Clientes o garantes de precaria condición de vida, que habiten en viviendas sin energía eléctrica ni agua, así como aquellos que se ubiquen en zonas de invasión o construidas con materiales que no ofrecen ninguna garantía (chozas de esteras, cartón o calamina, pisos de tierra o cualquier otro material en condiciones similares).
- Clientes o garantes cuyos domicilios se ubiquen en zonas peligrosas o de difícil acceso de acuerdo a la relación remitida por la Gerencia de Créditos y Cobranzas con fecha 29/04/97.
- Clientes o garantes que habiten en pensiones

- Clientes o garantes empleados en empresas en delicada situación económica o cuya actividad y/o constitución sea dudosa.
- Los miembros del serenazgo y el Personal que presta servicios a través de Cooperativas, Services, y empresas de Vigilancia: supervisores, agentes, vigilantes, etc.



## ANEXO 4.2

### MODELO DEL COSTEO DE TASAS DE INTERES

Se presenta a continuación un modelo de evaluación de las tasas de interés, el mismo que fuera usado en Serbanco para la fijación de dichos precios.

El modelo se encuentra explicado en explicado en el Capítulo 4, de acuerdo al siguiente índice:

1. Ventas
2. Créditos y verificaciones
3. Operaciones, Telemarketing y Agencias
4. Cobranzas
5. Cobranza Judicial

#### 1. Ventas

##### Cuadro 4.1.1

##### MODELO DE COSTEO VENTAS

Monto Desembolsado S/. :	2,500
N° Créditos desembolsados al mes	1,722
Monto Desembolsado al mes S/.	5,563,951
N° de Asesores	520
N° de Supervisores	40
N° Asesores * Supervisor	13
N° de Sol. Ingresadas al mes	1,941
N° de Sol. Ingresadas al mes * asesor	4
N° desembolsos por asesor	3
N° desembolsos por supervisor	43
N° desembolsos por jefe	431
Monto desembolsado * asesor (mes)	10,700
Monto desembolsado por supervisor	139,099
Cuota promedio supervisor	150,000
Remuneración media	

---

Asesor	450
Supervisor	1,300
Jefe de Ventas	2,750
Monto otorgado en premios asesores S/.	18,000
Monto otorgado en premios a supervisores S/.	21,000
Monto otorgado en bonos a supervisores S/.	7,800
Monto otorgado en premios a jefes de venta S/.	1,500

S/.

**Asesor**

Comisión	2%	50
Bono	5%	3
Porcentaje premios (Monto premios/Monto Desembolsado.)	0.32%	8
Sueldo Base		136
<b>Total</b>		196

**Supervisor**

Comisión	0.70%	18
Bono	0.14%	4
Porcentaje premios (Monto premios/M. desembolsado)	0.38%	9
Sueldo Base		30
<b>Total</b>		61

**Jefe de Ventas**

Comisión	0.19%	5
Bono	0.03%	0.7
Sueldo Base		6
<b>Total</b>		12

Total Comisiones (incluye bono y premio)	96
Total Sueldo Básico	172
Sueldo Bruto	269
Sueldo empresa	307
Gratificación	51
CTS	23

<b>Costo empresa FFVV S/.</b>	<b>381</b>
-------------------------------	------------

## 2. Créditos y verificaciones

### Cuadro 4.2.1

#### MODELO DE COSTEO CRÉDITOS

<b>Relación solicitud ingresada / solicitud desembolsada</b>	<b>1.13</b>
--	-------------

#### Infocorp

Pago mensual de Infocorp	29,952
Costo por solicitud ingresada S/.	15
Costo por solicitud desembolsada S/.	17

#### Digitadores

Porcentaje de solicitudes digitadas	90%
Costo de digitación por solicitud S/.	2
Costo de digitación de solicitud ingresada	1.80
<b>Costo de digitación de solicitud desembolsada S/.</b>	<b>2.03</b>

#### Asistente

N° solicitudes al día	25
Tiempo de evaluación por solicitud nueva (min.)	19.2
N° de reingresos de una solicitud nueva	3
Tiempo de evaluación del 1er reingreso (min.)	15
Tiempo evaluación de reingresos adicionales	10
<b>Tiempo total de evaluación solicitud ingresada (min.)</b>	<b>54</b>
Sueldo Bruto S/.	1,800
Sueldo empresa	2,052
Gratificación	342
CTS	155
<b>Costo empresa S/.</b>	<b>2,549</b>
Costo evaluación de solicitud ingresada S/.	13.7
<b>Costo evaluación de solicitud desembolsada S/.</b>	<b>15.4</b>

#### Analista

N° solicitudes al día	40
Tiempo de evaluación por solicitud nueva (min.)	12.8
N° de Reingresos de una solicitud nueva	3
Tiempo evaluación por solicitud reingresada (min.)	6.4
<b>Tiempo total de evaluación solicitud ingresada (min.)</b>	<b>32</b>
Sueldo Bruto S/.	2,800
Sueldo empresa	3,192
Gratificación	532
CTS	241
<b>Costo empresa S/.</b>	<b>3,965</b>
Costo evaluación de solicitud ingresada S/.	12.5
<b>Costo evaluación de solicitud desembolsada S/.</b>	<b>14.1</b>

#### Jefe de Créditos

N° de solicitudes evaluadas al día	90
Tiempo de evaluación por solicitud nueva (min.)	5.3
N° de Reingresos de una solicitud nueva	2
Tiempo de evaluación de un reingreso	4
<b>Tiempo total de evaluación solicitud ingresada (min.)</b>	<b>13</b>
Sueldo Bruto S/.	3,500
Sueldo empresa	3,990
Gratificación	665
CTS	301
<b>Costo empresa S/.</b>	<b>4,956</b>
Costo de evaluación por solicitud ingresada S/.	6.6
<b>Costo evaluación de solicitud desembolsada S/.</b>	<b>7.4</b>

#### Evaluación Crédito Presto con Garantía Hipotecaria

Probabilidad de Presto Hipotecario	9.4%
N° de créditos hipotecarios al día	12
N° de créditos hipotecarios al mes	191
Tiempo de evaluación por crédito (min.)	40
N° reingresos	2
Tiempo de evaluación por reingreso	25
<b>Tiempo de evaluación de una solicitud</b>	<b>90</b>
Sueldo Bruto abogado S/.	1,600.00

Sueldo empresa	1,824
Gratificación	304
CTS	138
<b>Costo empresa S/.</b>	<b>2,266</b>
Costo de evaluación por solicitud ingresada S/.	20.2
Costo evaluación de solicitud desembolsada presto hipotecario S/.	22.8
<b>Costo evaluación solicitud desembolsada Presto S/.</b>	<b>2</b>

#### Información de Presto con Garantía Hipotecaria

Tiempo de información (min.) Envío correo y llamadas	15
N° reingresos	2
Tiempo de recepción de reingresos	5
<b>Tiempo por solicitud (min.)</b>	<b>25</b>
Sueldo Bruto S/.	1,500.00
Sueldo empresa	1,710
Gratificación	285
CTS	129
<b>Costo empresa S/.</b>	<b>2,124</b>
Costo información solicitud desembolsada Presto S/.	14.0
Costo información solicitud desembolsada Presto Hipotecario S/.	16
<b>Costo información solicitud desembolsada Presto S/.</b>	<b>1</b>

#### Cuadro 4.2.2

#### MODELO DE COSTEO VERIFICACIONES

N° Verificadores	22
Promedio de verificaciones al mes	7,500
N° verificaciones * día	260
Gasto de movilidad al mes	6,000
Remuneración básica S/.	700
Comisión promedio	900
Básico + Comisión	1,600
Sueldo empresa	1,824
Gratificación	304
CTS	138

<b>Costo empresa S/.</b>	<b>2,266</b>
Costo por verificación	6.6
Movilidad por solicitud	0.8
Costo por verificación	7.4
Costo verificación por solicitud (3 verificaciones)	22
<b>Costo verificación de solicitud desembolsada S/.</b>	<b>25</b>

### 3. Operaciones, Telemarketing y Agencias

#### Cuadro 4.3.1

##### MODELO DE COSTEO OPERACIONES

<b>N° promedio de créditos desembolsados al mes</b>	<b>1,722</b>
N° personas en operaciones (desembolso de créditos)	2
Remuneración S/.	2,400
Sueldo empresa	2,736
Gratificación	456
CTS	206
Costo empresa S/.	3,398
<b>Costo de desembolso por solicitud S/.</b>	<b>3.9</b>
<b>Elaboración de Cuponera</b>	
Número de cupones promedio	20
1 millar tapas cuponeras	180
200 (hojas de cuponera - juegos de 5)	80
10,000 impresiones	800
Tapas (2 unidades)	0.18
20 hojas de cuponera	0.40
Impresión	1.68
<b>Costo de cuponera S/.</b>	<b>2.26</b>

**Cuadro 4.3.2****MODELO DE COSTEO TELEMARKETING****Corresponsales Telefónicas**

N° Llamadas de salida a clientes de créditos desembolsados	1,722
N° personas que realizan llamadas a clientes	2
Remuneración media	875
Sueldo empresa	998
Gratificación	166
CTS	75
Costo empresa S/.	1,239
<b>Costo de desembolso por solicitud S/.</b>	<b>2.9</b>

**Llamada telefónica**

Costo por 3 minutos S/.	0.3
Costo por minuto S/.	0.1
Tiempo por llamada	2.8
N° llamadas por cliente	2
<b>Costo de llamada por crédito desembolsado S/.</b>	<b>1.68</b>

**Cuadro 4.3.3****MODELO DE COSTEO AGENCIAS**

<b>N° de clientes atendidos al día por un cajero</b>	<b>208</b>
Tiempo de atención de un cliente de un cajero (min.)	2
Remuneración bruta total S/.	1,400
Sueldo empresa	1,596
Gratificación	266
CTS	120
Costo empresa S/.	1,982
<b>Costo de atención de un cliente S/.</b>	<b>0.5</b>

**4. Cobranzas****Cuadro 4.4.1****MODELO DE COSTEO COBRANZAS**

<b>Supervisores de Inspectores</b>		4
Básico	1,700	6,800

Comisiones S/.		4,000
<b>Supervisores de Procuradores</b>		3
Básico	1,700	5,100
Comisiones S/.		3,500
<b>Inspectores</b>		40
Básico	700	28,000
Comisiones S/.		35,000
<b>Procuradores</b>		23
Básico	700	16,100
Comisión Fija S/.	200	4,600
Comisión Variable S/.		15,000
<b>Corresponsales telefónicas 1</b>		5
Básico	900	4,500
Comisión Fija S/.	200	1,000
Comisión Variable S/.		3,500
<b>Corresponsales telefónicas 2</b>		4
Básico	900	3,600
Comisión Fija S/.		0
Comisión Variable S/.		2,400
<b>Corresponsales telefónicas 3</b>		15
Básico	675	10,125
Comisiones S/.		1,000
Total Remuneración Básica S/.		74,225
Comisiones		70,000
Sueldo Bruto		144,225.0
Sueldo empresa		164,417
Gratificación		27,403
CTS		12,399
<b>Costo empresa S/.</b>		<b>204,219</b>
Movilidad inspectores mensual (S/. 15 diarios)		22,000
Envío de cartas de cobranza (mensual)		6,500
N° llamadas mensuales por corresponsal (mes)		3,000
N° llamadas del dpto. al mes		72,000
Tiempo promedio por llamada (minutos)		3
Costo de tarifa mínima * 3 minutos S/.		0.3
Costo total llamadas telefónicas		18,000
<b>Total Gastos Cobranzas S/.</b>		<b>250,719</b>



N° Créditos Desembolsados (Mar 96- Nov-97)	48,830
N° Créditos Vencidos 1- 100 días	11,313
N° Créditos Vencidos en gestión de cobranza (mes)	4,000
Probabilidad crédito vencido	23%
Gastos de Cobranza mensual	250,719
Gasto de gestión de cobranza por crédito vencido S/.	63
<b>Gasto de gestión de cobranza por crédito desembolsado S/.</b>	<b>15</b>

## 5. Cobranza Judicial

### Cuadro 4.5.1

#### MODELO DE COSTEO COBRANZA JUDICIAL

<b>N° de expedientes que pasaron a cobranza judicial</b>	<b>3,272</b>
N° Créditos Desembolsados (desde marzo de 1996)	48,830
Probabilidad crédito vencido	6.7%
<b>Personal cobranza judicial:</b>	
Sueldo básico personal S/.	
Jefe de Cobranzas	5,000
4 Abogados	1,300
Remuneración bruta	
	10,200
Sueldo empresa	
	11,628
Gratificación	
	1,938
CTS	
	877
<b>Costo empresa S/.</b>	<b>14,443</b>
5 Practicantes	
	2500
Total remuneración básica S/.	
	16,943
N° expedientes en gestión de cobranza por abogado	
	60
N° de expedientes totales	
	240
<b>Costo de gestión de cobranza por crédito vencido S/.</b>	<b>60</b>
Promedio de comisiones sobre crédito cobrado	
	4.10%
Probabilidad de obtener comisión sobre cobros efectuados	
	20.00%

---

Porcentaje del crédito sobre el cual se cobra comisión	60.00%
<b>Costo de comisión por crédito S/.</b>	<b>12.3</b>
<b>Gastos de Cobranza por crédito</b>	<b>S/.</b>
<b>Proceso Ejecutivo</b>	
Interposición de la demanda	25
Tasa Judicial	24
Honorario mínimo	240
Sentencia	120
Movilidad	30
Tasa Judicial	400
<b>Total Gasto Cobranza Judicial por solicitud</b>	<b>839</b>
Gasto total de gestión de cobranza por crédito vencido S/.	911
<b>Gasto de gestión de cobranza por crédito desembolsado S/.</b>	<b>61</b>