



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MICROFINANZAS: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS –  
RIESGOS EN EL BANCO DE COMERCIO**

**Línea de investigación:**

**Finanzas, modelación financiera en PYMES**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Economista

**Autor:**

Chinga Zapata, Manuel Renato

**Asesor:**

Seminario Morales, Catherine Helen  
(ORCID: 0009-0009-5827-7778)

**Jurado:**

Alzamora Noreña, Freddy Eutimio  
Gutierrez Paucar, Felix Javier  
Leyva Campoblanco, Luis Fernando

**Lima - Perú**

**2023**





## Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:	1A_ChingaZapata_ManuelRenato_texto.docx (D150144438)
Fecha del Análisis:	18 /11/2022
Operador del Programa Informático:	MENDIVIL BRAVO GIOVANNA
Correo del Operador del Programa Informático:	gmendivil@unfv.edu.pe
Porcentaje:	7 %
Asesor:	CATHERINE HELEN SEMINARIO MORALES
Título:	MICROFINANZAS: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS – RIESGOS EN EL BANCO DE COMERCIO
Enlace:	<a href="https://secure.arkund.com/old/view/143102105-978920-356126#DYsxDgixDAT/knqF7MReI3wFUaAToCu45krE39limp3Zb/uc7XozONxFn/AxRMCzC4oS2nPBqZLqKEd1VEd5yIO+DFGliVhIQzr0Kkd11EAFKIHEdMy8o537+9hf+/Y4tme72sXIXnPR1rLByP77Aw==">https://secure.arkund.com/old/view/143102105-978920-356126#DYsxDgixDAT/knqF7MReI3wFUaAToCu45krE39limp3Zb/uc7XozONxFn/AxRMCzC4oS2nPBqZLqKEd1VEd5yIO+DFGliVhIQzr0Kkd11EAFKIHEdMy8o537+9hf+/Y4tme72sXIXnPR1rLByP77Aw==</a>

Jefe de la Oficina de Grados y Gestión del Egresado:



  
Nombres y Apellidos: FLORESMILO FLORES PALOMINO



Universidad Nacional  
**Federico Villarreal**

**VRIN** | VICERRECTORADO  
DE INVESTIGACIÓN

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

### **MICROFINANZAS: IMPLEMENTACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS – RIESGOS EN EL BANCO DE COMERCIO**

Línea de Investigación:

Ciencias de la Empresa: Finanzas, modelación financiera en PYMES

#### **Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de Economista**

Autor

Chinga Zapata, Manuel Renato

Asesora

Seminario Morales, Catherine Helen

(ORCID: 0009-0009-5827-7778)

Jurado

Freddy Eutimio Alzamora Noreña

Felix Javier Gutierrez Paucar

Luis Fernando Leyva Campoblanco

Lima – Perú

2023

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
1.1. TRAYECTORIA DEL AUTOR	6
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
1.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	14
1.4. ÁREAS Y FUNCIONES DESEMPEÑADAS	16
<b>II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA</b>	<b>17</b>
2.1. SUSTENTACIÓN TEÓRICA Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL	17
2.2. MARCO CONCEPTUAL	20
<b>III. APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA</b>	<b>31</b>
3.1. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS ESPECÍFICAS UTILIZADAS	31
3.2. METODOLOGÍA DE RIESGO OPERACIONAL:	35
3.3. DESARROLLO DE LA BANCA EMPRENDEDORES EN EL BANCO DE COMERCIO	37
3.4. PRINCIPALES ENSEÑANZAS	41
3.5. OPORTUNIDADES DE MEJORA	42
3.6. SALIDA DEL SEGMENTO	45
3.7. ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	45
<b>IV. CONCLUSIONES:</b>	<b>58</b>
<b>V. RECOMENDACIONES:</b>	<b>59</b>
<b>VI. REFERENCIAS</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama del Banco de Comercio 2015 .....	15
Figura 2 Tendencias del Saldo de Deuda, periodo 2010 al 2012, serie mensual .....	32
Figura 3 Provisión por deterioro / Saldo de deuda, periodo enero 2010 a Diciembre 2012. Serie mensual .....	34
Figura 4: Provisión por alineamiento y saldo de deuda, desde enero 2010 a diciembre 2012	35
Figura 5 Comparativo Calificación Pérdida periodo 2009 al 2014 .....	40
Figura 6 Estructura de Créditos periodos 2013 al 2015.....	41
Figura 7 Evolución del ratio mora real periodos 2013 al 2017 comparativo.....	49
Figura 8 Evolución de la cobertura de la cartera atrasada .....	50
Figura 9 Evolución de la Cobertura de la Cartera Problema .....	50
Figura 10 Indicadores Liquidez Banco de Comercio 2011 al 2015.....	53
Figura 11: Ratio de capital global 2011 al 2015 .....	54
Figura 12 Ratios de calidad de cartera 2011-2015 Banco de Comercio.....	55
Figura 13 Cobertura de Provisiones.....	56
Figura 14 ROA periodo 2011 al 2015.....	57
Figura 15: ROE periodo 2011 al 2015 .....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Evaluación de Riesgos Operacionales en procesos de B.Emprendedores	36
Tabla 2 Comparativo clasificación de Cartera de Banco de Comercio, Banca Múltiple y Sistema de Cajas Municipales, periodo 2009-2014 .....	38
Tabla 3: Estados Financieros 2014 2015 Análisis Vertical .....	47
Tabla 5 Balance de Situación 2014 y 2015 Análisis Horizontal .....	48
Tabla 4 Estado de Resultados 2014 2015 Análisis Vertical .....	51
Tabla 6 Estado de Resultados 2014 y 2015 Análisis Horizontal .....	52
Tabla 7 Análisis de principales Ratios 2011 al 2015 .....	53

## **Resumen**

La presente tesina muestra el resultado de las actividades de coordinación entre el área de negocios y área de Riesgos para la implementación de la Banca Emprendedores en el Banco de Comercio para la atención de créditos Microempresa, así como una evaluación de sus resultados, las oportunidades de mejora y recomendaciones. Los resultados muestran el impacto de la gestión en la implementación del Modelo, del deterioro y coyuntura del sector, las oportunidades de mejora se enfocan en las decisiones tomadas en la mitigación de los riesgos y las recomendaciones se realizan en base al análisis de lo antes mencionado.

*Palabras clave:* microfinanzas, riesgo, modelo de negocios, riesgo operacional, riesgo crediticio

### **Abstract**

The thesis shows the result of the application of the implementation of the business model and risks in the Comercio Bank for the attention of microenterprise loans, as well as an evaluation of its results, opportunities for improvement and recommendations. The results show the management impact in the implementation of the Model, the deterioration and the conjuncture of the sector, the opportunities for improvement focus on the decisions taken in risks mitigation and its recommendations have made based on the analysis of the aforementioned.

***Keywords:*** microfinance, risk, business model, operational risk, credit risk

## I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Trayectoria del autor

En el año 1993, mediante concurso de admisión, ingresé a la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela Profesional de Economía, de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Los cinco años en nuestra Alma Mater, fueron de mucha exigencia, pero nos nutrimos de sólidas bases, no sólo en lo cognitivo, sino también en experiencias transmitidas por nuestros maestros y compañeros. Luego de culminar satisfactoriamente a finales del año 1997, obtuve mi grado de bachiller en el año 1999.

#### *1.1.1. Memoria descriptiva laboral*

**1.1.1.1. Empresa : Mibanco – Banco de la Microempresa SA.**

Fecha : De diciembre 1998 a octubre 2002

Cargo : Asesor de Negocio Senior

Inicié mis labores profesionales, en Mibanco en el año 1998, Banco que tenía meses de formado como tal, producto de la conversión de la ONG Acción Comunitaria. La labor principal que desempeñé fue la de administración de cartera en la posición de Asesor de Negocios Senior en las Agencias de Villa El Salvador y posteriormente la agencia Zárate. El banco, nació para la atención de la Micro y Pequeña Empresa, y nos capacitaron de manera adecuada en la Tecnología Crediticia apropiada para el desarrollo de las Microfinanzas, mediante el programa de formación de asesores PFA I en teoría y práctica. Logré obtener y complementar los conocimientos de ventas, evaluación de créditos, análisis financiero, elaboración y análisis de estados financieros, entre otros. Laboré en esta institución hasta octubre del año 2002.

**1.1.1.2. Empresa : Banco del Trabajo.**

Fecha : De febrero 2003 a diciembre 2008

Cargo : Supervisor Regional de Créditos Senior

En febrero del 2003, ingresé a laborar en el Banco del Trabajo en el segmento Microempresa, haciendo línea de carrera, ocupando posiciones de Evaluador de créditos, Jefe de Créditos y Supervisor Regional de Créditos Senior, tanto en Lima como en provincias. En esta entidad inicié el liderazgo de equipos de trabajo, inicialmente con pequeños equipos en agencias de Lima y Provincias y posteriormente de una región. Logré desarrollar aún más los conocimientos de Elaboración y análisis de estados financieros de las Micro y Pequeña Empresas, habilidades directivas, supervisión, capacitación en el modelo de evaluación a colaboradores tanto de Lima como en Provincia.

Entre las principales funciones desarrolladas, destacan las siguientes:

- Supervisión de cumplimiento de políticas de admisión crediticia, seguimiento y cobranzas. Segmentos Micro Empresa, Pequeña Empresa, Consumo e Hipotecario. Lima y provincias.
- Partícipe del proceso de admisión de créditos, autonomía de aprobación.
- Participación activa en la concepción, desarrollo e implementación del nuevo modelo de negocios del Banco de Trabajo: Proyecto Fénix.
- Capacitación a Administradores, Jefes Zonales, Jefes de Crédito y Evaluadores en Tecnología Crediticia, Modelos de Evaluación Comercial y Riesgos Crediticios.

**1.1.1.3. Empresa : Banco de Comercio.**

Fecha : De diciembre 2008 a Julio 2015

Cargo : Jefe de Riesgos Mype

Cuando me desempeñaba en el Banco del Trabajo, recibí la invitación de liderar el equipo de Riesgos Mype ante la decisión del Banco de Comercio de incursionar en el segmento de la Micro y Pequeña Empresa, entidad en la que laboré hasta Julio 2015, llegando a contar con el Nivel de Sub Gerente de la División de Riesgos – Jefe de Riesgos Mype. Esta posición es la que es el objeto del informe de experiencia profesional.

Entre las principales labores realizadas, se destacan las siguientes:

- Líder del proceso de admisión, administración, seguimiento y cobranza de créditos segmento Micro Empresa, Pequeña Empresa y Pignoraticio.
- Elaboración y seguimiento de políticas para la Banca Mype. Productos: Capital de Trabajo, Activo fijo, Vehicular, Hipotecario, Leasing, Fianza, etc.
- Supervisión a Riesgos y Comercial en los procesos de admisión, seguimiento y cobranza.
- Participación en la Creación e Implementación del Modelo de Evaluación y Administración del Segmento Mype, teniendo a cargo el área de Riesgos Mype.
- Capacitación a Administradores, Jefes Zonales, Funcionarios de Negocios y Gestores Comerciales en Tecnología Crediticia, Modelo de Evaluación Comercial y Riesgos Crediticios, tanto en Lima como en las agencias de Provincia.
- Partícipe del Comité de Riesgos.
- Coordinador y Gestor de Riesgo Operacional, Continuidad de Negocio y Seguridad de Información – Logro ASA, otorgamiento y renovación.

**1.1.1.4. Empresa : Personas y Negocios SAC.**

Fecha : De julio 2015 a Julio 2017

Cargo : Gerente de Administración

En la empresa Personas y Negocios SAC participé como socio y Gerente de Administración, realizando como externo para empresas financieras, las siguientes actividades:

- Capacitaciones en tecnología crediticia. Segmentos Consumo, Micro y Pequeña empresa, Mediana empresa, Créditos individuales, Créditos prendarios.
- Optimización modelos score y mejora de procesos.

**1.1.1.5. Empresa : Caja Municipal de Paita SA.**

Fecha : De julio 2017 a junio 2020

Cargo : Gerente de Riesgos

En la CMAC Paita, desempeñé la posición de Gerente de Riesgos, presentaba reporte directo al Comité de Riesgos y Directorio, contando con un equipo multidisciplinario con el cual gestionábamos los diversos tipos de riesgos tales como crediticio, operacional, liquidez y mercado, reputacional y estratégico.

Entre las principales funciones realizadas, se destacan las siguientes:

- Liderar e implementar la gestión y cultura de riesgos en la empresa.
- Liderar la gestión de riesgo crediticio, riesgo operacional, liquidez y mercado, reputacional y estratégico.
- Implementación KRI en Riesgo Crédito, Operacional, Continuidad de Negocio, Liquidez y Mercado.
- Optimización modelo score y procesos en productos: Consumo, Micro y Pequeña empresa, Mediana empresa, Créditos individuales, Créditos vehiculares y Créditos prendarios.
- Implementación cambios normativos, entorno reprogramaciones y modificaciones regulatorias.
- Liderar equipo de riesgos y cobranzas.

**1.1.1.6. Empresa : Edpyme Credivision SA.**

Fecha : De junio 2020 a la fecha

Cargo : Gerente de Riesgos

En Edpyme Credivision, miembro de la red internacional de microfinanzas VisionFund Internacional, desempeño la posición de Gerente de Riesgos, Oficial de prevención LAFT y Oficial de seguridad de información.

Entre las principales funciones realizadas, se destacan las siguientes:

- Liderar la gestión integral de riesgos.
- Liderar la gestión de riesgos prevención de Lavado de activos y financiamiento de terrorismo.
- Implementación KRI en Riesgo Crédito, Operacional, Continuidad de Negocio, Ciberseguridad, Liquidez, LAFT y Mercado.
- Implementación producto Crédito a Migrantes.
- Optimización modelo score y procesos en productos: Consumo, Micro y Pequeña empresa, Créditos individuales y créditos grupales.
- Implementación cambios normativos, entorno reprogramaciones.
- Implementación y líder de Cultura de Riesgos.
- Evaluación sobresaliente y reconocimiento en red Latinoamérica.

***1.1.2. Memoria descriptiva certámenes / eventos***

**Nombre : Una mirada a la actual situación de las microfinanzas en el Perú.**

Entidad : Estudios Econométrico SAC

Fecha : agosto 2022

Temática : Microfinanzas

**Nombre : Ponente en Seminario Economía y Finanzas.**

Entidad : Universidad Nacional de Tumbes

Fecha : octubre 2021  
Temática : Gestión Integral de Riesgos

**Nombre : Ponente en Conferencia Gestión de Riesgos en Microfinanzas.**

Entidad : Estudios Econométrico SAC  
Fecha : agosto 2021  
Temática : Riesgos, microfinanzas

**Nombre : Ponente en Seminario Internacional “Gestión de Riesgos en Instituciones de Microfinanzas”.**

Entidad : Universidad Cesar Vallejo  
Fecha : setiembre 2018  
Temática : Gestión Integral de Riesgos, Microfinanzas

**Nombre : Ponente en Congreso “Auditoría Interna, Control Interno y Riesgos en Microfinanzas”.**

Entidad : Escuela Internacional de Estudios Gerenciales  
Fecha : mayo 2018  
Temática : Riesgo Crediticio, buenas prácticas.

**Nombre : Ponente en Congreso Internacional de Riesgo Crediticio.**

Entidad : Escuela Internacional de Estudios Gerenciales  
Fecha : noviembre 2015

Temática : Riesgo Crediticio, buenas prácticas y modelos de negocio en gestión de riesgo de crédito.

**Nombre : Ponente Conferencia Ciclo de Conferencias sobre Líneas de Especialización Administrativa.**

Entidad : Universidad Nacional Tecnológica del Cono Sur de Lima

Fecha : marzo 2012.

Temática : Alternativas de Especialización administrativa.

**Nombre : Invitado como Especialista en TV y Radio.**

Entidad : Panamericana Televisión (Buenos Días Perú), Televisión Nacional del Perú (Pulso Económico), Wilax, Radio Programas del Perú, Radio Nacional.

Fecha : Años 2012 y 2013

Temática : Riesgo de Sobreendeudamiento y Créditos para las Mypes.

## **1.2. Descripción de la empresa**

El Banco de Comercio empezó sus operaciones en el año 1967 como Banco Peruano de la Construcción. Luego, en el año 1999, por Junta General de Accionistas, se fusiona el Banco de Comercio y Financiera Regional del Sur, ambas de propiedad de la Caja de Pensiones Militar Policial (CPMP). Luego de una reorganización, en septiembre del 2004 se conforma el

nuevo Banco de Comercio, así como la Administradora Del Comercio, para el manejo de la cartera pesada. En el 2015, el Banco de Comercio contaba con una participación de 99.9998% en INVERPECO, formando el Grupo Económico Banco de Comercio, que pertenece a la Caja de Pensiones Militar Policial (CPMP), entidad encargada de la administración de los fondos previsionales y pago de prestaciones.

El Banco de Comercio, desarrolló con éxito los productos destinados a la atención del personal de Fuerzas Armadas y Policiales, contando con el producto estrella el descuento por planilla, desarrollando toda la tecnología crediticia y soporte para el desarrollo de este segmento, desde la admisión, seguimiento y cobranza. Este producto de descuento por planilla fue el de mayor desarrollo en el cual el Banco de Comercio contó con liderazgo por varios años, sin embargo, era un segmento que contaba con amenazas dado el ingreso y/o crecimiento de competencia, las mismas que desarrollaban estrategias específicas para incrementar su participación de mercado, basadas principalmente en ampliación de plazos y reducción de tasas de interés. Ante estas amenazas, entre otros, la necesidad de contar con una Banca Mype fue considerada por el Banco de Comercio en los Planeamientos Estratégicos realizados en los ejercicios 2007 y 2008, como una forma de diversificar la Cartera, encontrar nuevos negocios que generen mayores márgenes de contribución y cerrar el círculo para atender las diversas necesidades de financiamiento de las familias en el Perú, ya que el Banco contaba como objetivo estratégico también ser “El banco de La Familia”.

En este escenario, el planteamiento de la Banca Mype recogió muchas de las experiencias en las Áreas Comerciales y de Riesgos que se habían empleado con éxito en las Microfinanzas en el Perú, cuya Industria se encontraba cercana a cumplir los 30 años, por lo que se trataba de un Sector Maduro y consolidado a pesar de que la penetración de mercado en conjunto no superaba el 30%, ello debido al bajo nivel de bancarización que hay en nuestro

país, el sector del mercado aún ofrecía posibilidades de ingreso, las barreras de ingreso no eran ni son altas en el sector, y se contaba con expectativas de ingreso de nuevos competidores a dicho sector.

El proceso de implementación de la Banca Emprendedores, se inició a fines del año 2008 con un piloto desarrollado en Lima, agencia Lampa, y posteriormente se masificó en otras agencias de Lima y provincias.

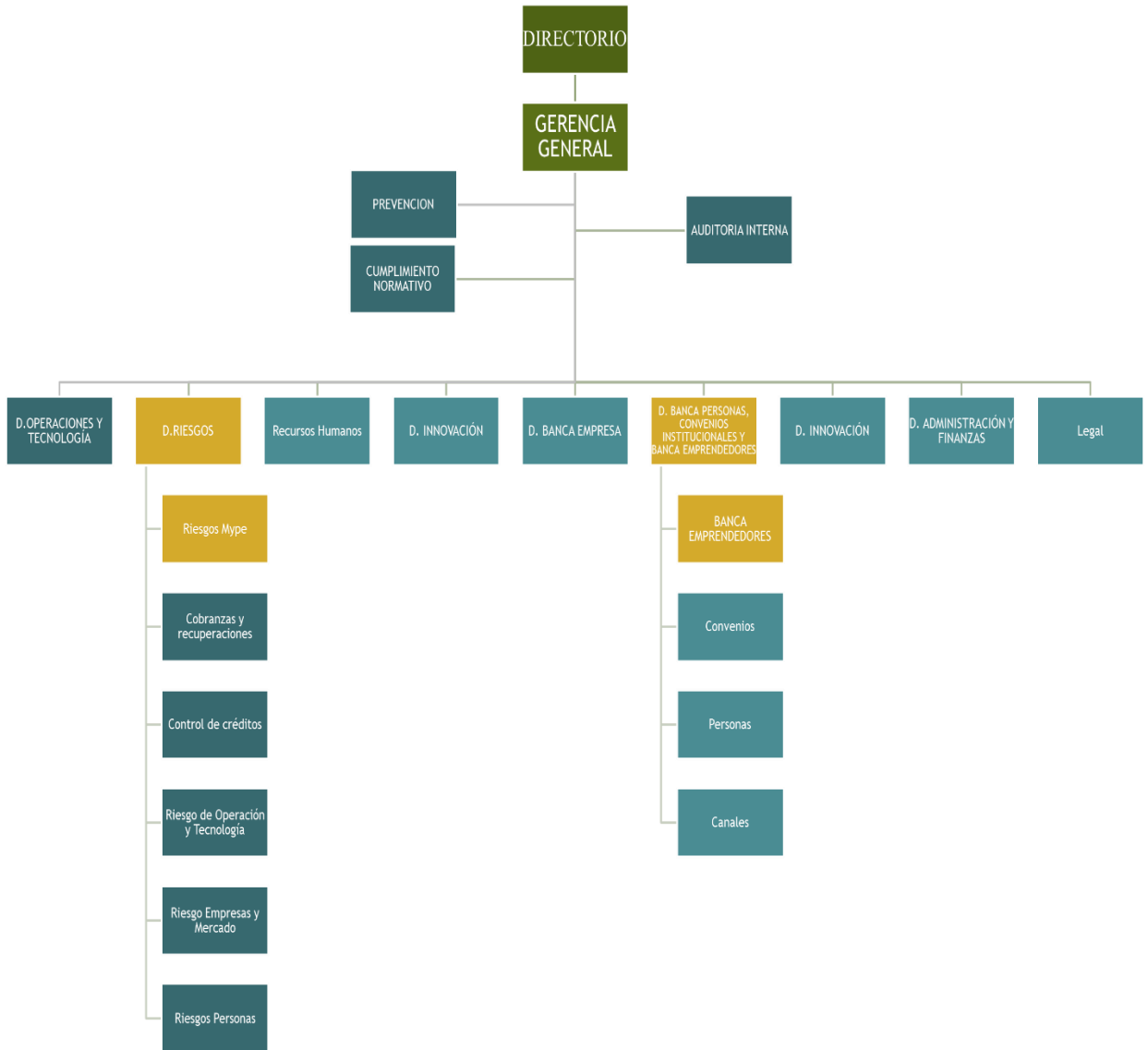
Con la implementación, se pudo aplicar la tecnología crediticia especializada en Microfinanzas, con la limitación de los recursos de la entidad.

### **1.3. Organigrama de la empresa**

Para el 2015, el Banco de Comercio contaba con la estructura descrita en el cronograma, la misma que estaba liderada por el Directorio y Gerencia General, que tenía a cargo entre otras Divisiones y Departamentos, la División de Riesgos que contaba con varios Departamentos, entre ellos el Departamento de Riesgos Mype, que se encuentra analizado en el presente informe.

**Figura 1**

*Organigrama del Banco de Comercio 2015*



*Tomado de: Información memoria 2015 Banco De Comercio*

#### 1.4. Áreas y funciones desempeñadas

Dentro de las funciones realizadas el Departamento de Riesgos Mype, que se encontraba en la División de Riesgos, tenemos:

- a) Comunicación con áreas relacionadas de metodología de trabajo.
- b) Elaboración de manuales y procedimientos para la apertura, implementación, seguimiento y control del área.
- c) Contratación de personal con perfil necesario para desarrollar las labores específicas.
- d) Liderar la implementación en los sistemas informáticos de las principales reglas de Core de Negocio.
- e) Liderar el proceso de admisión de clientes.
- f) Liderar el proceso de seguimiento de clientes.
- g) Implementación de equipo especializado de Analistas de Riesgos.
- h) Implementación de equipo especializado de cobranzas.
- i) Capacitación y certificación a personal comercial y de riesgos en análisis crediticio, provisiones y análisis de estados financieros.
- j) Coordinador y Gestor de Riesgo Operacional, Continuidad de Negocio y Seguridad de Información.
- k) Participación mensual en Comité de Riesgos con Directores de la Institución.

## **II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA**

El trabajo a desarrollar para sustentar la experiencia profesional, se basa en la implementación del MODELO “BANCA EMPRENDEDORES” que coordina las labores del área de negocios con el área de riesgos mype. La Banca Emprendedores, nació para la atención de los emprendedores de los segmentos de la Micro y Pequeña Empresa, participé de manera directa liderando el Departamento de Riesgos Mype desde diciembre del año 2008 hasta Julio del año 2015.

### **2.1. Sustentación teórica y justificación del trabajo profesional**

El sector de las Microfinanzas, se encuentra conformado por entidades tales como Bancos, Financieras, Edpyme, Cajas Rurales, Cajas Municipales, Cooperativas y ONG; estas entidades cuentan con la particularidad de contar con una tecnología crediticia que permite evaluar a los empresarios de la Micro y Pequeña Empresa.

Inicialmente las ONGs y Cooperativas fueron las entidades dirigidas a la atención de este segmento, sin embargo, los bancos fueron atraídos por este segmento considerando la existencia de altos márgenes de utilidad.

Como antecedente histórico del desarrollo de las microfinanzas en el Perú tenemos el desarrollo de las Cooperativas, y como pionero tenemos al padre Daniel Mc Lellan, quien, entre otras labores loables de desarrollo de Cooperativas, propuso la creación de la Oficina Central de Cooperativas Parroquiales en el año 1958, un año más tarde este organismo ya supervisaba las actividades de 14 cooperativas.

En el Perú los bancos incursionaron en el año 1998 con Mibanco (fecha de creación), sumándose a las entidades como Cooperativas, Cajas municipales, Cajas rurales, Edpymes y ONG's; esta incursión de los bancos fue dándose de manera progresiva disputándose mercados donde se encontraban pioneras algunas entidades; esto sumado a la "liberalización de zonas" de Cajas Municipales llevó a una oferta agresiva de las entidades hacia un mismo mercado orientado a zonas urbanas.

Es así como llegamos a un entorno de una oferta agresiva concentrada en zonas urbanas de la mayoría de entidades, y desde la otra arista por el lado de la demanda, a clientes con mayor conocimiento del manejo bancario, sin ser sinónimo de "cultura financiera". Las entidades, en búsqueda de incrementar su participación de mercado, buscaron varias estrategias comerciales, en algunos casos incrementaron el crédito promedio perdiendo la atención del mercado objetivo y/o atendiendo con tecnologías inadecuadas segmentos como Pequeña y Mediana Empresa. Otras entidades, centraron la atención en zonas urbanas, las mismas que se encontraban expuestas a sobre oferta. Se generaron también campañas de reducción de tasas de interés, con campañas de créditos pre aprobados, relajando en algunos casos las políticas de otorgamiento de créditos.

Los clientes al estar expuestos a esta sobre oferta, muchas veces tomaron varios créditos sin contar con la capacidad de pago necesaria, ocultando o distorsionando información, en algunos casos.

Es en este entorno donde se desarrolló los años 2010-2015, con reducción de tasas de interés de las entidades con el fin de captar y retener clientes, sumándose a problemas de morosidad, reducción de márgenes, incremento de los niveles de provisiones y sobre endeudamiento; sin embargo, el Perú siendo calificados como el mejor entorno para hacer microfinanzas, según el Banco Mundial, a través de su estudio anual "El Microscopio", al 2016.

El Banco de Comercio, al ingresar al segmento a fines del 2008, diseñó un modelo que generaba la posibilidad de crecimiento rápido cuidando el apetito por riesgo. El Modelo de Negocio planteado, que podemos conceptualizarlo como la forma que se diseñó para laborar en el logro de objetivos, era de cogestión entre las Áreas Comercial y de Riesgos Mype, lo que contribuiría a minimizar el Riesgo del negocio y generar sinergias necesarias para el crecimiento proyectado para los próximos 05 años, sumado a ello se contaba con personal con una experiencia demostrada en el Sector que garantizaba un aprendizaje de muy corto plazo de nuestro Modelo Comercial y de Riesgos.

La Banca Emprendedores, se constituyó para satisfacer de manera integral las necesidades financieras de los clientes Microempresarios, constituyéndose como la opción más conveniente por la Atención personalizada, con rapidez dentro de los parámetros del mercado y precios Competitivos. El Portafolio de productos que ofrecía la Banca Emprendedores no sólo se centraba en el financiamiento al negocio del cliente, también estaba dirigido a satisfacer las necesidades de Desarrollo Personal y de su Familia. Contribuía a la labor del Banco en su función de Responsabilidad Social ya que realizaba las labores de Asesoría y Capacitación a los clientes, como colateral al crédito y adicionalmente se cumplía la labor de Bancarización al segmento superior de subsistencia, generando fidelización y cartera exclusiva.

La Microempresa en el Perú tiene segmentos de mercado identificados por su nivel de acumulación, el segmento de subsistencia, de Crecimiento y Consolidado o promovible. El Segmento de mayor competencia por los Bancos es el Consolidado y luego el de Crecimiento; las Cajas Municipales, Edpymes y las Instituciones de Microfinanzas en general se han enfocado en el segmento de Subsistencia y el de crecimiento. El Banco de Comercio identificó como una oportunidad la Capa superior del segmento de Subsistencia hacia el segmento de crecimiento.

En el Segmento de Subsistencia se determinó la necesidad de contribuir con la Bancarización generando clientes exclusivos y de alta fidelidad con el Banco de Comercio y en el Segmento de Crecimiento compitiendo directamente con Cajas Municipales, Edpymes, los Bancos Financiero, Interbank, las Financieras Edyficar y CrediScotia.

## **2.2. Marco conceptual**

### ***2.2.1. Modelo de Negocios***

Podemos definir Modelo de Negocio como la forma de operar de la empresa, la forma de trabajo, de generar valor y de hacer negocios en búsqueda de la satisfacción del cliente y de los objetivos de la empresa. Este modelo de negocios debe estar alineado a la misión, visión y objetivos estratégicos.

Robbins y Coulter (2010) señala que el Modelo de Negocio, que es simplemente la manera en que la compañía va a ganar dinero. El modelo de negocio se enfoca en dos factores: (1) si los clientes valorarán lo que produce la compañía, y (2) si la compañía puede ganar dinero produciéndolo.

### ***2.2.2. Sistema Financiero***

Instituto Peruano de Economía (2013) El sistema financiero se encuentra comprendido por el conjunto de instituciones, intermediarios y mercados donde se canaliza el ahorro hacia la deuda (o inversiones). Con este objetivo, existen dos mecanismos para cumplir con el traslado de recursos: las finanzas indirectas y directas.

Rodolfo Minzer (2006) señala que América Latina se caracteriza por tener una diversidad institucional en la que coexisten varios tipos de instituciones financieras que canalizan microcrédito, que se pueden clasificar en 1) Organizaciones no gubernamentales (ONG); 2) las cooperativas y uniones de crédito y 3) los bancos y las instituciones financieras no bancarias.

La definición de las Empresas del Sistema Financiero en Perú, se encuentra en La Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros (Ley de Banca) Artículo 282, en las cuales define a las siguientes: a) Empresa bancaria, b) Empresa Financiera, c) Caja Municipal de Ahorro y Crédito, d) Caja Municipal de Crédito Popular, e) Entidad de Desarrollo a la Pequeña y Micro Empresa – EDPYME, f) Empresa de arrendamiento financiero g) Empresas de factoring, h) Empresas Afianzadora y de Garantías, i) Empresas de Servicios Fiduciarios g) Cooperativas de ahorro y crédito.

Trivelli (2015) “Dentro de las entidades no reguladas que trabajan con la microempresa tenemos a las ONG (Organismos No Gubernamentales), cuyas tecnologías crediticias aplicadas están más asociadas con los grupos solidarios y los bancos comunales (donde el mercado meta es el de muy bajos ingresos y, en especial, las mujeres), aun cuando también hay modalidades de crédito individual”.

Conger e Inga (2009) Muchas organizaciones no gubernamentales operan programas de microfinanzas como su programa central o como uno más de sus programas de servicios. En el Perú las ONG más importantes son programas de microfinanzas son miembros de COPEME. Asociación gremial que promueve la pequeña y microempresa. Estas ONG se autorregulan con la asistencia de COPEME, que les presta asesoría sobre estándares internacionales en buenas prácticas y buen gobierno para el sector de las microfinanzas.

### ***2.2.3. Microfinanzas - Microcréditos.***

Los términos de microfinanzas y microcréditos son términos que en muchos casos se toman como sinónimos de manera errónea, incluso para muchos autores especializados o algunas veces originadas por traducciones inadecuadas. Dada las investigaciones realizadas y la experiencia del tema, se podría afirmar que las Microfinanzas es el conjunto de herramientas, servicios y tecnología especializada a un segmento llamada Microempresa o unidades familiares en la base de la pirámide. El microcrédito se incluye dentro de las microfinanzas, la misma que abarca adicional al microcrédito al microahorro y los microseguros. Se indica que es especializado por que difiere de las formas tradicionales de otorgar préstamos, generar ahorro y de contar con cobertura de seguros.

Revisando la bibliografía podemos identificar varios conceptos, entre ellos tenemos los siguientes:

Mena (1997) Los Microcréditos es el conjunto de Tecnologías Crediticias y Experiencias que permiten evaluar a Micros y Pequeñas Empresas para el otorgamiento de créditos, los mismos que permitirán cubrir las necesidades de financiamiento de Capital de Trabajo, Adquisición de activos, adquisición o mejoramiento de vivienda y/o Consumo. Difiere de las Finanzas Tradicionales principalmente por la informalidad del segmento que no permite contar con libros contables para una evaluación “tradicional”. El concepto de microfinanzas se refiere a la provisión de servicios financieros como préstamos, ahorro, seguros o transferencias a hogares con bajos ingresos. Entre estas posibilidades, la mayoría de las instituciones del sector se ha dedicado al microcrédito.

El padre de las Microfinanzas, reconocido a nivel internacional, es MUHAMAD YUNUS, dentro de todos los mensajes y enseñanzas recibidas tenemos el siguiente mensaje:

"El único mensaje es que la pobreza en el mundo es una creación artificial. No es parte de la civilización humana, y podemos cambiar la situación. Lo único que debemos hacer es rediseñar nuestras instituciones y políticas, y no habrá personas que sufrirán de pobreza".

Otro escenario importante de debate, son los congresos, en el congreso Internacional de Microfinanzas realizado en el 2002 se indicó lo siguiente:

“Millones de personas en los países en desarrollo buscan superarse a través de pequeñas actividades productivas y comerciales de manera informal. Inmerso en la economía informal se encuentra el pequeño crédito que viabiliza recursos generando desarrollo y crecimiento en cada uno de esos pequeños negocios. En conjunto esos pequeños negocios forman los grandes segmentos de microempresarios, las sociedades y los pueblos”.

Torre (2012) “El microcrédito tiene por objetivo otorgar préstamos a los pobres que carecen de activos, y por tanto de garantías tal como se entiende en los circuitos financieros convencionales, a fin de que puedan emprender actividades por cuenta propia que generen ingresos y les permitan mantenerse a sí mismos y sus familias. Este instrumento es mucho más que prestar una pequeña cantidad de dinero, es la oportunidad para que muchas personas puedan explotar sus potenciales”.

#### **2.2.4. Préstamo / Crédito.**

Es común que los términos préstamo y crédito se tomen como sinónimos, incluso los nombres comerciales de los productos financieros cuentan con esta definición de manera

errada, que es indispensable aclararla, un préstamo es la operación financiera en la que una entidad o persona (el prestamista) entrega otra (el prestatario) una cantidad fija de dinero al comienzo de la operación, con la condición de que el prestatario devuelva esa cantidad junto con los intereses pactados en un plazo determinado. La amortización (devolución) del préstamo normalmente se realiza mediante unas cuotas regulares (mensuales, trimestrales, semestrales) a lo largo de ese plazo. Por lo tanto, la operación tiene una vida determinada previamente. Los intereses se cobran sobre el total del dinero prestado.

Un crédito es la cantidad de dinero, con un límite fijado, que una entidad pone a disposición de un cliente. Al cliente no se le entrega esa cantidad de golpe al inicio de la operación, sino que podrá utilizarla según las necesidades de cada momento, utilizando una cuenta o una tarjeta de crédito. Es decir, la entidad irá realizando entregas parciales a petición del cliente. Puede ser que el cliente disponga de todo el dinero concedido, o sólo una parte o nada. Sólo paga intereses por el dinero del que efectivamente haya dispuesto, aunque suele cobrarse además una comisión mínima sobre el saldo no dispuesto. A medida que devuelve el dinero podrá seguir disponiendo de más, sin pasarse del límite.

Los créditos también se conceden durante un plazo, pero a diferencia de los préstamos, cuando éste se termina se puede renovar o ampliar.

Quispe (2012) En relación al costo del crédito, las empresas especializadas en microfinanzas enfrentan costos más altos al procesar créditos de montos pequeños dirigidos a clientes sin historial crediticio, lo cual se traduce en un mayor costo de estos créditos, aunque con un nivel sustancialmente menor que el de un prestamista informal. Un crédito a la microempresa de un intermediario formal tiene una tasa de interés promedio de 32 por ciento, mientras que los intermediarios no regulados como Organizaciones No Gubernamentales, Cooperativas de Ahorro y Crédito y prestamistas informales, cobran tasas de interés entre 69%

y 588% al año (según el “Estudio cuantitativo para conocer la percepción sobre la capacidad de endeudamiento de la población de Lima Metropolitana” realizado por la Universidad San Ignacio de Loyola).

### ***2.2.5. Clasificación del deudor por destino de crédito.***

En función a la Resolución SBS 14353-2009 establece la clasificación del deudor por tipo de crédito en ocho categorías, las mismas que se mencionan según la norma referida (en resumen): créditos corporativos, créditos a grandes empresas, créditos a medianas empresas, Créditos a pequeñas empresas, Créditos a Microempresas, créditos consumo revolvente y no revolvente e hipotecarios para vivienda.

En el presente trabajo, al centrarnos en Banca Emprendedores, definimos las categorías siguientes, según la Resolución N° 14353 Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS, 2010):

#### **2.2.5.1. Créditos a pequeñas empresas**

Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses.

#### **2.2.5.2. Créditos a microempresas**

Créditos otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses.

#### **2.2.5.3. Créditos de consumo revolvente**

Créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

#### **2.2.5.4. Créditos de consumo no-revolvente**

Son aquellos créditos no revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.

#### **2.2.5.5. Créditos hipotecarios para vivienda**

Créditos otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas.

#### **2.2.6. Clasificación Crediticia del Deudor**

La Resolución SBS 11356 – 2008 muestra las categorías de clasificación crediticia del deudor de la cartera de créditos, las mismas que son:

CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN CREDITICIA. El deudor será clasificado de acuerdo a las siguientes categorías, para la Banca Minorista (Pequeña empresa, micro empresa,

consumo revolvente y no revolvente), donde se encuentra el segmento que estamos analizando(SBS, 2008):

“CATEGORÍA NORMAL (0) Son aquellos deudores que vienen cumpliendo con el pago de sus créditos de acuerdo a lo convenido o con un atraso de hasta ocho (8) días calendario.

CATEGORÍA CON PROBLEMAS POTENCIALES (1) Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de nueve (9) a treinta (30) días calendario.

CATEGORÍA DEFICIENTE (2) Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de treinta y uno (31) a sesenta (60) días calendario.

CATEGORÍA DUDOSO (3) Son aquellos deudores que registran atraso en el pago de sus créditos de sesenta y uno (61) a ciento veinte (120) días calendario.

CATEGORÍA PÉRDIDA (4) Son aquellos deudores que muestran atraso en el pago de sus créditos de más de ciento veinte (120) días calendario”

### **2.2.7. Riesgo.**

Lawrence y Chad (2016) Es la posibilidad de ocurrencia de un evento que origine una desviación de los resultados planeados, combina las variables amenaza y vulnerabilidad. “Posibilidad de que los resultados reales difieran de los esperados”

En un entorno dinámico, con volatilidad de precios, variaciones económicas, entre otros factores, el riesgo de que no se cumpla con los objetivos planteados es cada vez mayor, en tal sentido es de suma importancia administrar de manera adecuada y especializada los

riesgos en función a su tipología, contando para ello con buenas prácticas, instrumentos de medición y gestión de riesgos cada vez más sofisticados.

Para realizar una adecuada gestión de riesgos, debemos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Medir, monitorear y controlar las exposiciones que puede presentar la entidad.
- Compromiso de la organización, desde la alta Dirección en la definición de estrategias y políticas generales orientados hacia una cultura de riesgos.
- Independencia en la gestión de riesgos

#### **2.2.7.1. Riesgo de Crédito.**

(SBS, 2006) El riesgo de que el deudor o la contra-parte de un contrato financiero no cumpla con las condiciones del contrato.

Cuando la empresa otorga crédito a sus clientes, asume un riesgo de crédito, el cual hay que dimensionar analizando la atomización de la cartera, existencia de cuentas morosas sin provisionar, historial de pagos (protestos por girador), coberturas que pueda tener la empresa (garantías, CDE, etc.).

#### **2.2.7.2. Riesgo Operacional.**

Es la probabilidad de ocurrencia por un evento por los factores de personas, procesos, tecnología y desastres naturales.

### **2.2.8. Sobre-endeudamiento.**

Checkley (2003) Se dice que la empresa está muy endeudada cuando la proporción de dinero prestado es elevado si se compara con el valor neto de la empresa y poco endeudada en la situación contraria.

### **2.2.9. Provisiones.**

Dermine (2002) Las provisiones para riesgos de créditos representan la reducción en el valor de un préstamo debida a la posibilidad de que se produzcan un fallido. Las provisiones se contabilizan como un gasto en la cuenta de resultados del período en que se producen.

Provisiones genéricas.

Se constituyen como medida preventiva al generarse los desembolsos en categoría normal.

Provisiones Específicas

Se realizan las provisiones específicas cuando un crédito presenta categoría distinta a normal, es decir, los créditos con atraso.

Provisiones pro-cíclicas.

Las empresas deberán constituir las provisiones pro cíclicas para la cartera en Categoría Normal, cuando se presente alguna de las siguientes situaciones:

El promedio de la variación porcentual anualizada del PBI de los últimos 30 meses pase de un nivel menor al 5% a uno mayor o igual a este umbral.

Cuando el promedio de la variación porcentual anualizada del PBI de los últimos 30 meses se encuentre por encima de 5% y el promedio de la variación porcentual anualizada del PBI de los últimos 12 meses sea mayor en 2 puntos porcentuales a este mismo indicador evaluado un año antes.

### III. APORTES MÁS DESTACABLES A LA EMPRESA

#### 3.1. Metodología y técnicas específicas utilizadas

Las metodologías utilizadas para la evaluación del negocio y la implementación del modelo de riesgos, son las siguientes:

##### *Metodología de cálculo de provisiones:*

A fin de determinar el monto de provisiones a ser presupuestado (años 3 y 4 de la Banca Emprendedores), se realizó un análisis de tendencias del comportamiento de la cartera, trabajando con la siguiente metodología:

##### **Objetivos**

Estimar el monto de provisiones: Genéricas, Específicas y Pro cíclicas para la Banca Emprendedores, a través de una metodología de Análisis de Tendencia de los resultados de la propia cartera.

Determinar la Tendencia del Saldo de Deuda, Prov. Especifica por Deterior y Alineamiento.

Determinar la Tendencia de la Cartera Atrasada, y como resultado, la evolución de la Morosidad.

Determinar el comportamiento de la cartera clasificada en Normal.

## Definiciones

Tendencia: es un patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período. En términos del análisis técnico, la tendencia es simplemente la dirección o rumbo del mercado.

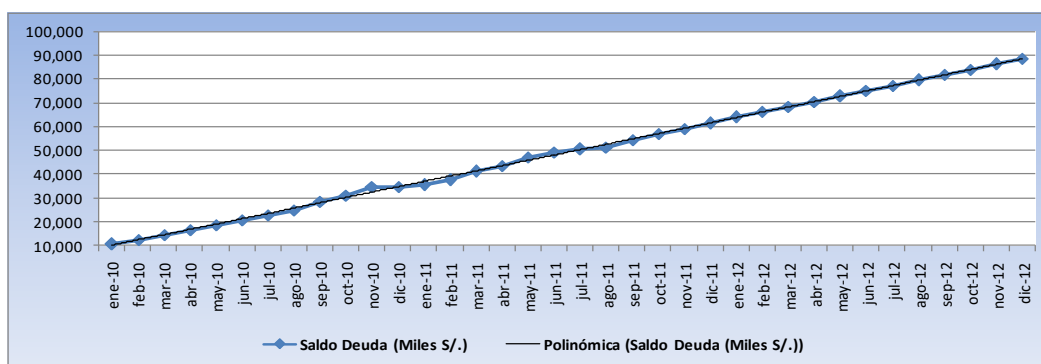
Provisión Genérica: Las provisiones genéricas son aquellas que se constituyen, de manera preventiva, sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores clasificados en categoría Normal.

Provisión Específica: Las provisiones específicas son aquellas que se constituyen sobre los créditos directos y la exposición equivalente a riesgo crediticio de los créditos indirectos de deudores a los que se ha clasificado en una categoría de mayor riesgo que la categoría Normal.

Regla pro cíclica: Medida que hace que a la tasa de provisión correspondiente a la categoría de riesgo Normal se añada un componente adicional.

### Figura 2

*Tendencias del Saldo de Deuda, periodo 2010 al 2012, serie mensual*



Tomado de: Reportes anual 2012 Banca Emprendedores Banco de Comercio. Departamento de Riesgos

De acuerdo a la tendencia de los últimos años analizados

Se grafica la tendencia del Saldo de Deuda mensual, el cual de acuerdo a la función que mejor explica la gráfica de los valores reales, se realiza un pronóstico para los meses futuros.

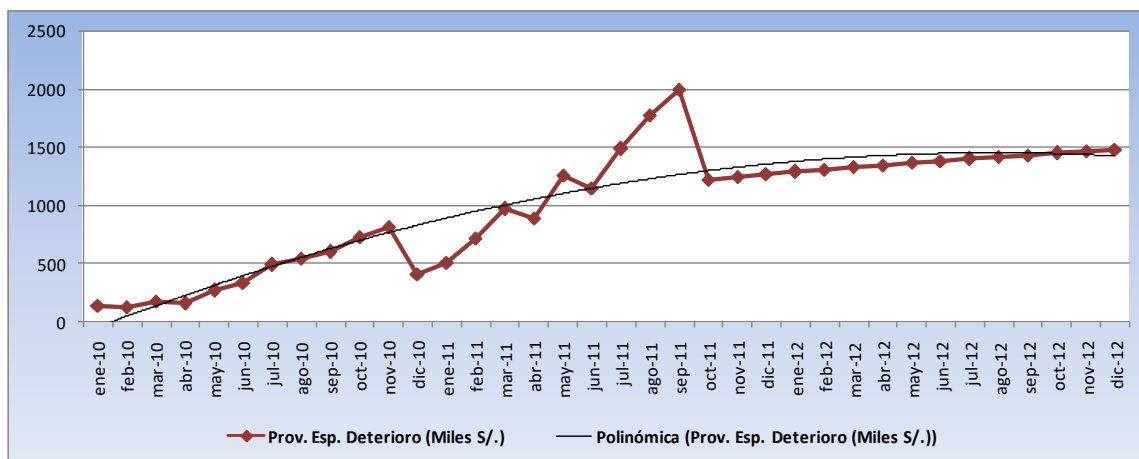
La función que mejor explica la tendencia, estadísticamente tiene el mayor **R<sup>2</sup>** (coeficiente de determinación mide la proporción de variabilidad total de la variable dependiente respecto a su media que es explicada por el modelo de regresión).

Tendencia provisión específica por deterioro y alineamiento:

La provisión por deterioro se incrementa en función a la migración de calificación de los clientes, por ejemplo, al pasar de tramos de normal a CPP (9 a 30 días, tasa de 5%), Deficiente (31 a 60 días, tasa de 25%), Dudoso (61 a 120, tasa de 60%) o pérdida (mayor a 120 días, tasa de 100%). Estos tramos y tasas de provisión corresponden a créditos sin garantía y en el segmento minorista, que eran características del segmento. Los incrementos de estas provisiones afectan de manera negativa al estado de resultados, por lo que se realiza gestión para el control de las mismas.

**Figura 3**

*Provisión por deterioro / Saldo de deuda, periodo enero 2010 a Diciembre 2012. Serie mensual*

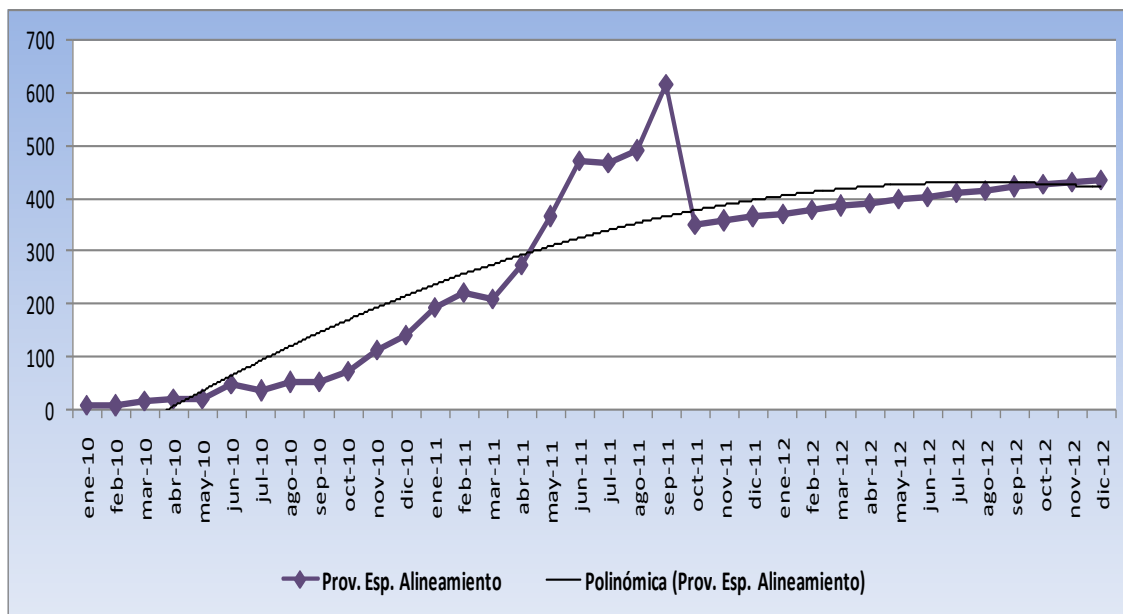


Tomado de: Reportes anual 2012 Banca Emprendedores Banco de Comercio. Departamento de Riesgos

La provisión por alineamiento se presenta cuando el cliente cuenta con endeudamiento mayor a 20% en calificación dudoso o pérdida (en otras entidades), de manera individual o conjunta de su total de endeudamiento; cuando se presenta esta situación se debe alinear la calificación hasta un nivel de discrepancia, con el nivel de provisiones correspondiente. El nivel de discrepancia consiste en que si presenta calificación en pérdida se podría alinear a la misma calificación pérdida o una menor, que en ese caso sería dudoso. Esta provisión también genera un impacto desfavorable en los estados financieros, por lo que en la etapa de admisión y seguimiento se debe realizar gestión para no admitir clientes con excepciones por calificación o comportamiento desfavorable, por la alta probabilidad de repetir este comportamiento.

**Figura 4:**

*Provisión por alineamiento y saldo de deuda, desde enero 2010 a diciembre 2012*



Tomado de: Reportes anual 2012 Banca Emprendedores Banco de Comercio. Departamento de Riesgos

De acuerdo a la Tendencia de la Prov. Esp. Por Deterioro y Alineamiento, se puede generar dos ratios por mes: Prov. Det/ Saldo Deuda y Prov. Alin. / Saldo Deuda; Utilizando para el resultado de Prov. Especifica por Deterior y Alineamiento el promedio del último año de cada ratio.

### 3.2. Metodología de Riesgo Operacional:

Riesgo Operacional es la posibilidad de pérdidas por cuatro factores: Procesos, personas, tecnología y desastres naturales, en tal sentido, para la implementación del Modelo

de Negocios Riesgos, se realizó la evaluación de los posibles riesgos operacionales. Se muestra a continuación, en resumen, la matriz resultante de identificación de Riesgos Operacionales:

**Tabla 1:**

*Matriz de Evaluación de Riesgos Operacionales en procesos de banca Emprendedores*

Nº	Riesgos Identificados	RIESGO INHERENTE	Controles Existentes	RIESGO RESIDUAL	ACTIVIDADES DE MITIGACIÓN	DE
R1	Colusión del personal del banco, con los clientes. Fraude Interno	Alto	Control dual Analsita de riesgos y Funcionario de Negocios.	Moderado		
R2	Acciones u operaciones realizadas sin facultades autorizadas. (Fraude Interno)	Alto	Control dual Analsita de riesgos y Funcionario de Negoxcios.	Moderado		
R3	Multas y sanciones de organismos reguladores derivadas por incumplimiento de reglamentos.	Extremo	Capacitación constante, revisión e informacion actualizada.	Moderado		
R4	Contingencias en la ejecución de cobros.	Moderado	Revisión dual en el proceso, elaboración de cronogramas via excel.	Bajo	Sistema que genere alertas.	
R5	Términos y condiciones ofrecidas no cumplidos.	Alto	Experiencia, Capacitación y supervisión constante.	Bajo		
R6	Baja efectividad y eficiencia de los sistemas de información.	Bajo		Bajo		
R7	Pérdida o degradación de información contenida en las bases de datos, por la falta de mecanismos de seguridad física y logicos.	Bajo		Bajo	Carpeta Compartida	
R8	Inadecuado seguimiento de la cartera por retraso de información derivada de la inoportuna periodicidad de los respectivos reportes generados via sistema.	Alto	Control manual realizado en excel elaborado por cada funcionario y por el analista de riesgos.	Bajo		
R9	Inadecuado seguimiento del flujo del cliente por la inexistencia de un sistema que genere alertas sobre el estado del crédito.	Bajo	Se tiene previsto y se ha pedido se implemente en el core.	Bajo		
R10	La carga de trabajo en la distribución de tareas esta basada en la experiencia del personal encargado de esta actividad.	Alto	Carga de trabajo basada en los ratios del mercado.	Bajo	Realizar un analisis técnico	
R11	La planificación se realiza en excel, puede ser manipulada o eliminada si no ha sido elaborada en una carpeta compartida.	Alto		Bajo	carpeta compratida	
R12	Personal insuficiente en relación a los objetivos.	Bajo		Bajo	Prospectos de gesteros y funcionarios a nivel nacional	
R13	Considerar a un cliente persona jurídica cuando es persona natural con nombre comercial, al momento de la apertura de la cta.	Bajo		Bajo	Revision dual	
R14	Se podrían filtrar por procesos inadecuados personas que tengan la intención de realizar lavado de activos.	Moderado	Control dual Analsita de riesgos y Funcionario de Negoxcios, cosntante capacitación sobre lavado de activos.	Bajo	procesos	
R15	Elaborar información financiera con errores u omisiones significativas, que conlleven a resultados positivos aprobando créditos que no estan basados en los estandares establecidos.	Alto	Check del analista de riesgos al file del funcionario, visita del negocio.	Bajo		
R16	Pérdida de clientes derivada de retraso en el proceso de la información.	Alto		Bajo		
R17	Información brindada al cliente puede ser deficiente. (Fechas de Pago).	Bajo	Perfil de Fumcionarios con experiencia minimo 4 años en banca.	Bajo		

Tomado de: Informe Evaluación Riesgo Operacional 2008 Banca Emprendedores Banco de Comercio. Departamento de Riesgos

### **3.3. Desarrollo de la Banca Emprendedores en el Banco de Comercio**

La Banca Emprendedores inició sus actividades a fines del año 2008 mediante un piloto desarrollado en la Agencia Lampa, la misma que fue sede de la principal fuerza del personal Comercial y Jefaturas.

Se contrató personal con experiencia en el segmento, con la convicción de que al contar con experiencia se mitigaba el riesgo de crédito y se crecía de una manera muy rápida.

Luego de una etapa de piloto, se amplió la atención a otras agencias tales como, Piura, Arequipa, Faucett, Santa Anita, Villa el Salvador, Iquitos, Jesús María y Miraflores, utilizando las agencias de la red ya establecida. Salvo la Agencia Villa El salvador, no se abrieron agencias orientadas a la atención del segmento.

El modelo de negocios utilizado para la atención del segmento estaba conformado por un control dual entre el Departamento de negocios y el Departamento de riesgos; el área de negocios estaba conformado por la Gerencia de Negocios, Zonales que atendían dos grupos de agencias, los administradores que estaban distribuidos en las Oficinas con reporte matricial, los Funcionarios que eran los encargados de realizar las evaluaciones, equipo de ventas con reporte a los Funcionarios mediante equipo de trabajo. El área de Riesgos, estaba conformada por un Jefe de Riesgos Mype con reporte al Gerente de Riesgos del Banco, un zonal de riesgos, un equipo de analistas de riesgo crediticio que se encargaban en la admisión de la revisión de solicitudes de crédito en función a los montos, así como de la supervisión post desembolso; en una etapa, también se contó con un equipo de recuperaciones exclusivo de la Banca Emprendedores, con un equipo de gestores de recuperaciones, una jefatura con reporte a Jefatura de Riesgos Mype.

En el año 2013 se determinó, dada la crisis del sector, la limitación de las colocaciones en todos los segmentos, llegando a Julio 2015 con el cierre total de la Banca.

En función a lo indicado, revisaremos algunos resultados de la Banca Mype con información hasta el cierre de año 2014.

En relación a la calificación por tipo de crédito, en función a la información pública de la SBS, periodos 2009 – 2014, revisamos los siguientes comparativos de segmento Microempresa en Banco de Comercio con Banca Múltiple y total Cajas Municipales, dado su mercado objetivo.

En el comparativo del segmento Microempresa en calificación normal (0), vemos que existe un comportamiento menos favorable para el Banco de Comercio en todos los periodos en relación a la Banca Múltiple, pero un mejor desempeño comparando con los resultados de las Cajas Municipales, salvo el año 2014.

**Tabla 2**

*Comparativa clasificación de Cartera de Banco de Comercio, Banca Múltiple y Sistema de Cajas Municipales, periodo 2009-2014*

<b>Banco de Comercio - Microempresa</b>					
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
2009	88.24	3.17	1.57	2.37	4.65
2010	95.18	1.92	0.78	0.92	1.20
2011	84.84	11.07	0.87	1.13	2.09
2012	91.94	2.95	1.08	2.21	1.82
2013	87.52	4.36	2.09	3.88	2.15
2014	85.27	3.54	2.51	2.98	5.70

<b>Banca múltiple - Microempresa</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
2009	88.49	4.60	2.22	2.41	2.29
2010	92.84	2.73	1.43	1.63	1.37
2011	94.24	2.26	1.00	1.29	1.20
2012	93.94	2.41	1.00	1.42	1.23
2013	93.18	2.28	1.11	1.77	1.64
2014	93.37	1.84	0.99	1.70	2.11

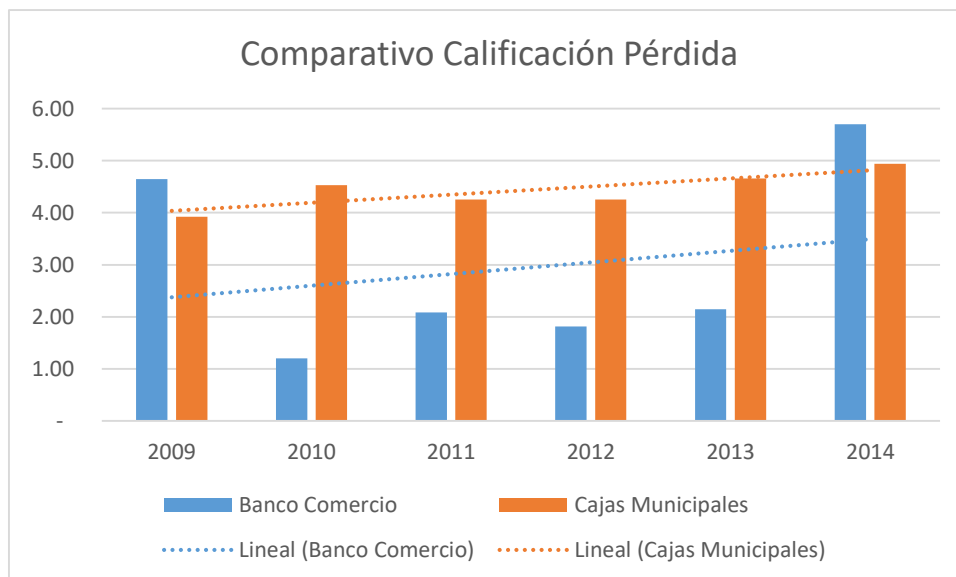
<b>Cajas Municipales - Total</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
2009	86.30	5.29	2.26	2.22	3.92
2010	87.95	3.75	1.63	2.14	4.53
2011	88.46	3.73	1.62	1.93	4.25
2012	88.18	4.02	1.57	1.97	4.26
2013	87.17	4.30	1.63	2.23	4.66
2014	86.88	4.28	1.69	2.21	4.94

*Tomado de: Estadística SBS*

En relación a la evolución de la calificación en pérdida (4) del segmento Microempresa en el Banco de Comercio y comparando con las Cajas Municipales, se presenta un mejor desempeño del Banco de Comercio, salvo el periodo 2014. Esta calificación muestra a los clientes que presentan atrasos mayores a 120 días y cuyas posibilidades de recuperación son casi nulas, es un buen indicador de medición de desempeño comparativo, aunque presenta sus limitantes como el gestionarlo mediante castigos y/o venta de cartera, que generan una reducción del mismo.

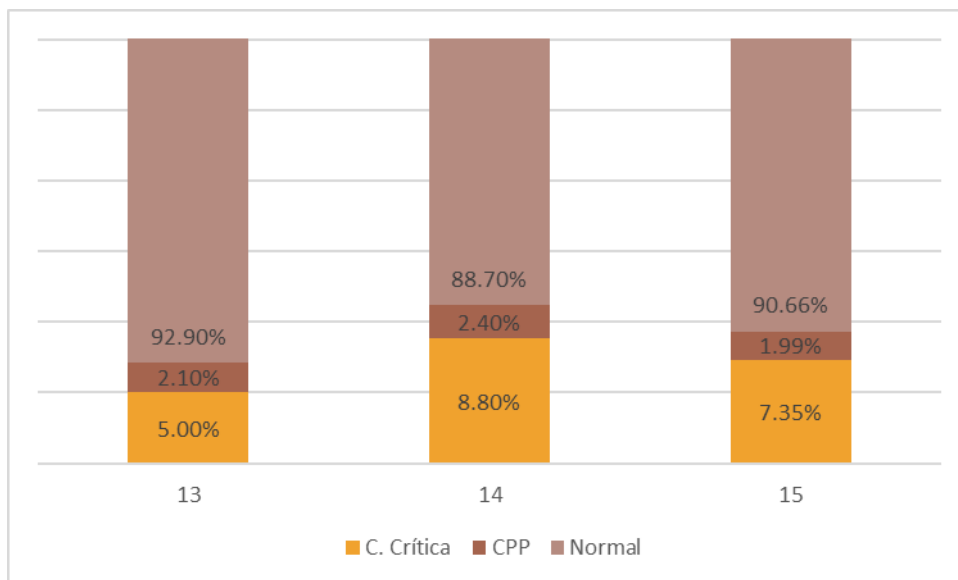
**Figura 5**

*Comparativo Calificación Pérdida periodo 2009 al 2014*



*Tomado de: Estadísticas SBS*

Se muestra en la estructura por categoría de riesgo del deudor, se muestra una mejora de la calificación en normal para el año 2015 en relación al 2014; sin embargo, se muestra una reducción frente al año 2013. La cartera crítica presenta un incremento en relación al 2013; sin embargo, presenta una mejora frente al 2014.

**Figura 6***Estructura de Créditos periodos 2013 al 2015*

Tomado de: Equilibrium informe de clasificación 2017

### 3.4. Principales enseñanzas

El desarrollo de la atención del segmento Microempresa en el Banco de Comercio, nos dejó a nuestra opinión, las siguientes enseñanzas:

- En relación a la Organización:
  - Al incursionar en un segmento nuevo para la organización, es necesario contar con una persona de la propia institución que facilite el proceso de adaptación. Al designarse una persona de apoyo para los nuevos colaboradores, facilitó el proceso de adaptación.
  - Se establecieron procesos claros y a partir de estos se identificaron riesgos, así como un plan de trabajo para mitigarlos.
- En relación al mercado Objetivo:

- Se estableció inicialmente, de manera clara el mercado Objetivo donde se desarrollaría la Banca Emprendedores.
- En relación al Modelo de Negocios:
  - Se establecieron claras diferencias e independencia en la participación de Comercial y de Riesgos en todas las etapas del proceso crediticio.

### **3.5. Oportunidades de mejora**

El desarrollo de la Banca Emprendedores, presentó las siguientes oportunidades de mejora, desde mi opinión:

En relación a la estrategia de reclutamiento de Personal:

- La estrategia de reclutamiento del personal, en especial al personal comercial, fue de reclutar personal con amplia experiencia, con el objetivo de contar con un crecimiento en corto plazo, sin embargo, esta estrategia trajo consigo personal con diversas formas de trabajo, algunos vicios laborales y en algunos casos, conformismo y poca ambición.

Las entidades que han presentado mejores resultados en Microfinanzas en el Perú, han adoptado políticas de reclutamiento de personal con características de poca o nula experiencia en labores relacionadas a Banca y Microfinanzas. El personal nuevo y sin experiencia, en su mayoría, es capacitado en escuelas de formación propias o

terciarizadas, dotando de conocimientos de acuerdo a las expectativas y necesidades de la institución para la posición que desempeñan.

Esta estrategia también trae consigo algunas oportunidades de mejora, principalmente la de lograr retener al colaborador por un tiempo mínimo que permita recuperar la inversión realizada en la capacitación. En muchas oportunidades, el personal es capacitado por una institución y tentado por la competencia, migrando a otra entidad con la formación financiada por la entidad inicial; esta problemática ha logrado desalentar a algunas entidades en seguir realizando escuelas de formación.

Luego de la experiencia, se sugeriría realizar una estrategia mixta, de captar personal con y sin experiencia, en una etapa inicial, para luego pasar a contar con una escuela de formación propia, que permita generar personal dedicado a mantenimiento de cartera y generación de nuevos clientes.

- En relación al establecimiento de metas:
  - En el establecimiento de metas, se priorizó el crecimiento rápido y poco atomizado, el mismo que generó riesgo de concentración de clientes principalmente en su administración. Probablemente, se debió establecer metas por etapas en función al ciclo del negocio, metas de colocación agresiva en la etapa inicial y en la etapa de maduración, incursionar la política de atomización, lo que hubiera sostenido con mejor desempeño el riesgo sistémico que pasó la cartera.
  
- En relación a la ubicación de Agencias:

En relación a la ubicación de agencias, se sugiere se encuentren ubicadas en zonas cercanas a focos de concentración de microempresas y/o establecer convenios con agentes recaudadores y/o corresponsales.

En el caso de Banco de Comercio, el contar con agencias en zonas urbanas ajenas al segmento Microempresa, incentivó al personal a captar clientes de un segmento superior al objetivo (Capa superior de Pequeña Empresa y Mediana Empresa), los mismos que deben contar con una tecnología crediticia y modelo de evaluación distinto al utilizado en Microempresa.

Las entidades que presentan mejores resultados de Microfinanzas en el Perú, establecieron la ubicación de sus agencias en zonas urbano rurales, también celebraron convenios con agentes recaudadores y celebración de convenios. La ubicación de sus agencias le permitió estar cercanos a sus clientes en la etapa de admisión, seguimiento y recuperación de los créditos.

- En relación a la política de cierre de colocaciones:

Al presentarse un escenario crítico del sector, se estableció como política el cierre de colocaciones en algunos segmentos, lo que llevó a los siguientes efectos:

- Desmotivación de personal: Al no contar con posibilidades de colocación, generó desmotivación e impacto en los ingresos del personal.
- Incremento de la morosidad: Al reducirse la base de la ecuación del índice de morosidad, se presentó un incremento inmediato de la morosidad. Al contar con incentivos por resultados del indicador de morosidad, se incrementó también la desmotivación.

Luego de la experiencia de La Banca Mype, se sugeriría que, de adoptarse un escenario de reducción o limitación de colocaciones, se realice únicamente a los segmentos de mayor riesgo, no para todos los clientes, tanto en las políticas como en los procesos. Se debe realizar la identificación del segmento del que se pretende salir, sin afectar a todos los clientes por igual.

### **3.6. Salida del segmento**

- Riesgos de la salida del segmento

En relación a la decisión del Banco de Comercio de la salida del segmento Microempresa y cierre de la Banca Mype, tenemos las siguientes opiniones:

- Riesgos para el sector: Opinamos que presenta un riesgo bajo para el sector por la participación que tiene la cartera del Banco de Comercio en relación a las otras entidades.
- Riesgos en la Institución: La salida del segmento, representa un riesgo moderado ya que, de no contar con un adecuado plan de comunicación de las razones de la salida, puede generar incertidumbre en los trabajadores de la entidad.

### **3.7. Análisis de los Estados Financieros**

En la revisión de los Estados Financieros del Banco de Comercio, los mismos que se encuentran agregados, se contempla el total de colocaciones de toda la banca y segmentos, entre otros rubros. Se analizó lo siguiente:

## Análisis Vertical

Realizando el comparativo de los periodos 2014 y 2015, se analiza lo siguiente:

En relación a los activos: Como principal rubro, se presenta Créditos Netos, que representa el 64.45% en el 2014 y 63.47% en el 2015, del total de activos. Los créditos refinanciados y reestructurados, en el 2014 cuentan con una participación del 1.07% del Total de Activos, en el 2015 representan 1.26%; de otro lado, la cartera atrasada cuenta en el 2014 con una participación de 3.85% y en el 2015 cuenta con la participación de 2.31%, en el caso de las provisiones, con 3.89% en el 2014 y 3.94% en el 2015. En los años de análisis, los créditos refinanciados y reestructurados, así como la cartera atrasada, cuentan con un porcentaje un tanto superior al promedio del sistema financiero.

En relación a los pasivos y patrimonio: Se presenta mayor participación las obligaciones con el público para ambos años (75.60% para el año 2014 y 77.55% para el año 2015), situación que se presenta adecuada en función al giro de servicios financieros de intermediación. El patrimonio presenta una participación de 11.11% y en el periodo de 2015, participaciones de 12.1%. Como se puede observar, los depósitos y obligaciones con el público se mantienen como la principal fuente de fondeo del Banco. En cuanto a las obligaciones con el público, es probable que se hayan incrementado los depósitos a plazo fijo, a la vista y de ahorros.

**Tabla 3:***Estados Financieros 2014 2015 Análisis Vertical*

<b>Banco de Comercio</b>				
<b>Balance de Situación Consolidado</b>				
<b>(MM de soles)</b>				
<b>Dic 2014 y 2015</b>				
	<b>2014</b>	<b>Porcentual</b>	<b>2015</b>	<b>Porcentual</b>
Disponible	383.44	23.44%	465.25	27.24%
Créditos netos de provisiones e ingresos no dev.	1,054.22	64.45%	1,084.07	63.47%
Consumo	-	0.00%	-	0.00%
Descuentos	728.39	44.53%	835.88	48.94%
Sobregiros y avances en cuenta corriente	15.69	0.96%	7.61	0.45%
Préstamos	252.05	15.41%	209.13	12.24%
Arrendamiento Financiero	7.38	0.45%	4.73	0.28%
Hipotecarios	20.49	1.25%	22.34	1.31%
Refinanciados y Reestructurados	17.58	1.07%	21.45	1.26%
Atrasados	63.00	3.85%	39.48	2.31%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,635.65</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,707.93</b>	<b>100.00%</b>
Obligaciones con el público	1,236.48	75.60%	1,324.56	77.55%
Dep. del Sistema Financiero y Org. Internacionales	3.03	0.19%	0.03	0.00%
Adeudos y obligaciones financieras	177.36	10.84%	122.03	7.14%
Cuentas por pagar netas	25.18	1.54%	54.69	3.20%
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,454.00</b>	<b>88.89%</b>	<b>1,501.30</b>	<b>87.90%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>181.64</b>	<b>11.11%</b>	<b>206.64</b>	<b>12.10%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1,635.64</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,707.94</b>	<b>100.00%</b>

Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015

#### Análisis Horizontal

El análisis horizontal del Balance nos muestra un incremento de 2.83% de créditos netos, así como una variación de 22.01% en el rubro de cartera refinanciada y reestructurada, así como una variación positiva del 4.42% del total activos y de total pasivo y patrimonio.

**Tabla 4***Balance de Situación 2014 y 2015 Análisis Horizontal*

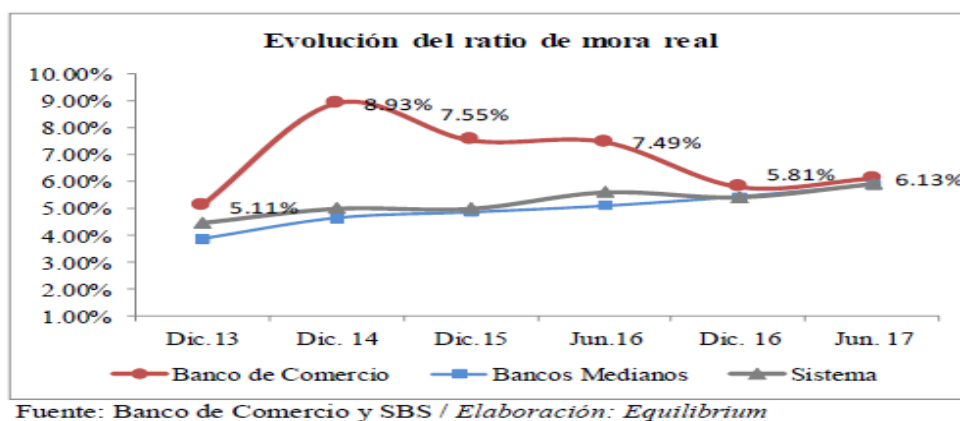
<b>BANCO DE COMERCIO</b>				
<b>Balance de Situación Consolidado</b>				
<b>(MM soles)</b>				
2014 y 2015			Absoluta	Relativa
	2014	2015	2014-2015	
Disponible	383.44	465.25	81.81	21.34%
Créditos netos de provisiones e ingresos no dev,	1,054.22	1,084.07	29.85	2.83%
Consumo	-	-	-	0.00%
Descuentos	728.39	835.88	107.49	14.76%
Sobregiros y avances en cuenta corriente	15.69	7.61	-	-51.50%
Préstamos	252.05	209.13	-	-17.03%
Arrendamiento Financiero	7.38	4.73	-	-35.91%
Hipotecarios	20.49	22.34	1.85	9.03%
Refinanciados y Reestructurados	17.58	21.45	3.87	22.01%
Atrasados	63.00	39.48	-	-37.33%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,635.65</b>	<b>1,707.93</b>	<b>72.28</b>	<b>4.42%</b>
Obligaciones con el público	1,236.48	1,324.56	88.08	7.12%
Dep. del Sistema Financiero y Org. Internacionales	3.03	0.03	-	-99.01%
Adeudos y obligaciones financieras	177.36	122.03	-	-31.20%
Cuentas por pagar netas	25.18	54.69	29.51	117.20%
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,454.00</b>	<b>1,501.30</b>	<b>47.30</b>	<b>3.25%</b>
<b>Patrimonio</b>	<b>181.64</b>	<b>206.64</b>	<b>25.00</b>	<b>13.76%</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>1,635.64</b>	<b>1,707.94</b>	<b>72.30</b>	<b>4.42%</b>

Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015

En el comparativo de ratio de mora real con los bancos medianos y con el sistema, se presenta un resultado menos favorable para el Banco de Comercio en los periodos 2013 al 2105 en el que centramos nuestra evaluación, mostrando un pico de 8.93% en el año 2014.

**Figura 7**

*Evolución del ratio mora real periodos 2013 al 2017 comparativo*

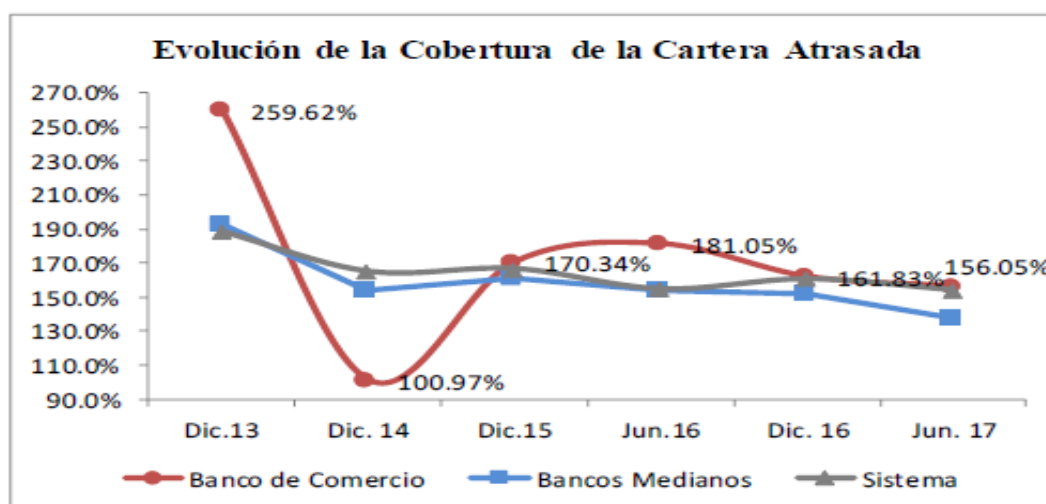


*Tomado de: Equilibrium informe de Clasificación 2017*

La cobertura de la cartera atrasada muestra volatilidad en los periodos 2013 al 2015, pasando de una cobertura para el banco en el año 2013 de 259%, valor muy superior al correspondiente a los Bancos Medianos y del sistema, cae la cobertura para el año 2014 a 100.97% por debajo de los Bancos Medianos y del Sistema, valor que se recupera para el 2015 llegando a niveles similares del sistema y de los Bancos Medianos; cabe señalar que si bien se cumplió con los valores regulatorios, no se asignaron provisiones en la misma proporción con el incremento de la cartera atrasada.

**Figura 8**

*Evolución de la cobertura de la cartera atrasada*



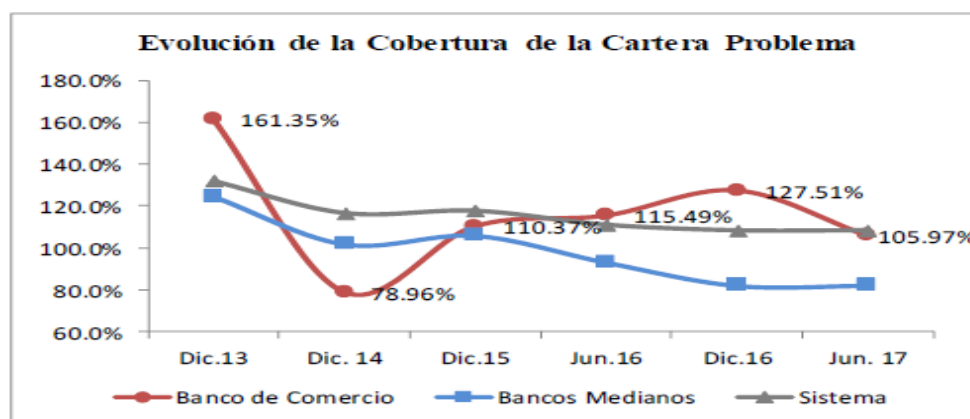
Fuente: Banco de Comercio y SBS / Elaboración: Equilibrium

Tomado de: Equilibrium informe de calificación 2017

En relación a la evolución de la cobertura de la cartera problema, presenta volatilidad en los periodos 2013 al 2015, contando con una reducción por debajo del 100% llegando a 79% para el periodo 2014, recuperando este valor para el año 2015 sin embargo en este año no llegó a los valores mostrados en el sistema.

**Figura 9**

*Evolución de la Cobertura de la Cartera Problema*



Fuente: Banco de Comercio y SBS / Elaboración: Equilibrium

En relación al Estado de Resultados, la utilidad neta representa el 10% de los ingresos financieros para el 2014, en el año 2015 la utilidad representa el 14.66% de los ingresos financieros; cabe señalar que, los ingresos financieros se encuentran en función al saldo de cartera y tasa de interés.

Esto se debe a que al pasar del 2014 al 2015 se pagan menores intereses por depósitos y obligaciones con el público (gastos financieros). Observamos también que las provisiones, como porcentaje de los ingresos financieros, suben de un año a otro por el deterioro de la cartera. Se observa también una reducción de los gastos administrativos como porcentaje de los ingresos financieros.

**Tabla 5**

*Estado de Resultados 2014 2015 Análisis Vertical*

<b>Banco de Comercio Estado de Resultados (MM de soles) Dic 2014 y 2015</b>				
	<b>2014</b>		<b>2015</b>	
<b>Ingresos Financieros</b>	179.01	100%	174.72	100.00%
Gastos Financieros	-	60.96	-34%	51.64
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>118.05</b>	<b>66%</b>	<b>123.08</b>	<b>70.44%</b>
Provisión para Créditos Directos	-	26.65	-15%	28.49
<b>Margen Financiero Neto</b>	<b>91.40</b>	<b>51%</b>	<b>94.59</b>	<b>54.14%</b>
Ingresos por Servicios Financieros	23.17	13%	18.65	10.67%
Gastos por servicios financieros	11.16	6%	12.29	7.03%
Gastos administrativos	75.18	42%	70.88	40.57%
<b>Margen Operacional</b>	<b>28.99</b>	<b>16%</b>	<b>36.50</b>	<b>20.89%</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b>18.54</b>	<b>10%</b>	<b>25.61</b>	<b>14.66%</b>

*Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015*

En el análisis vertical, de los periodos 2014 y 2015, muestra entre otros, como datos relevantes, el incremento de la utilidad neta, en el orden de 38%, el mismo que se encuentra influenciado por la reducción de gastos financieros en 15%, así como una reducción del 6% en gastos administrativos.

**Tabla 6***Estado de Resultados 2014 y 2015 Análisis Horizontal*

<b>BANCO DE COMERCIO ESTADO DE RESULTADOS (MM soles)</b>					
2014 y 2015			Absoluta	Relativa	
	2014	2015	2014-2015		
<b>Ingresos Financieros</b>	179.01	174.72	-	4.29	-2%
Gastos Financieros	60.96	51.64	-	9.32	-15%
<b>Margen Financiero Bruto</b>	<b>118.05</b>	<b>123.08</b>		<b>5.03</b>	<b>4%</b>
Provisión para Créditos Directos	26.65	28.49	-	1.84	7%
<b>Margen Financiero Neto</b>	<b>91.40</b>	<b>94.59</b>		<b>3.19</b>	<b>3%</b>
Ingresos por Servicios Financieros	23.17	18.65	-	4.52	-20%
Gastos por servicios financieros	11.16	12.29		1.13	0%
Gastos administrativos	75.18	70.88	-	4.30	-6%
<b>Margen Operacional</b>	<b>28.99</b>	<b>36.50</b>		<b>7.51</b>	<b>26%</b>
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<b>18.54</b>	<b>25.61</b>		<b>7.07</b>	<b>38%</b>

*Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015*

### **Análisis de Ratios**

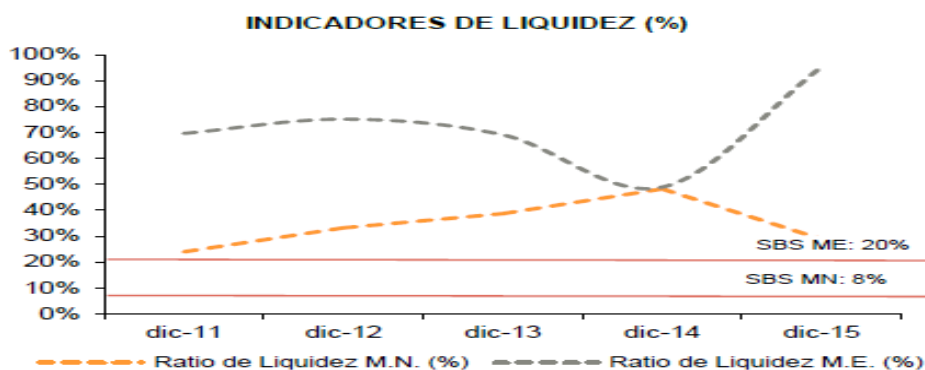
En relación a las principales ratios, se muestra la tabla siguiente, mostrando algunos de las ratios relevantes desde el análisis que estamos realizando, enfocando en liquidez, solvencia, calidad de activos y rentabilidad; cabe señalar, que, en el caso de las ratios de liquidez y solvencia entre otros, presentan requerimientos regulatorios, los que son de cumplimiento en el periodo analizado.

**Tabla 7***Análisis de principales Ratios 2011 al 2015*

<b>Banco de Comercio</b>						
<b>GRUPO RATIOS</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<i>LIQUIDEZ</i>	Caja y Bancos / Obligaciones a la vista	2.11%	2.86%	1.86%	1.97%	1.42%
	Ratio Liquidez MN	24.06%	33.25%	38.71%	48.24%	28.21%
	Ratio Liquidez ME	69.57%	75.06%	69.01%	48.84%	95.16%
<i>Solvencia</i>	Ratio de Capital Global (%)	11.69%	12.31%	11.83%	12.55%	12.20%
	Pasivo Total/Capital Social y Reservas	11.65	10.16	9.47	8.95	8.30
	Compromiso Patrimonial	6.41%	-2.20%	-13.36%	8.49%	-2.91%
<i>CALIDAD DE ACTIVOS</i>	Cartera Crítica (%)	4.58%	5.48%	5.31%	8.56%	7.43%
	Cartera atrasada / Créditos Directos (%)	1.58%	2.18%	1.72%	5.70%	3.46%
	Cartera Deteriorada / Créditos Directos (%)	4.62%	4.15%	2.77%	7.28%	5.34%
	Provisiones / Cartera Atrasada (%)	244.95%	202.99%	259.62%	100.97%	170.34%
	Provisiones / Cartera Deteriorada (%)	83.79%	106.54%	161.35%	78.94%	110.37%
<i>RENTABILIDAD</i>	ROA	1.07%	0.91%	0.62%	1.13%	1.59%
	ROE	12.64%	9.76%	6.54%	10.68%	13.78%

*Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015***Ratios liquidez:**

En relación a las ratios de liquidez, destaca el comportamiento en Moneda Nacional el mismo que pese a presentar una reducción para el año 2014, cuenta con valores muy por encima de los regulatorios exigidos por SBS. En el caso de ratio de liquidez en Moneda Extranjera, también se ha cumplido con los valores regulatorios con mayor margen en el año 2014.

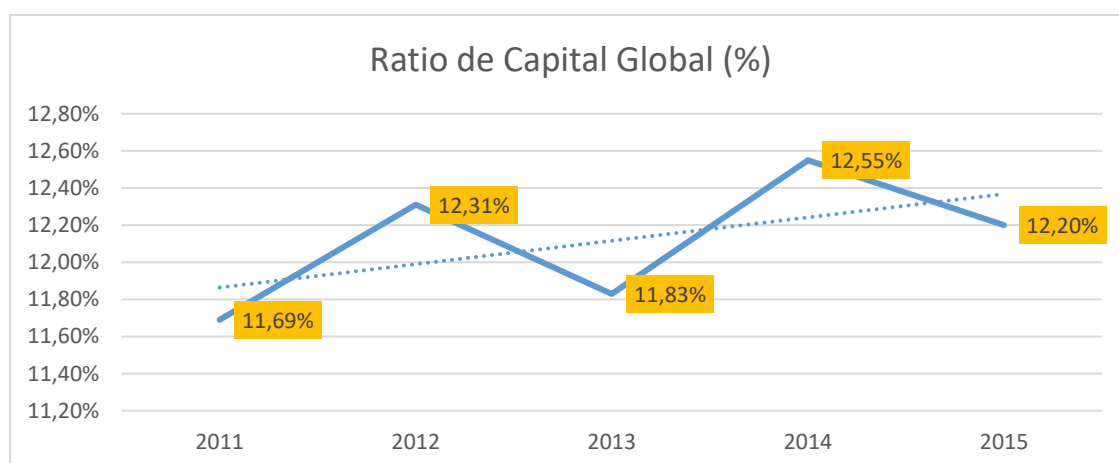
**Figura 10***Indicadores Liquidez Banco de Comercio 2011 al 2015**Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015*

### Ratios Solvencia:

En el caso de ratio de capital global, que regulatoriamente en el 2017 presenta el indicador regulatorio mínimo de 10% (valor modificado posteriormente) y que fue cumplido sobre el valor señalado, muestra una tendencia positiva, pese a la reducción en el último año. Esta evolución es favorable, resultado que se muestra influenciado por el incremento del patrimonio en el periodo evaluado. Sin embargo, en el 2013 este indicador tiene una leve disminución debido a la menor rentabilidad.

### Figura 11:

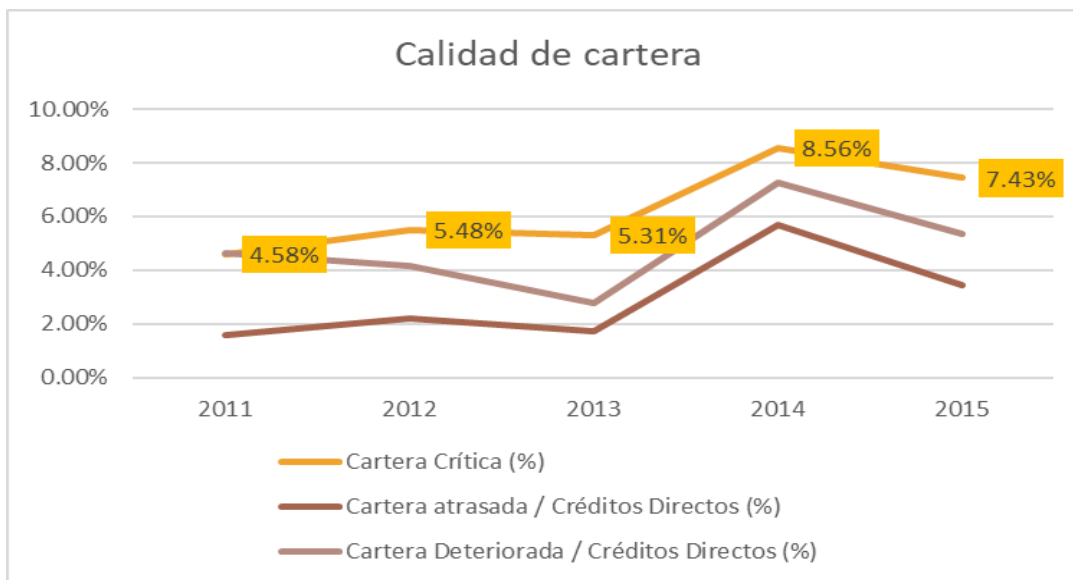
*Ratio de capital global 2011 al 2015*



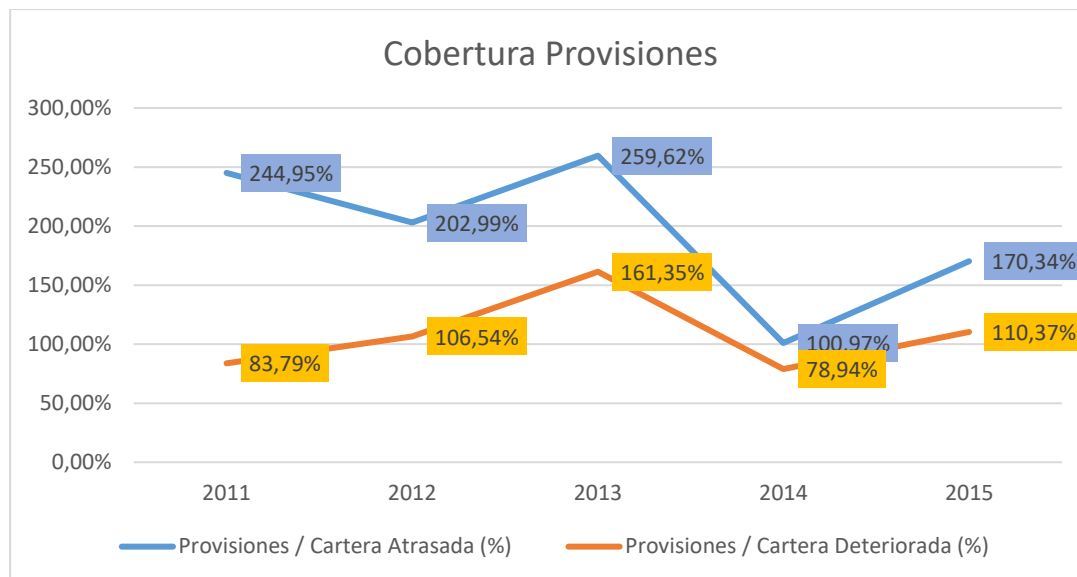
*Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015*

### Ratios Calidad Cartera:

En el comparativo de los años 2011 al 2015 de ratios relacionados a calidad de cartera, se muestra una tendencia al alza, es decir un incremento del deterioro de la cartera; en el caso de la cartera crítica, que incluye la cartera deficiente, dudosa y pérdida, muestra un crecimiento de 62%, mostrando un comportamiento desfavorable en el periodo analizado.

**Figura 12***Ratios de calidad de cartera 2011-2015 Banco de Comercio**Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015*

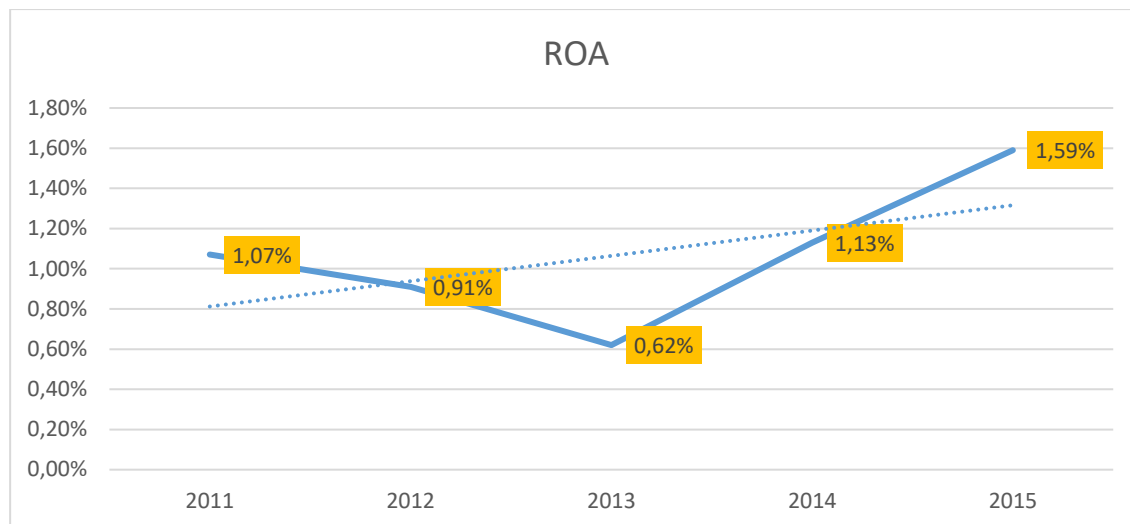
En relación a la cobertura de provisiones, las mismas que se generan de manera regulatoria o voluntaria, muestran un comportamiento volátil en el periodo analizado; en la cobertura de las provisiones para la cartera atrasada se cumple el porcentaje regulatorio, mostrando reducción en el año 2014, mejorando esta cobertura para el 2015. Para las provisiones por cartera deteriorada muestra la misma tendencia.

**Figura 13***Cobertura de Provisiones*

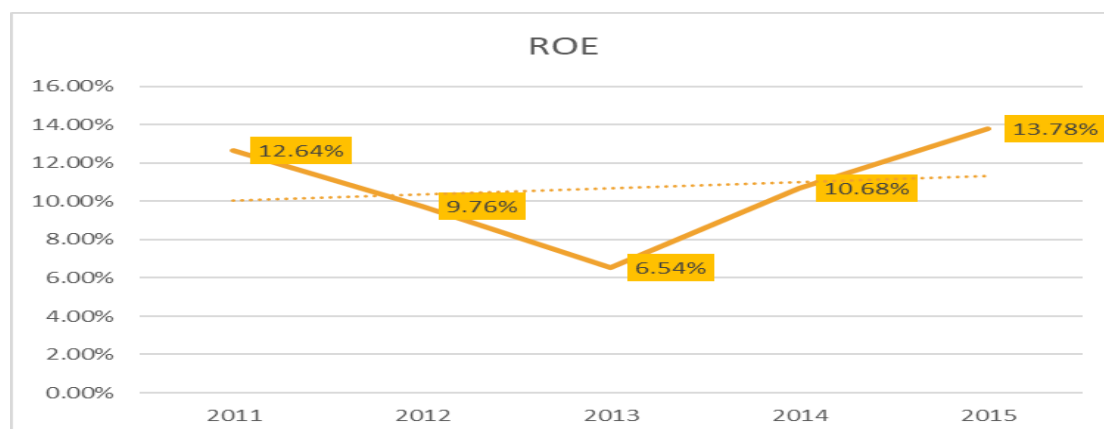
Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015

**Ratios Rentabilidad:**

ROA presenta también, una tendencia de pendiente positiva, el comportamiento volátil se presenta influenciado por la evolución de la utilidad neta, en especial para el periodo 2013 en adelante, en los dos últimos años del periodo evaluado muestra una recuperación debido a la mejora en la utilidad.

**Figura 14***ROA periodo 2011 al 2015**Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015*

En relación al indicador ROE, presenta también una pendiente positiva moderada en el periodo evaluado, presentando reducción en el año 2013 siendo aún positivo, por la reducción de la utilidad para ese periodo y el 2012, los dos últimos periodos presentan recuperación del indicador superando incluso en el 2015 el mostrado en el 2011. Desde el 2013 se observa una evolución favorable.

**Figura 15:***ROE periodo 2011 al 2015**Tomado de: PCR Informe de Clasificación 2015*

#### IV. CONCLUSIONES:

- a) El modelo de Negocios que se implementó en el Banco de Comercio, presentó una estructura dual en todo el proceso del crédito, tanto en la admisión, como en la supervisión.
- b) Se contó con personal especializado de amplia experiencia a fin de poder disminuir la curva de aprendizaje en evaluación de créditos y mitigar posibles riesgos operacionales.
- c) Inicialmente se trabajó como piloto en una agencia de Lima, para luego ser masificado en Lima y Provincias. El segmento en el que se desarrolló, es un segmento urbano, el mismo que se enfrenta a una alta oferta crediticia, que podría generar un escenario de sobre endeudamiento para los clientes.
- d) Se realizaron las labores de implementación, no sólo en políticas, sino en la implementación en sistemas informáticos.
- e) Se realizaron las actividades de capacitación continua a personal comercial y de riesgos.
- f) Sobre algunas de las agencias en las cuales se desarrollaban los negocios del banco, se establecieron el personal dedicado a la atención de los clientes de la banca emprendedores.
- g) El modelo de negocios fue adecuado para el entorno inicial de la Banca Mype.
- h) Dada la participación en el mercado, tanto la inclusión en el segmento, así como su salida, no representó efectos significativos en el sistema financiero.
- i) El Banco de Comercio presentó una tendencia en el periodo evaluado de incremento del deterioro de la cartera.

## V. RECOMENDACIONES:

- a) Para la implementación de un modelo de negocios nuevo en una institución, se debe realizar un trabajo de sensibilización de los integrantes de la institución acerca de las particularidades y costumbres del nuevo modelo y de la idiosincrasia tanto de los colaboradores, como del público objetivo.
- b) Se debe contar con un sponsor y un mando medio de la institución, que sirvan de apoyo a los nuevos integrantes, y de esta manera reducir los tiempos de respuesta en la curva de aprendizaje.
- c) El sector de microfinanzas debe contar con agencias ubicadas en las cercanías a mercados y centro de comercialización, donde se encuentre el mercado objetivo, buscando atomizar la cartera.
- d) Se debe contar con agentes recaudadores y/o corresponsales, así como la incorporación en la banca digital.
- e) Con el objetivo de mitigar el riesgo de concentración y sobre endeudamiento, debemos contar con mix en zonas tanto urbana como rural, así como por zonas geográficas por regiones o departamentos; estableciendo límites y tolerancia para estas segmentaciones.
- f) En la aplicación de la gestión de riesgos, se debe contar con indicadores que deberán monitoreados y comunicados con frecuencia periódica a órganos de dirección.

## VI. REFERENCIAS

- Conger, L., e Inga, P. (2009). EL ÁRBOL DE LA MOSTAZA. Historia de las Microfinanzas en el Perú. *Universidad Nacional de San Martín de Porres, 1*, 1–169. Recuperado de: [https://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2015/08/el\\_arbol\\_mostaza\\_microfinanzas\\_web.pdf](https://usmp.edu.pe/idp/wp-content/uploads/2015/08/el_arbol_mostaza_microfinanzas_web.pdf)
- Checkley, K. (2003). Manual para el Análisis del Riesgo de Crédito, Gestión 2000.
- Dermine, J. (2002), La Gestión de Activo y Pasivos Financieros, Una guía para la creación de valor y el control del riesgo. Madrid, Pearson.
- Instituto Peruano de Economía. Sistema Financiero (s.f.). <https://www.ipe.org.pe/portal/sistema-financiero/>
- Lawrence, G. y Chad Z. (2016). *Principios de Administración Financiera*. (12° ed.).Pearson.
- Minzer, R. (2006). Las instituciones microfinancieras en América Latina: factores que explican su desempeño. *CEPAL, 1999*(December), 1–6.
- Quispe, Z., León, D. y Contreras, A. (2012). El exitoso desarrollo de las microfinanzas en el Perú. *Revista Moneda, 1*(151), 13–18. Recuerado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-151/moneda-151-03.pdf>
- Robbins S. y Coulter M. (2010). *Administración* (10° ed.).Pearson.
- SBS. (2006). *LEY No 26702*. 26702, 1–157.
- SBS. (2008). *Resolución SBS 11356 2008*. 511, 1–64.

SBS. (2010). *Resolución S.B.S N ° 14353 - 2009. 511*, 1–15.

Torre, B. (2012). *Guía sobre Microcréditos*. Universidad de Cantabria.

<http://www.ocud.es/files/doc851/guiamicrocreditosmail.pdf>

Trivelli C., Morales R., Galarza, F. y Aguilar, G. (2004). La oferta financiera rural en el Perú.

IEP. <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/545>