UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**MEJORAS EN EL PROCESO DE COLOCACIÓN
DEL CRÉDITO EFECTIVO DE NEGOCIOS**

**CESAR KROLL CASTAÑEDA
ROSA AUGUSTA CORTÉS RUBIO**

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO CUARTA
2000-I V**

PARA ALCANZAR

LA EXCELENCIA

EN TIEMPO REAL

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

MEJORAS EN EL PROCESO DE COLOCACIÓN DEL CRÉDITO EFECTIVO DE NEGOCIOS

**CÉSAR KROLL CASTAÑEDA
ROSA AUGUSTA CORTÉS**

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO CUARTA
PROMOCIÓN**

ESCUELA DE POSTGRADO

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**MEJORAS EN EL PROCESO DE
COLOCACIÓN DEL CRÉDITO EFECTIVO
DE NEGOCIOS**

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto de investigación hemos descrito y analizado el proceso de colocación de los créditos efectivos de negocios otorgados a la mediana y pequeña empresa por el Banco de Crédito, a través de un producto diseñado especialmente para este tipo de negocios.

Los PYMES se han convertido en un “boom” en el sistema financiero, por que estos necesitan de financiamiento, para lograr un incremento de su productividad. Esa necesidad de financiamiento y las restricciones que tienen sobre el mismo, ha llevado a los bancos a ver a este segmento como un mercado el cual necesita desarrollarse.

El Banco de Crédito ofrece a este mercado un producto, el mismo, que para poder entregarlo pasa por un proceso de venta – análisis crediticio y desembolso. El proceso actualmente es muy lento y ocasiona malestar a los clientes por esta demora. Luego del análisis del mismo estamos proponiendo mejoras, las cuales, se podrán realizar en el corto y mediano plazo. Con estas mejoras vamos a conseguir que el producto sea rápido y de fácil acceso, mejorando la satisfacción del cliente. Además, estas mejoras van a repercutir en una mejor participación en el mercado y una mayor utilidad para el banco.

Poniendo en práctica las mejoras propuestas, se conseguirá reducir el plazo del proceso de colocación del crédito, de 12.45 días a 7.4 días promedio ponderado. Con esto, se conseguirá incrementar la producción de

solicitudes en un 68% mas con relación al año anterior; alcanzando una utilidad adicional de 4 millones de dólares.

A mis Padres, que tanto los amo, Gorda.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I.....	13
1. <u>GENERALIDADES</u>	13
1.1. <u>PROBLEMÁTICA DE LAS ÁREAS INVOLUCRADAS</u>	16
1.2. <u>SELECCIÓN DEL PROBLEMA</u>	18
1.3. <u>OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS</u>	19
1.3.1. <u>Objetivo general</u>	19
1.3.2. <u>Objetivos específicos</u>	20
1.4. <u>JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</u>	20
1.5. <u>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</u>	21
CAPÍTULO II.....	22
2. <u>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y EL SECTOR</u>	22
2.1. <u>RESEÑA DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ</u>	22
2.2. <u>ESTRUCTURA DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ</u>	24
2.2.1. <u>Lineamientos estratégicos del Banco</u>	26
2.2.2. <u>Análisis de la Gerencia de Banca Personal</u>	27
2.2.3. <u>Análisis de la Gerencia de Banca de Servicio</u>	33
2.3. <u>CONTEXTO GENERAL DEL SECTOR</u>	37
2.3.1. <u>El sector financiero</u>	37
2.3.2. <u>Contexto Banco de Crédito del Perú</u>	44
CAPÍTULO III.....	48
3. <u>EL PRODUCTO Y SU ENTORNO</u>	48
3.1. <u>EL PRODUCTO: CRÉDITO EFECTIVO DE NEGOCIOS</u>	48
3.1.1. <u>Características básicas</u>	48
3.1.2. <u>Modalidades</u>	49
3.1.3. <u>Tasa de morosidad del producto</u>	50
3.1.3.3.1.4. <u>Evaluación del producto</u>	50
3.2. <u>ANÁLISIS DEL ENTORNO</u>	54
3.2.1. <u>Análisis de las cinco fuerzas competitivas</u>	55
3.2.2. <u>El mercado de las PYME</u>	58

Con formato: Numeración y viñetas

3.2.3. El producto y la competencia	61
CAPÍTULO IV	66
4. EL PROCESO	66
4.1. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	66
4.1.1. Humanos	66
4.1.2. Técnicos internos	68
4.1.3. Técnicos externos	70
4.2. DESCRIPCIÓN MACRO DEL PROCESO	71
4.2.1. Fuerza de ventas y funcionarios de negocios	72
4.2.2. Revisión de la información	72
4.2.3. Registros / datos	73
4.2.4. Calificación / evaluación / aprobación	73
4.3. DESCRIPCIÓN MICRO DEL PROCESO	74
4.3.1. Proceso de venta	75
4.3.2. Fiscalización de solicitudes	86
4.3.3. Calificación del crédito	89
4.4. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO	99
4.4.1. Problemas identificados en el Ejecutivo / Vendedor	101
4.4.2. Problemas identificados en recaudaciones	102
4.4.3. Problemas identificados en créditos	102
4.4.4. Problemas identificados en el desembolso	103
CAPÍTULO V	105
5. PROPUESTAS DE MEJORA AL PROCESO	105
5.1. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS EN CADA ÁREA	105
5.1.1. Ejecutivo / vendedor	105
5.1.2. Recaudaciones	110
5.1.3. Créditos	111
5.1.4. Desembolso	115
5.1.5. Resumen de propuestas	115
5.2. COSTOS QUE GENERAN LAS MEJORAS PROPUESTAS	117
5.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	120
CAPÍTULO VI	125
6. CONCLUSIONES	125

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Tasas del Crédito Efectivo de Negocios	15
Cuadro 1.2	Tasas activas Banco de Crédito	15
Cuadro 1.3	Resumen anexos	18
Cuadro 3.1	Análisis Ford	54
Cuadro 3.2	Total de contribuyentes registrados en SUNAT	60
Cuadro 3.3	Las escalas empresariales en el Perú	61
Cuadro 3.4	Producto crediticio ofrecido a las PYMES	63
Cuadro 3.5	Comunicación enviada del producto	64
Cuadro 4.1	Solicitudes Crédito Efectivo Negocios 2001	100
Cuadro 5.1	Ubicación vendedores PYME en Lima	108
Cuadro 5.2	Inversiones requeridas para descentralizar vendedores	109
Cuadro 5.3	Recuperación de inversión	110
Cuadro 5.4	Reducción de las facas más comunes	114
Cuadro 5.5	Reducción de las facas menos comunes	114
Cuadro 5.6	Inversiones requeridas para las mejoras del proceso	118
Cuadro 5.7	Requerimientos para la implementación del las mejoras del proceso	119
Cuadro 5.8	Proyección de la rentabilidad después de las mejoras en el proceso	120
Cuadro 5.9	Cronograma de implementación de mejoras al proceso	121
Cuadro 5.10	Dotación vendedores PYME a requerir	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1	Proceso macro del Crédito Efectivo de Negocios	17
Gráfico 2.1	Organigrama Banco de Crédito	27
Gráfico 2.2	Organigrama División Banca Personal	28
Gráfico 2.3	Organigrama área de Banca de Consumo	32
Gráfico 2.4	Organigrama División Banca de Servicio	34
Gráfico 3.1	Variables clave del producto	53
Gráfico 3.2	Las Fuerzas de Porter	57
Gráfico 3.3	Mapa perceptual	65
Gráfico 4.1	Flujo macro del proceso	71
Gráfico 4.2	Flujo de una solicitud de personas jurídicas	74
Gráfico 4.3	Flujo de una solicitud de personas naturales	75
Gráfico 4.4	Estructura Porcentual de Tiempos	101
Gráfico 5.1	Mejoras en el corto plazo	116
Gráfico 5.2	Mejoras en el mediano plazo	116
Gráfico 5.3	Mejoras en sistemas	117

Gráfico 6.1 [Comparación de tiempos entre el proceso actual y el nuevo proceso](#).....125

[ANEXOS](#).....127

[BIBLIOGRAFÍA](#).....147

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....148

INTRODUCCIÓN

El Banco de Crédito, desde el año 1999, apostó al segmento de las PYMES, desarrollando un producto especializado y de acuerdo a sus necesidades, contribuyendo en el desarrollo y crecimiento de este tipo de negocios, otorgando financiamiento.

Nuestro objetivo es proponer mejoras a este proceso, los cuales van a permitir mejorar la calidad de atención a los clientes PYME, mejorar la participación de mercado del banco en este segmento y mejorar las utilidades.

Para lograr la política del banco, de 7 días para este proceso, se deben realizar mejoras en las cuatro áreas por donde transcurre la solicitud, pudiendo ejecutarlas en el corto y mediano plazo.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo proponer mejoras en el proceso de colocación del Crédito Efectivo Negocios, producto creado por el Banco de Crédito del Perú para el segmento de la pequeña y mediana empresa; ofreciendo un mejor servicio de financiamiento a este tipo de clientes. Estos cambios en el proceso, va a permitir mejorar la calidad de atención a los clientes PYME, ya que el producto será entregado de manera más rápida y eficiente.

El Banco de Crédito, desde el año 1999, decidió atender al segmento de las PYMES, desarrollando un producto especializado y de acuerdo a sus necesidades. Este producto tiene como principal deficiencia, la demora en la entrega del mismo, lo cual incomoda al cliente, percibiendo este, un servicio de mala calidad.

"...El jefe del INEI manifestó que la Pequeña y Micro Empresa en el Perú constituyen un segmento muy importante dentro de la política social y económica trazada por el Gobierno. Según los Censos Nacionales de Población y Vivienda, el 77.9% de la población ocupada del país, laboran en empresas menores a 20 trabajadores. Preciso que de este total, 74,8% corresponden a empresas de 1 a 10 personas y 3,1% a empresas de 11 a 20 personas.

Asimismo, manifestó que del 100% de establecimientos, el 95,8% corresponden a establecimientos con 1 a 10 personas ocupadas y el

2,1% a empresas con 11 a 20 personas ocupadas, es decir, el 97,9% de establecimientos que existen en el país, pertenecen a las pequeñas y micro empresas..."¹

Las PYMES juegan un rol determinante en el desarrollo económico y social del país, con especial énfasis en la generación de empleo, ya que según la encuesta Nacional de Hogares, 1997-99 el 61.1% de la población trabaja en empresas con menos de 5 personas. Además es un segmento muy atractivo para el sistema financiero porque se obtiene unos márgenes de rentabilidad amplios, debido a las tasas elevadas que soporta este segmento.

El área encargada de la venta de este producto, ha llegado a tener una colocación del mismo, en el año 2001 de US\$ 39 millones, permitiéndole al Banco de Crédito obtener unos márgenes elevados.

¹ NUÑEZ, Manuel. **Desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (pymes), en el Perú.** [en línea]. Lima: s.n., Octubre 2000. [citado 19 Abril 2002]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos6/pyme/pyme.html>

Cuadro 1.1: Tasas del Crédito Efectivo de Negocios

Moneda Nacional		Tasa
Efectivo de Negocios Capital de Trabajo		
	De S/. 7,000 a S/. 35,000	55%
	De S/. 35,000 a S/. 52,500	45%
	De S/. 52,500 a S/. 70,000	35%
Efectivo de Negocios Activo Fijo		
	De S/. 17,500 a S/. 35,000	55%
	De S/. 35,000 a S/. 70,000	40%
	De S/. 70,000 a S/. 105,000	30%
Moneda Extranjera		Tasa
Efectivo de Negocios Capital de Trabajo		
	De S/. 7,000 a S/. 35,000	45%
	De S/. 35,000 a S/. 52,500	35%
	De S/. 52,500 a S/. 70,000	25%
Efectivo de Negocios Activo Fijo		
	De S/. 17,500 a S/. 35,000	45%
	De S/. 35,000 a S/. 70,000	30%
	De S/. 70,000 a S/. 105,000	20%

Fuente: Información proporcionada por el Departamento de Planeamiento
Comercial del Banco de Crédito del Perú
Elaboración propia

Cuadro 1.2: Tasas activas Banco de Crédito

Moneda Nacional		Tasa
Capital de Trabajo		20%
Financiamiento mediano y largo plazo		23%
Moneda Extranjera		Tasa
Capital de Trabajo		17%
Financiamiento mediano y largo plazo		16.5%

Fuente: Fuente: Información proporcionada por el Departamento de
Planeamiento Comercial del Banco de Crédito del Perú
Elaboración propia

El Estado no cuenta con los recursos económicos para brindar un apoyo crediticio directo a las PYMES, pero consideramos que mediante un marco legal adecuado que contenga instrumentos efectivos de impulso económico y con la participación de los sectores públicos y privados se

logrará el desarrollo sostenido que tanto espera el país de este segmento.

Las organizaciones representativas de las PYMES a través de los diversos eventos informativos han reclamado al Estado una mayor atención crediticia, argumentando entre otros aspectos la carencia de líneas de crédito en condiciones blandas orientadas a este sector, así como las exigencias y garantías que solicitan las entidades financieras para calificarlas como sujetos de crédito. Esta situación está limitando que las PYMES, no tengan acceso al crédito formal del sistema financiero.

No debemos dejar de mencionar que a medida que las PYMES produzcan más y se formalicen en una mayor proporción, el resultado será un impacto directo en el crecimiento de la economía. El Banco de Crédito ha apostado por este segmento atractivo, contribuyendo en el desarrollo y crecimiento de este tipo de negocios, otorgando financiamiento, el mismo que debe ser rápido, fácil y con precios adecuados. Para poder cumplir con la principal característica del producto (rapidez), el banco debe realizar mejoras en su proceso de colocación de dichos préstamos, cubriendo así la necesidad detectada de capital de trabajo en el momento adecuado.

1.1. Problemática de las áreas involucradas

El producto de financiamiento, ofrecido a las PYMES por el Banco de Crédito, desde sus inicios, ha tenido como problema principal, la demora en su desembolso (entrega al cliente), trayendo en muchas

ocasiones insatisfacción por parte del cliente, ya que recibe un producto a destiempo y probablemente ya no sea necesario contar con el, porque el ciclo operativo del negocio debe continuar y no puede detenerse. En estos casos el cliente PYME accede a préstamos informales, donde el costo financiero le resulta elevado y sus márgenes de ganancias se ven disminuidos.

El proceso de colocación del crédito efectivo de negocios involucra a las áreas de Banca de Negocios, Ventas Dirigidas PYME, Recaudaciones y Créditos. En cada una de estas áreas hemos identificado problemas, los cuales nos llevan a tener una demora en los desembolsos de los préstamos.

Gráfico 1.1: Proceso macro del Crédito Efectivo de Negocios

La venta del producto, está a cargo del área Banca de Negocios, a través de sus sectoristas (funcionarios) de crédito PYME, y de Ventas Dirigidas PYME a través de sus vendedores. La centralización de documentos se realiza en el área de Procesos Centrales, Departamento de recaudaciones y la calificación de créditos está a cargo del Area de Procesos Centrales, Servicio

Procesos Créditos de Consumo, Departamento de Créditos Comerciales.

1.2. Selección del problema

El Banco de Crédito del Perú, tiene como política cualitativa de tiempo de colocación en estos tipos de créditos un plazo máximo de 7 días útiles, desde su venta (contacto inicial con el cliente) hasta el desembolso. Después de hacer la evaluación del proceso y obteniendo información de lo que está sucediendo en la realidad nos hemos dado cuenta que el tiempo supera ampliamente a lo establecido en la política.

Cuadro 1.3: Resumen anexos

Muestra	Número	Promedio Días
Anexo 1	61	18
Anexo2	133	19

Elaboración propia

En el cuadro anterior observamos el resumen de dos muestras de un grupo de clientes evaluados y el tiempo que se han demorado en el proceso. (Ver anexos 1 y 2).

De la muestra del anexo 1 y 2 se observa, que el principal problema del proceso de colocación de créditos, es el tiempo

excesivo de demora en la aprobación de los créditos; no cumpliendo con la política establecida que tiene en banco.

El cliente al recibir la aprobación de su préstamo en tiempos muy largos, pierde oportunidades de negocio, lo cual degrada la calidad del servicio y potencialmente causaría un desplazamiento de clientes a otras entidades bancarias, que ofrezcan productos similares. Esto no ha llegado a suceder, debido a un efecto de anclaje de otros servicio que ofrece el banco a este tipo de cliente.

Por otra parte, el hecho de dedicar más tiempo a la evaluación de una solicitud de crédito implica que la rotación de colocación de éstos sea baja, causando una menor rentabilidad para el banco. Con una reducción en los tiempos de evaluación, la capacidad instalada estaría en la posibilidad de procesar mayor número de solicitudes, lo cual aumentaría las ganancias del banco.

1.3. Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo general

Incrementar la participación en el segmento de las PYMES, a través de una mayor colocación de créditos, debido a una reestructuración en el proceso de evaluación de las solicitudes. Esta mayor participación contribuirá positivamente en las utilidades del BCP, ya que es un producto bastante rentable para el Banco de Crédito.

“...Así el Banco de Crédito del Perú tiene una participación del 5.19% de las colocaciones y del 2.07% del número de clientes con crédito MES, ocupando el sexto puesto, en ambos casos a nivel nacional, respecto a los competidores...”²

Objetivos específicos

- a. Reducir el plazo del proceso de colocación, cumpliendo con la política del banco para este producto.
- b. Reducir los costos del proceso.
- c. Mejorar la percepción de los clientes PYME con respecto al servicio brindado por el banco.

1.4. Justificación del proyecto

La elaboración del presente estudio tiene por finalidad atender un mercado bastante atractivo, el de las PYME, con un producto: el Crédito Efectivo de Negocios, desarrollado especialmente para este segmento, el mismo que debe ser entregado en el momento oportuno para que estas empresas cubran sus necesidades de financiamiento a tiempo.

Este producto tiene un mercado potencial, ya que atiende necesidades de financiamiento de corto (capital de trabajo) y largo plazo (financiamiento para compra de activos fijos).

² DIAZ S., Marco; HIGA M., Patricia; ROBLES S., Ernesto. **Plan de Marketing Estratégico Para el Financiamiento a la Pequeña Empresa**. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola Executive MBA, 1999.p. Tesis para obtener el título de MBA en Administración.

El objetivo del estudio es plantear mejoras al proceso de colocación de este producto, de tal manera, que los clientes cuenten con el financiamiento en el momento adecuado.

1.5. Limitaciones de la investigación

- a.** Cierta información es de carácter confidencial, por lo cual ha sido imposible hacerla pública en nuestro proyecto.
- b.** No hay información histórica del producto.

CAPÍTULO II

2. Descripción de la empresa y el sector

2.1. Reseña del Banco de Crédito del Perú

El 9 de Abril de 1889, el Banco de Crédito abrió por primera vez sus puertas al público en la entonces Plaza de Armas de Lima, hoy, Plaza Mayor de la Cultura, que vio nacer al entonces Banco Italiano, precursor de nuestro banco. En 1941, el Banco Italiano-Lima, nombre que ya había adoptado nuestra institución a mediados de la década anterior, cambió su razón social por la de Banco de Crédito del Perú.

Varios años más tarde en 1952, la Banca Commerciale Italiana consideró oportuno ceder su paquete accionario a la Banque Francaise et Italienne, precursora de la hoy Banque Sudameris.

En 1968 mediante la promulgación del Decreto Ley N° 17330, el Gobierno Militar estableció limitaciones para los bancos que hubiesen captado más del 33% de los depósitos del Sistema Bancario Comercial, al mismo tiempo que prohibió a los bancos comerciales abrir nuevas oficinas o sucursales, originando la paralización de la expansión de nuestros servicios.

Finalmente, demostrados los efectos perniciosos del Decreto Ley en mención, en 1978 se suspendió esta prohibición, permitiendo a nuestro Banco alcanzar una cobertura a nivel nacional de más de 211 oficinas.

En 1982 y 1983 el Banco de Crédito comenzó su crecimiento internacional al acordar la instalación de Sucursales en Nassau (Bahamas) y en Nueva York (EE.UU.) las cuales continúan apoyando al comercio exterior peruano. Así mismo por las posibilidades de negocio, se establecieron oficinas de representación en Buenos Aires, Bogotá y Santiago de Chile.

En Octubre de 1987 con la Ley 24723 se pretendió expropiar los bancos en favor del estado. Gracias a la actitud y acción del personal del banco se evitó que el Comité de Administración nombrado por el Gobierno realizará su cometido.

Ya en 1993, y por primera vez, se hicieron presentes capitales peruanos dentro del sistema financiero de otro país a raíz de la adquisición por parte del Banco de Crédito del Perú, del Banco Popular de Bolivia - hoy Banco de Crédito de Bolivia. En Agosto de 1995 se creó Credicorp Ltd. (Credicorp) una corporación dedicada a la inversión en acciones representativas del capital social de otras empresas, así como en valores diversos. Conformaron esta corporación: El Banco de Crédito del Perú, El Pacífico-Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros y por el Atlantic Security Holding Corporation.

2.2. Estructura del Banco de Crédito del Perú

La estructura del Banco responde a la necesidad de adecuarnos a un entorno muy competitivo y cambiante. Es así que para poder satisfacer con mayor eficiencia y eficacia las necesidades de nuestros clientes, se diseñó una nueva segmentación orientada a identificar y atender de manera diferenciada y personalizada a los diferentes clientes del Banco. Para esto, se cuenta con productos y servicios financieros creados a la medida de las necesidades de estos segmentos.

Los segmentos para la atención de nuestros clientes, sean personas naturales o jurídicas, han quedado definidos de la siguiente manera:

- a. Banca de Consumo**
- b. Banca Exclusiva**
- c. Banca de Pequeña y Mediana Empresa (PYME)**
- d. Banca Privada**
- e. Banca Empresa**
- f. Banca Corporativa.**

La estructura será lo suficientemente flexible con relación a la dinámica del mercado, a los cambios que fueran necesarios y a los incrementos de las operaciones, para cumplir con las metas y garantizar la posición de liderazgo que deberá mantener el Banco en el Sistema Financiero nacional.

La estructura organizativa permitirá identificar qué unidades cumplen funciones de línea o de ejecución (negocios o servicio de atención a los clientes), y qué unidades son de apoyo o soporte.

Las Unidades por su ámbito de autoridad y jerarquía están ordenadas por Niveles Organizativos, cuyo número dependerá de los objetivos estratégicos y del volumen y amplitud de los productos o servicios que se oferten o procesen.

Los Jefes de las Unidades de los diferentes Niveles Organizativos serán identificados con las denominaciones de los niveles jerárquicos vigentes en el Banco.

Los Niveles Organizativos que se determinarán para una Unidad Organizativa, dependerán de:

- a.** La necesidad de evitar superposición de funciones y responsabilidades, así como la duplicidad de líneas de mando o reporte.
- b.** La conveniencia de estar conformada por unidades indispensables.
- c.** La necesidad de señalar claramente las responsabilidades de cada Unidad integrante de una determinada estructura organizativa.

Lineamientos estratégicos del Banco.

a. Misión

Brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes a través de nuestro personal y con la oferta competitiva de productos y servicios financieros de máxima calidad, contribuyendo así al desarrollo económico y social del Perú.

b. Visión

Mantener el liderazgo local y ritmo de crecimiento internacional en el negocio financiero, a través de la oferta de productos y servicios innovadores y rentables que nos permitan alcanzar estándares internacionales de calidad de servicio, rentabilidad, tecnología, solidez institucional y contribución social.

Gráfico 2.1: Organigrama Banco de Crédito

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Organigrama del Banco de Crédito del Perú.
Lima: BCP, 2002

2.2.1. Análisis de la Gerencia de Banca Personal

El proceso de colocación del Crédito Efectivo de Negocios tiene su inicio en la venta del producto. Esta venta se realiza dentro de la Gerencia de Banca Personal, a través de dos áreas, el Área de Banca de Negocios, con sus Ejecutivos de Negocios y el Área de Banca de Consumo, con su Ventas Dirigidas PYME

a. Misión

La División Banca Personal tendrá la responsabilidad de atender a nuestros clientes: Personas Naturales, Personas Naturales de Negocio, Instituciones, Pequeñas Empresas, Empresas sin complejidad crediticia o Medianas Empresas en zonas donde no hay representantes de la Banca Empresa e Instituciones sin fines de lucro.

Gráfico 2.2: Organigrama División Banca Personal

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Organigrama de la División de Banca Personal.
Lima: BCP, 2002

b. Ambito de autoridad

La División Banca Personal reporta a la Gerencia General Adjunta.

Reportan a la Gerencia de la División Banca Personal, las siguientes Areas:

- Área Banca de Negocios

- Área Banca Exclusiva
- Área Banca de Consumo
- Área Banca Institucional

El Área de Banca de Negocios tiene a su cargo las siguientes unidades:

- Área Zonal Gran Lima
- Jefaturas de Grupo

El Área de Banca de Consumo tiene a su cargo los siguientes unidades:

- Servicio Ventas Dirigidas
- Servicio Ventas y Servicios Plataforma

- **Área Banca de Negocios**

El Área de Banca de Negocios administra a Personas Naturales con negocios o empresas pequeñas, con ventas anuales hasta US\$ 1 millón y supervisa a empresas con ventas superiores a US\$ 1 millón pero con operaciones o negocios sin complejidad crediticia o en zonas donde no hay representantes de la Banca Empresa; así como a Personas Naturales de Negocios (PNN) con ingresos de 3ra categoría, mayores a la suma de ingresos de las otras categorías (1ra categoría, 2da categoría, 4ta categoría y 5ta categoría). Los Notarios serán considerados como PNN.

Adicionalmente, también es responsable de administrar a los clientes que pertenezcan a las Bancas

Exclusiva e Institucional, en las plazas donde dichas bancas no tengan representante.

Las funciones que le competen son:

- Asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas, gastos e inversiones de Banca de Negocios.
- Supervisar las carteras de pequeñas empresas, personas naturales de negocios asignadas a su Banca, medianas empresas sin complejidad crediticia y medianas empresas en zonas donde no hay representantes de la Banca Empresa.
- Supervisar que la cartera de colocaciones cumpla con los estándares de calidad establecidos por el Banco, vigilando la morosidad de la misma.
- Maximizar la rentabilidad de los clientes del Segmento a su cargo.
- Coordinar y participar en las estrategias, el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios para la Banca de Negocios.
- Supervisar y asegurar la ejecución de los planes de acción necesarios para cumplir con los objetivos trazados.

- **Área Banca de Consumo**

El Area de Banca de Consumo administra a Personas Naturales que no cumplan con el perfil de ingresos de Banca Exclusiva. Las funciones que le corresponde son:

- Asegurar el cumplimiento del presupuesto de ventas, gastos, inversiones y recursos humanos de la Banca de Consumo.
- Supervisar la ejecución de los planes de acción necesarios para cumplir los objetivos de la Banca de Consumo.
- Asegurar el cumplimiento de las metas de ventas de productos masivos y de niveles de servicio a clientes externos e internos a través de las unidades a su cargo.
- Garantizar el uso eficiente de recursos en cada unidad a fin de lograr las metas propuestas al menor costo operativo y comercial.
- Coordinar con las diferentes Gerencias la implementación de proyectos que impacten en el ámbito de su jurisdicción.

Gráfico 2.3: Organigrama Área de Banca de Consumo

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Organigrama del área de Banca de Consumo.
Lima: BCP, 2002

- **Servicio Ventas Dirigidas y Ventas Promocionales**

- ✓ Contribuir con las colocaciones de los productos de Banca Personal para los segmentos de Banca de Consumo, Banca Exclusiva, Banca de Negocios a través de la fuerza de Ventas Dirigidas.
- ✓ Asegurar el cumplimiento de las metas de ventas de productos masivos.
- ✓ Planear, apoyar y ejecutar campañas de promoción y desarrollo.

- ✓ Garantizar el uso eficiente de recursos en cada zona a fin de lograr las metas propuestas al menor costo operativo y comercial.
- ✓ Supervisar la producción alcanzada por la fuerza de ventas, mediante el cumplimiento del cronograma de trabajo dentro de los plazos previstos y de acuerdo a las metas y objetivos trazados por la Gerencia de la División.

2.2.2. Análisis de la Gerencia de Banca de Servicio

Posterior a la venta, viene el proceso de evaluación de los créditos para la pequeña y mediana empresa y es realizado en la División de la Banca de Servicio (observemos el organigrama donde esta en circulo) y específicamente por el área de Procesos Centrales.

a. Misión

Ofrecer a los clientes internos y externos un elevado nivel de servicio, a fin de contribuir a incrementar su rentabilidad y retención utilizando como herramientas la administración y el desarrollo de canales de atención y procesos masivos, con un criterio de alta productividad y eficiencia

Gráfico 2.4: Organigrama División Banca de Servicio

Fuente: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ. Organigrama de la División de Banca de Servicio.
Lima: BCP, 2002

b. Ambito de autoridad

La División de Banca de Servicio depende de la Gerencia General Adjunta.

Reportan a la División Banca de Servicio, las siguientes Unidades:

- **Área Canales de Atención**, con responsabilidad sobre:
 - Red de oficinas
 - Servicio de Banca Telefónica
- **Área Procesos Centrales**, con responsabilidad sobre:
 - Procesamiento de Valorados
 - Recaudaciones
 - Atención al Cliente
 - Procesos de Crédito de Consumo
 - Atención al Cliente Red Centralizado
 - Administración de Efectivo

El Crédito Efectivo de Negocios, producto que estamos desarrollando en el presente trabajo, es evaluado y aprobado por el área de procesos centrales.

- Servicio de procesos de crédito de consumo: las funciones detalladas a continuación serán instrumentadas y reglamentadas por el Area de Riesgo Banca de Personas, de la cual depende funcionalmente.

- ✓ Calificar los créditos personales de tarjetas de crédito, crédito de consumo, crédito hipotecario y créditos de pequeña empresa (cuyas ventas anuales no superen los US\$ 300,000) a nivel nacional.
- ✓ Evaluar las solicitudes de ampliaciones de líneas de tarjetas de crédito así como las tarjetas adicionales y canjes.
- ✓ Atender las solicitudes de skip hipotecario, así como procesar las solicitudes de consolidaciones y reestructuración.
- ✓ Evaluar las solicitudes de ingreso al club BEX y VIP de la Banca Exclusiva y de Negocios respectivamente, así como depurar a los clientes a solicitud de las Jefaturas de grupo.
- ✓ Autorizar los consumos de las tarjetas American Express
- ✓ Realizar visitas de campo a los solicitantes de créditos efectivos de negocios presentados por la

fuerza de ventas y que no tengan ejecutivo de negocios.

- ✓ Calificar las solicitudes de tarjetas de Créditos y Créditos hipotecarios recibidos a través de VIA BCP.

- Servicio de recaudaciones

- ✓ Promover la venta de los Productos de Servcorp (captura de datos, telemarketing, cobranzas), entre las empresas clientes del BCP.
- ✓ Buscar nuevas oportunidades de negocio que generen ingresos por transacciones
- ✓ Compensar los fondos (SUNAT, IPSS, CUPONES, IATA) los importes recaudados en las oficinas del Banco, registrando las comisiones y determinando las penalidades si fuera el caso.
- ✓ Brindar el servicio de digitación a terceros y unidades del Banco, controlando la calidad y asegurando la entrega de documentos e información, de acuerdo a los plazos establecidos por Convenio o normas internas.
- ✓ Supervisar y adecuar la capacidad instalada del servicio de acuerdo a los volúmenes proyectados, considerando los estándares establecidos.
- ✓ Procesar las altas, bajas y modificaciones en Credicargo, solicitadas por los clientes.
- ✓ Conciliar y controlar las cuentas de registro de recaudación: SUNAT, ESSALUD y SERVICIOS VARIOS MN/ME.

- ✓ Efectuar la captura de firmas de los formularios de apertura de cuentas corrientes, Ahorros, Maestra y a plazos.
- ✓ Informar y coordinar con las oficinas de la red de Canales de Atención y Ejecutivos de Negocios, diferencias, errores y mejoras que puedan darse en el trámite de los documentos de terceros y del propio Banco.
- ✓ Centralizar todas las actualizaciones en las bases de datos del Banco
- ✓ Informar a las diferentes bancas y canales, los indicadores de eficiencia, coordinando reuniones de mejora continua con el Area de Calidad.
- ✓ Apoyar a las bancas en los temas relacionados a Recaudación, Credicargo y captura de datos, a fin de que se cumpla con los estándares establecidos por el Banco.
- ✓ Procesar la apertura de cuentas en forma masiva.
- ✓ Procesar las transacciones provenientes de los depósitos de CTS de la Gran Lima.

2.3. Contexto general del sector

2.3.1. El sector financiero

En el año 2000, el sistema financiero peruano soporto los efectos de un entorno adverso, que viene desde 1998, con el fenómeno del niño, y que a significo deterioro de los indicadores clave de los bancos. El total de las colocaciones

cayó en 11.9%, desde US\$ 13,300 millones al finalizar 1997 hasta US\$ 11,700 millones en diciembre del 2000, y el ratio de morosidad creció respectivamente de 5.1 % en 1997, a 9.8% al final del 2000. Las utilidades totales disminuyeron en el mismo lapso, de 256 millones a 55 millones. El número de bancos también se redujo, de 25 en 1997 a 20 en 1999, y nuevamente a 16 en el año 2000, luego de que la SBS dispusiera la liquidación de otras dos instituciones (Orion y Serbanco), y, adicionalmente, permanecen hasta ahora dos en calidad de intervenidas (NBK y Nuevo Mundo). Adicionalmente, el Interbank inicio un proceso de fusión con el Latino, luego de un largo proceso de intervención de este último por Cofide, el banco de fomento estatal que asumió su control en noviembre de 1998.

Los préstamos continuaron una tendencia negativa que se inicio en 1998, disminuyendo 2.2% en el 2000 para el total de la banca, finalizando con un saldo de US\$ 11,742 millones (de los que 17.4% se denominan en moneda nacional), habiendo sido de US\$ 12,004 millones en diciembre de 1999 y US\$ 14,233 millones en diciembre de 1998.

Frente a una débil actividad económica y escasa demanda interna, los bancos se mostraron cautos en conceder créditos y, particularmente, debieron continuar con la depuración de préstamos de dudosa calidad.

El margen de intereses, determinado por la diferencia entre las tasas activas y pasivas, continuó disminuyendo, en parte por efecto de la mayor competencia en un contexto de mayor cautela en el otorgamiento de préstamos. El margen en moneda nacional, calculado como la diferencia entre la TAMN y la TIPMN, disminuyó de 23.3% en 1999 a 20.2% en el 2000. El margen en moneda extranjera, diferencia entre la TAMEX y la TIPMEX, disminuyó de 11.4% a 9.0% en 1999 y el 2000, respectivamente.

La productividad del total de bancos empeoró en el año 2000, donde el ratio de gastos operativos como un porcentaje de los activos totales pasó a 7.7% de 6.0% en 1999. Sin embargo, el número de empleados bancarios descendió a 17,162 de 20,747 a fines de 1999, por lo que los depósitos por empleado subieron de US\$ 612 mil a US\$ 739 mil y los préstamos de US\$ 579 mil a US\$ 684 mil por empleado.

Se estima que la crisis financiera internacional y doméstica han ocasionado un costo para sanear el sistema financiero de aproximadamente 2% del PBI en el caso peruano.

Se considera que esta situación no representa un riesgo sistemático, y que, por el contrario, deja al sector mejor preparado para enfrentar cualquier contingencia futura.

En el primer semestre del año 2001, las colocaciones netas del sistema bancario cayeron 1.1%, desacelerando su descenso

luego de contraerse 3.8% en el 2000. Esta evolución estuvo acompañada de una ligera disminución de la morosidad, que a junio del 2001 llegó a 9.8%. El sistema bancario sigue manteniendo su cautela crediticia hacia empresas medianas y pequeñas.

Los bancos han mantenido una posición holgada de liquidez en la primera mitad del 2001 (1.7%). Los depósitos en la banca múltiple ascendieron a US\$ 13,309 millones a agosto del 2001 creciendo 2.8% respecto a junio pasado, debido al retorno paulatino de la confianza del público en el sistema financiero local, luego de la crisis de liquidez que generó la intervención de dos bancos por parte de la SBS. La expansión fue determinada por las mayores captaciones de la banca grande (2.6%) y mediana (1.1%), que concentraron el 93.5% del total de depósitos.

Ante la contracción de los créditos las instituciones financieras utilizaron el excedente de recursos para la cancelación de adeudos o su colocación en el mercado de valores.

La brecha entre depósitos y colocaciones netas bordea los US\$ 3,000 millones. La reducción de la tasa Libor viene incentivando la recuperación de las líneas de crédito del exterior y promueve una reducción de las tasas pasivas locales.

La cartera deteriorada de la banca (atrasada, refinanciada y reestructurada), es de aproximadamente US\$ 2,000 millones,

con una morosidad que viene descendiendo desde febrero del 2001, producto de una mejora del perfil de riesgo de empresas principalmente grandes. A finales del 2001 la morosidad llego al 9.5% con un aprovisionamiento del 95.2%, para en el 2002 bajar a 8.8%, con un aprovisionamiento de 97.7%.

Los créditos comerciales y microempresa concentran 82% de la cartera de créditos del sistema bancario, considerándose el 19% de dichos créditos como cartera de alto riesgo.

Hasta agosto del 2001 el saldo de las colocaciones netas de la banca múltiple alcanzo los US\$ 9,400 millones, cayendo 1.5% respecto a junio último, ante la falta de sujetos de crédito propiciada por la aguda recesión económica. La contracción fue determinada por los segmentos de banca grande (-2.7%) y pequeña (-0.2%), los que concentraron el 73.8% de los créditos totales. En este mismo periodo, las utilidades del sistema bancario crecieron 54.2% respecto a similar periodo del año anterior, situándose en US\$ 63.1 millones como resultado de una mayor reducción de los gastos financieros (-20.3%) respecto a los ingresos (-15.4 %), y una reducción de gastos administrativos (-14.3%). La rentabilidad de los activos del sistema bancario fue 0.34% en agosto del 2001.

En resumen, en el año 2001, el sistema financiero peruano continuo afectado por la debilidad de la economía y la disminución de la demanda interna. Al 31 de diciembre del 2001, el total de préstamos fue de US\$10,494 millones,

disminuyendo 3.5% en el año y en 26.3% desde diciembre de 1998. Los depósitos al 31 de diciembre del 2001 alcanzaron los US\$13,488 millones, mayor en 10.8% al año 2000. Con relación a la liquidez en el sistema se fue incrementando, pasando a ser una de sus fortalezas. Las utilidades en los bancos alcanzaron US\$ 79 millones en el 2001.

En febrero del 2002 las colocaciones totales aumentaron 0.6% como resultado del mayor financiamiento en soles (1.7%) y dólares (0.4%), a pesar que a comienzos del año la actividad económica disminuye y los bancos reducen sus desembolsos en el primer trimestre del año.

En el primer trimestre del 2002 los bancos vienen desembolsando créditos mayormente a empresas medianas de los sectores manufactura y comercio, mientras se mantiene la disputa por captar clientes del sector corporativo. Pese a ello, los proyectos de ley aprobados y que vienen debatiéndose en el Congreso, dificultan el desenvolvimiento de la actividad bancaria. Por lo pronto, esta en debate el tema de los topes a las tasas de interés por parte del BCR y la suspensión de cobranza judiciales por 60 días en los créditos de consumo.

La morosidad de créditos de consumo se ubica en 10% en los bancos y 4% en las empresas financieras, y sus clientes prefirieron refinanciar sus deudas mediante los sistemas que ofrecen dichas instituciones a plazos más cortos, por lo que no

sería necesario un esquema de desagio para dichos créditos con problemas de pago.

Asimismo, se aprobó el proyecto de Ley No 865/2001-CR por el que en la práctica se anula la garantía “sabana” (la cual permite garantizar más de un crédito). También se aprobó el registro de deudores en las centrales de riesgo hasta por dos años, lo que obligará a los bancos a mantener registros privados, lo que encarecerá el crédito.

Se prevé que el crédito total se incremento 0.4% en marzo del 2002, resultado del mayor financiamiento en soles (0.7%) y dólares (0.3%). En la medida que la economía se recupere los desembolsos de crédito se incrementarán, tomando fuerza en el segundo semestre del 2002.

La Tasa Activa en Moneda Nacional (TAMN), tiene una tendencia decreciente, explicada en parte por la expansión de la liquidez en soles y la contracción del tipo de cambio. Por su parte, la Tasa Activa en Moneda Extranjera (TAMEX) se mantuvo estable respecto al mes anterior y promedio 9.9%. Las tasas pasivas igualmente continuaron reduciéndose, debido a la mayor disponibilidad de recursos en el sistema.

El Congreso propuso reducir las tasas de interés mediante el retiro de fondos públicos en la banca y colocarlo en otras entidades publicas con rendimientos menores para promover una mayor competencia de tasas, pero originaria un

incremento de las tasas de interés ante la menor liquidez y desestabilizaría a los bancos con liquidez ajustada.

Por su parte, las tasas internacionales han mostrado una ligera recuperación en febrero al observarse un incremento en la tasa referencial Libor a tres meses, mientras las líneas de crédito externas han comenzado a renovarse, impulsadas también por el discreto incremento del crédito local.

2.3.2. Contexto Banco de Crédito del Perú

“...En el año 2001 el Banco de Crédito del Perú sobrepasó sus metas y logro una importante recuperación de su rentabilidad. El aumento de sus utilidades tuvo como base principalmente la mejora de la calidad de la cartera de créditos, que le permitió disminuir la necesidad de constituir provisiones para préstamos morosos.

Además de fortalecer su balance, el Banco ha podido mantenerse a la vanguardia de la competencia, mereciendo la renovada preferencia de sus clientes. En Diciembre del 2001, alcanzó el 30.9% de participación en los depósitos totales, y el 27.2% de las colocaciones del sistema bancario peruano, mientras que el segundo y tercer banco tuvieron 20.6% y 19.7% de participación, respectivamente, en los depósitos, y el 21.7% y 15.4% en la colocaciones...”³

La utilidad del año 2001, fue S/.179.9 millones (US\$52.2 millones), y se incrementó en 162.1% comparada con la

³ BANCO DE CREDITO DEL PERÚ. **Memoria 2001**. Lima: BCP, 2001.p.38

utilidad de S/.68.6 millones (US\$19.9 millones) del año 2000. La utilidad neta del cuarto trimestre del 2001 fue de S/.46.1 millones (US\$13.4 millones), mayor en 47.3% que la utilidad del mismo trimestre del año anterior. La utilidad mejora por las menores provisiones de cartera, por lograr mantener el margen financiero y subir los ingresos no financieros, como resultado de la estrategia de fortalecer y diversificar la gama de servicios que brinda a sus clientes.

La calidad de la cartera de los préstamos del Banco continuó mejorando. Los préstamos vencidos, como porcentaje de préstamos totales, disminuyen a 8.6% en diciembre del 2001, de 9.1% al cierre del año pasado. El ratio de cobertura de provisiones sobre vencidos excedió del cien por ciento, pues alcanzó 105.1% a fines del 2001 subiendo de 94.5% en el año pasado. La mejora que logra el Banco de Crédito es aún más meritoria si se nota que no se aprovechó del programa de intercambio temporal de préstamos morosos por Bonos del Tesoro que el gobierno promovió en 1999, que tiene el efecto de reducir la morosidad de los balances de los bancos al otorgar hasta cinco años de plazo para reconocer sus pérdidas de mala cartera.

Los niveles de solvencia y liquidez del Banco de Crédito continuaron sus tendencias crecientes durante el año 2001. Al 31 de diciembre del 2001 el Patrimonio neto del Banco alcanzó S/.1,830 millones (US\$531 millones), con un ratio de

apalancamiento de sólo 8.2 veces, debajo del límite permitido de 11 veces.

Los positivos resultados que el Banco está generando demuestran la preferencia de sus clientes por toda la gama de sus servicios financieros, la calidad de éstos y su solidez financiera. La positiva evolución de sus negocios durante el ejercicio 2001 ha permitido al Banco aumentar su participación en el total de depósitos y préstamos de la banca comercial.

Durante el 2001 el Banco continuó sirviendo a su amplia base de clientes a través de una variada gama de productos y de canales de distribución, cumpliendo en el año mejoras en la calidad con que se brindan estos servicios. La búsqueda de estas mejoras significó consistentes avances en indicadores de satisfacción del cliente, entre los que destaca el aumento a 51% de los clientes que se consideran Totalmente Satisfechos.

El Banco mereció tres premios como el Mejor Banco peruano en el 2001, que le dieron separadamente tres revistas de banca y finanzas de alcance internacional, Global Finance (Nueva York), Euromoney (Londres) y The Banker(Londres), los que destacaron su liderazgo, calidad y eficiencia.

“...A continuación se presenta un resumen de los principales logros alcanzados en el 2001:

La utilidad neta del 2001 subió 162% comparada con la del 2000.

Mejoramiento continuo de los indicadores de calidad de cartera, disminuyendo la morosidad y su cobertura con provisiones ya excede del cien por ciento.

Progresivo impulso al desarrollo de productos transaccionales.

Mediante diversos programas de mejora continua de calidad suben los índices de satisfacción de los clientes.

Se incrementó la participación de mercado en el total de los depósitos y colocaciones del sistema.

Se asume el liderazgo en créditos hipotecarios con el 25% de participación de mercado.

Se compensó la disminución del volumen de colocaciones con mayores ingresos no financieros.

El banco se mantuvo a la vanguardia en el Perú de la banca electrónica con el portal vía BCP, el que amplió su capacidad, funciones y servicio.

El renovado impulso al empleo de tarjetas de crédito y de débito ha tenido como resultado el incremento del número de tarjetas y el ingreso por comisiones...”⁴

⁴ BANCO DE CREDITO DEL PERÚ. **Memoria 2001**. Lima: BCP, 2001.p.40

CAPÍTULO III

3. El producto y su entorno

3.1 El producto: Crédito Efectivo de Negocios

El Banco de Crédito del Perú, ofrece a sus clientes una gama amplia de productos, entre los cuales tenemos los créditos masivos para las medianas y pequeñas empresas. Este tipo de crédito es llamado CRÉDITO EFECTIVO DE NEGOCIOS.

3.1.1. Características básicas

Producto financiero destinado al financiamiento del segmento de la Pequeña y Micro Empresa (PYME), que son definidos como Personas Jurídicas o Personas Naturales de Negocios cuyos ingresos por ventas declaradas a la SUNAT no exceden de los US\$ 300,000.00 anuales. Estas ventas generan renta de 3ra categoría. (Ver anexo 3).

a. Clasificación de pequeña y micro empresa

- Pequeña empresa - negocios cuyos ingresos por ventas son iguales o mayores a US\$40,000.00 anuales.
- Micro empresa - negocios cuyos ingresos por ventas son menores a US\$40,000.00 anuales.

En este segmento encontramos una diferenciación de clientes según el nivel de ventas, ésta diferenciación es realizada para efectos de clasificación interna.

3.1.2. Modalidades

a. Crédito efectivo de negocios para capital de trabajo

- Permite financiar inventarios, compra de productos terminados, compra de insumos o materia prima, financiar las cobranzas, etc. (Ver anexo 4).

b. Crédito efectivo de negocios para activo fijo

- Permite al cliente la adquisición de maquinaria, equipos, compra de locales comerciales y la financiación de obras civiles relacionadas al negocio. (Ver anexo 4).

- Reutilización del crédito: esta modalidad consiste en el otorgamiento de un nuevo Crédito de Capital de Trabajo a clientes ya facilitados anteriormente con este tipo de créditos y que se caracteriza por contemplar ventajas en su operatividad:

- ✓ Menos documentación que la presentada para el crédito original.
- ✓ Prioridad en la atención y evaluación de este tipo de solicitudes de Re-utilización.
- ✓ Puede acceder hasta un 20% adicional del último crédito en forma automática, previa evaluación.

El trámite del solicitudes bajo ésta modalidad procederá dentro de un periodo máximo de 12 meses, contando a partir del desembolso del primer crédito o a partir del otorgamiento de un crédito presentado con documentación completa y evaluado integralmente.

- Los clientes que han sido facilitados con Créditos Efectivos de Negocios no podrán ser facilitados con líneas de sobregiros en cuenta corriente.
- Los clientes del segmento de Pequeña y Micro empresa tienen necesidades eventuales de créditos contingentes tales como cartas fianzas. Con el fin de atender estas necesidades el Servicio de Procesos de Créditos de Consumo apoya en la activación de créditos contingentes.

3.1.3. Tasa de morosidad del producto.

El Banco de Crédito del Perú, con su producto para las PYME tiene una morosidad al mes de mayo del año 2002, de 4.7% en sus créditos de reutilizaciones y de 1.8% en sus prestamos nuevos. Cabe mencionar que la morosidad general de los créditos del banco es de 9.8%.

3.1.4. Evaluación del producto.

a. Objetivos

- Bancos con los cuales trabaja mas el negocio

- Formas de financiamiento:
- Razones para utilizar el producto
- Variables claves:
- Intención de continuar usando y posible re-utilización

b. Metodología

- Tipo de estudio: Cuantitativo
- Técnica: Entrevistas personales en los negocios de los clientes.
- Universo: Clientes PYME.
- Tamaño muestral: 30 entrevistas.
- Recolección de la información: se empleo un cuestionario estructurado, compuesto en su mayoría por preguntas cerradas, realizado en coordinación con el cliente.
- Trabajo de campo: Del 29 de mayo al 07 de junio en la ciudad de Lima.

c. Resumen analítico:

Hemos realizado un estudio cuantitativo para conocer los hábitos de uso y las variables claves del crédito efectivo de negocios, así como para evaluar el servicio que brindan a sus clientes. El trabajo de campo se realizo entre el 29 de mayo y el 07 de junio de 2002.

- Bancos con los cuales trabaja más el negocio: El Banco de Crédito aparece como el banco con el que más

trabajan el total de entrevistados (67%), al igual de ser considerado por la mayor cantidad de entrevistados (47%) como su banco principal. Seguidos por el Banco Continental (25% y 17%) y el Banco Wiese (21% y 9%).

- Formas de financiamiento: Los clientes han mencionado que obtienen financiamiento de sus proveedores en un 60% de los casos, el resto se financia con entidades financieras.
- Razones para utilizar el producto: Lograr descuentos por compras (50%), atención de pedidos extraordinarios (20%), adquisición o renovación de maquinaria (20%), compra y/o ampliación de locales (10%).
- Variables claves: Tiempo de respuesta (52%), precio (38%), condiciones (8%) y perfil del solicitante (2%).

Gráfico 3.1: Variables claves del producto

Elaboración propia

- **Intención de continuar usando y posible re-utilización:**
La intención de continuar utilizando el producto para la mayoría o todas sus compras es bastante positiva (70%).
En cuanto a la posibilidad re-utilizar el producto, se encontraron resultados positivos por parte de la mayoría de entrevistados (66%). Lo que esperarían obtener de esta extensión sería descuentos adicionales (42%), mayores plazos de crédito (30%) y mayor flexibilidad del sistema (20%).

3.2 Análisis del entorno

Cuadro 3.1: Análisis Ford

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de la demanda de créditos de pequeñas empresas y una amplia demanda insatisfecha. - Sector de las PYMES desatendido por la banca tradicional con un producto especializado. - Promover mecanismos de acción que contribuyan a lograr un rápido crecimiento económico de un amplio segmento de la población, especialmente de menores recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaceleración del crecimiento económico en todos los sectores de la Economía. - Inestabilidad frente a la competencia. - Alto grado de centralismo concentrado en la ciudad de Lima. - Riesgo de incumplimiento de parte de los clientes así como un costo elevado en relación con el crédito otorgado.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de marca del BCP como líder en el mercado. - Imagen de solvencia. - Confianza y credibilidad de los clientes. - Captación de ahorros como fuente de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informalidad administrativa y financiera de los clientes dificulta su evaluación crediticia. - Calificación centralizada en Lima y descentralizada en algunas provincias, lo cual dificulta el tiempo de evaluación del crédito. - Demanda de solicitudes es mayor que la capacidad de los calificadores que realizan la calificación crediticia. - Vendedores no evalúan al cliente según perfil definido.

Elaboración propia

3.2.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Actualmente el BCP, tiene como competidores dentro del sistema financiero a algunos bancos (Wiese, Mi Banco, Banco del Trabajo), Cajas Municipales, Edpymes y financieras (Solución). A continuación analizaremos como es la competencia y que tan poderosas son cada una de las 5 fuerzas de competitivas.

a. Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria.

La rivalidad que se da entre las compañías competidoras esta representada en ofrecer mayor diferenciación en el servicio, dado el alto costo operativo, para ello se realizan campañas de promoción para poder captar mayor participación, ofreciendo alternativas de financiamiento en las formas de pago y crédito dirigidos a segmentos previamente elegidos entre otras formas de diferenciación.

Frente a estas amenazas el BCP cuenta con alternativas de diferenciación para productos que posibilitan costos de créditos diferentes, mayores plazos, formas de pago a la medida (flujos de caja), créditos sectoriales etc.

b. Fuerza competitiva del ingreso potencial.

Hemos mencionado que la rentabilidad (tasas altas) del segmento PYME atrajo el interés de otras entidades, por ello la obligación de mantener barreras de entrada que hagan difícil la presencia de mayores competidores.

La penetración alcanzada y la diferenciación de productos se constituyen en la barrera más fuerte para nuevos competidores.

Otra barrera que podemos mencionar es que el BCP cuenta con una amplia red de oficinas de atención, permitiendo una mayor cobertura del mercado.

c. Presiones competitivas de productos sustitutos.

El principal producto sustituto es el financiamiento que otorgan los proveedores directos de las medianas y pequeñas empresas.

La desventaja de este financiamiento es que el plazo máximo normalmente es 90 días.

d. El poder de los proveedores.

El BCP financia sus operaciones mediante dos proveedores principales de recursos:

- Recursos Internos: Público en general mediante depósitos de sus ahorros, y
- Recursos Externos: Fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.

e. El poder de los compradores.

Entendemos como compradores a los clientes tomadores de crédito a nivel nacional.

Los compradores (empresas medianas y pequeñas) tienen poca alternativa de proveerse de recursos del sistema financiero, teniendo el BCP un amplio poder de negociación; esto le da una ventaja competitiva y comparativa respecto a sus competidores actuales y a los potenciales, ya que ha dado muestra en estos últimos años a una acumulación de experiencias y a una consolidación como entidad prestataria de recursos al segmento de las medianas y pequeñas empresas.

Gráfico 3.2: Las fuerzas de Porter

Elaboración propia

3.2.2 El mercado de las PYME.

“...en el Perú las Pequeñas y Microempresas (PYMES), objetos del microcrédito, se pueden clasificar en urbanas y rurales. Las PYMES urbanas se dedican mayormente a actividades comerciales (52.7%), de servicio (18.8 %), transporte (10.8%), industria (10%) y construcción (7.7 %). Por su parte, las PYMES rurales son unidades agropecuarias que tienen hasta 10 has. de cultivo con riego o su equivalente (una hectárea de cultivo con riego equivale a tres hectáreas de cultivo de secano, o diez hectáreas de pastos o de bosques).

Actualmente existen en el Perú alrededor de 3.1 millones de PYMES: 1.4 millones urbanas y 1.7 millones rurales. Las PYMES dan ocupación al 74 % de la PEA (48 % las urbanas y 26 % las rurales) y contribuyen con el 43 % del PBI (34 % las urbanas y 9 % las rurales)...”⁵

El Banco de Crédito del Perú, atiende a las pymes que cuentan con RUC, es decir, aquellos clientes que estén plenamente formalizados. Toma como referencia sus ventas anuales declaradas a la Sunat.

“...El Sistema de Recaudaciones de la SUNAT ha definido dos sistemas de recaudación a fin de otorgar un tratamiento diferenciado basado en la importancia de su recaudación,

⁵ MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. **El microcrédito en el Perú.** [en línea]. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores. Octubre 2000. [citado 19 Abril 2002]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.rree.gob.pe/multilate/TemasSoc.htm>

tenemos el sistema de principales contribuyentes (PRICOS) y el sistema de medianos y pequeños contribuyentes (MEPECOS). Los PRICOS contribuyen con el 81% de la recaudación tributaria.

Dentro del registro/directorio de contribuyentes se divide en:

- a. PRICOS Nacionales
- b. PRICOS Regionales
- c. MEPECOS Regionales

Los principales contribuyentes nacionales se determinan en función al factor aplicado a los contribuyentes cuyo domicilio fiscal está en Lima, seleccionando a los primeros hasta llegar a completar el 66% de la recaudación a nivel nacional. Un segundo tramo de contribuyentes hasta el 15% adicional de la recaudación, quienes serán principales contribuyentes de la Intendencia Regional de Lima y los contribuyentes restantes serán los medianos y pequeños contribuyentes.

Los potenciales clientes del Crédito Efectivo de Negocios, son aquellos MEPECOS que declaran. Hacemos esta aclaración ya que, como se puede apreciar en el cuadro, la proporción del número de contribuyentes que declaran versus el total de contribuyentes registrados en SUNAT, es de 1 a 3. A continuación mostramos la evolución del número de MEPECOS de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.

Cuadro 3.2: Total de Contribuyentes Registrados en SUNAT

PEQUEÑAS EMPRESAS FORMALES	1 999	2 000	Jun 01
Numero de contribuyentes - Perú (miles)	1 766	1 971	2 237
Contribuyentes que declaran - Perú (miles)	653	686	694,37
Numero de Pricos Lima	8,3	8,2	8,2
Mepecos que Declaran - Lima y Callao (3ra. Categoría)	250 593	298 271	324 751

Fuente: DIAZ S., Marco; HIGA M., Patricia; ROBLES S., Ernesto. **Plan de marketing estratégico para el financiamiento a la pequeña empresa.** Lima: Universidad San Ignacio de Loyola Executive MBA, 1999. Tesis para obtener el título de MBA en Administración.

La última cifra disponible del número de MEPECOS de Lima y Callao corresponde al mes de julio del 2001, ascendiendo a 328,766 de contribuyentes declarantes.

A nivel nacional existen mas de dos millones de contribuyentes registrados en la SUNAT, sin embargo los contribuyentes que declaran ascienden a 694 mil contribuyentes que declaran (aquellos que están realizando regularmente sus pagos del IGV y Renta), lo que nos indica que han dejado de operar cerca de las dos terceras partes de contribuyentes...”⁶

Según el cuadro adjunto existen un 17.7% de empresas que venden entre US\$ 40 mil y US\$ 330 mil. Aplicando este porcentaje al total de contribuyentes que declaran, nos da que

⁶ DIAZ S., Marco; HIGA M., Patricia; ROBLES S., Ernesto. **Plan de marketing estratégico para el financiamiento a la pequeña empresa.** Lima: Universidad San Ignacio de Loyola Executive MBA, 1999. Tesis para obtener el título de MBA en Administración.

el mercado potencial que tenemos es de 122,838 pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 3.3: Las escalas empresariales en el Perú

TAMAÑO	%	VENTA ANUAL US\$
GRANDE Y MEDIANA	0.5	> 750,000
PEQUEÑA	19.3	40,000 a 750,000
Superior	1.6	330,001 a 750,000
Medio	1.9	150,001 a 330,000
Inferior	15.8	40,001 a 150,000
MICRO	80.2	< 40,000

Elaboración propia

3.2.3 El producto y la competencia

Comparando en producto con los que existen actualmente en el mercado tenemos que:

“...La marca del producto ofrecido por Mibanco es más simple, no hace alusión a las palabras de préstamo o crédito y es de fácil recordación.

Los Bancos Continental y BCP son los que solicitan mayor número de documentos para acceder a un préstamo, son los únicos que solicitan flujo de caja proyectado del negocio. Por su parte Mibanco es el que solicita menos documentos, asimismo se observa que es el único ofertante que no solicita tener RUC, ni documentos relacionados a los estados financieros de los negocios.

El banco Mibanco ofrece como monto mínimo de crédito \$100, monto tres veces menor al ofrecido por Solución Financiera de Crédito, diez veces menor a los ofrecidos por el BBVA Banco Continental y Banco Santander Central Hispano Perú, veinte veces menor al ofrecido por el Banco de Crédito del Perú y treinta veces menor al ofrecido por el Banco Wiese Sudameris.

Las entidades que aprueban en menor tiempo el crédito solicitado son: el banco Mibanco y Solución Financiera de Crédito, le siguen los bancos Wiese Sudameris y BCP, los de mayor tiempo son los bancos BBVA Continental y el Santander Central Hispano Perú.

El Banco de Crédito del Perú y Solución Financiera de Crédito ofrecen el menor plazo para pagar la deuda, 6 meses y un año respectivamente, mientras que los bancos Mibanco y BBVA Continental demás ofrecen dos años y los bancos Santander Central Hispano Perú y el banco Wiese Sudameris ofrecen el plazo más amplio: tres años.

Respecto a la tasa de interés para préstamos en dólares y nuevos soles el banco Santander Central Hispano Perú es quien cobra menores tasas mientras, que Mibanco cobra la mayor tasa para préstamos en dólares y Solución Financiera de Crédito cobra la mayor tasa para préstamos en nuevos soles...”⁷

⁷ DIAZ S., Marco; HIGA M., Patricia; ROBLES S., Ernesto. **Plan de marketing estratégico para el financiamiento a la pequeña empresa.** Lima: Universidad San Ignacio de Loyola Executive MBA, 1999. Tesis para obtener el título de MBA en Administración.

En el cuadro siguiente se puede observar los parámetros que ofrece el BCP versus la competencia.

Cuadro 3.4: Producto crediticio ofrecido a las PYMES

EMPRESA	MARCA	REQUISITOS DOCUMENTARIOS											TIEMPO PARA APROBACIÓN	PERÍODO DE PAGO	TASA DE INTERÉS		RANGO DE CRÉDITO
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k			DOLARES	SOLES	
Continental	Préstamos Comerciales	x	x	x	x	x	x	x	x				Entre 8 y 20 días	Min 6 meses - Máx 24 meses	Min 24% - Máx 35%	Min 30% - Máx 41,9%	Min \$1 000/Min S./3 000
Santander	Préstamos interés al vencimiento	x	x		x					x		x	Entre 8 y 20 días	Min 6 meses - Máx 36 meses	Máx 17,8% - Máx 22%	Min 28% - Máx 32%	Min \$1000
Mibanco	Mi capital/Mi equipo	x				x		x				x	Entre 3 y 7 días	Hasta 24 meses	Min 30% - Máx 70%	Min 50% - Máx 90%	Min S./300 / Min \$ 100
Solucion	Línea de crédito independiente	x				x	x	x	x	x		x	Entre 3 y 15 días	Hasta 12 meses		Min 60,1% - Máx 138,2 %	Min S./1 000/Máx \$ 35 000
Wiese	Préstamo empresarial					x	x	x	x	x	x		Entre 5 y 15 días	Min 12 meses - Máx 36 meses	Min 27% - Máx 36%	Min 35% - Máx 45%	Min \$3 000 - Máx \$ 25 000
BCP	Crédito efectivo de negocios	x	x	x	x	x	x	x	x	x			Entre 5 y 20 días	Min 6 meses - Máx 12 meses	Min 25% - Máx 50%	Min 35% - Máx 60%	Min \$2 000/Máx \$ 20 000

a) Copia del DNI del solicitante (y del cónyuge si fuera el caso) o Representante legal, b) Balance de Situación no mayor a 3 meses, c) Flujo de caja proyectado a 12 meses, d) Copia del recibo del último mes del teléfono fijo, e) Copia de la declaración Jurada de Autovalúo, f) Copia de ficha de inscripción del RUC, g) Copia de licencia de funcionamiento del negocio, h) Copia de la última declaración Jurada presentada a SUNAT, i) Copia de los tres últimos pagos mensuales del IGV, j) Declaraciones Juradas anuales de impuesto a la Renta de los dos últimos años, k) Testimonio de la Constitución de la (s) empresa (s) en la (s) que tenga participación.

Fuente: DIAZ S., Marco; HIGA M., Patricia; ROBLES S., Ernesto. **Plan de marketing estratégico para el financiamiento a la pequeña empresa.** Lima: Universidad San Ignacio de Loyola Executive MBA, 1999. Tesis para obtener el título de MBA en Administración.

El posicionamiento del Crédito Efectivo de Negocios versus la competencia es el siguiente:

Cuadro 3.5: Comunicación enviada del producto

	Banco Continental	Banco Santander	Mibanco	Solución Financiera de Crédito	Wiese	Banco de Crédito
Grupo Objetivo	Pequeña Empresa	Pequeña Empresa	Micro y Pequeña Empresa	Micro y Pequeña Empresa	Micro y Pequeña Empresa	Pequeña Empresa
Beneficio	Flexibilidad, confianza, comodidad.	Economía	Facilidad, rapidez, asesoría.	Fácil, rápido y simple	Cuota baja, asesoría.	Rápido, sencillo y asesoría
Soporte	Cómodos plazos comerciales, asesoría permanente, red de agencias.	Bajos intereses	Pocos requisitos, inmediata aprobación, asesor de negocios para cada cliente.	Pocos requisitos, aprobación inmediata.	Períodos de gracia, plazo hasta 24 meses, ejecutivo por cliente.	Ejecutivo para cada cliente, variedad de productos y plazos.
Carácter	Oportuno	Especial	Amigable	Agil	Asequible	Confiable

Fuente: DIAZ S., Marco; HIGA M., Patricia; ROBLES S., Ernesto. **Plan de marketing estratégico para el financiamiento a la pequeña empresa.** Lima: Universidad San Ignacio de Loyola Executive MBA, 1999. Tesis para obtener el título de MBA en Administración.

Como podemos observar en el mapa perceptual de Atributo / Beneficio, el BCP y su producto, esta posicionado en el recuadro inferior izquierdo, donde los atributos son asesoría y red de agencias.

Gráfico 3.3: Mapa perceptual

Calificación atributos/beneficios

BENEFICIO

B1 Pocos Requisitos
 B2 Rápida Aprobación del Crédito
 B3 Cuota baja
 B4 Asesoría / Capacitación
 B5 Agencias cerca a las pymes
 B6 Baja Tasa de Interés

NECESIDAD SATISFECHA

Trámite simple
 Oportunidad del crédito
 No afecta su liquidez
 Asesoría / Capacitación
 Poco desplazamiento
 Bajo costo financiero

MAPA PERCEPTUAL DE ATRIBUTOS / BENEFICIOS

B6: Bajos Intereses	B1: Pocos Requisitos B2: Rápida Aprobación	Mibanco Solución
B4: Asesoría BCP B5: Red Agencias	B3: Cuota baja B7: Mayor plazo	Continental Santander Wiese

Fuente: DIAZ S., Marco; HIGA M., Patricia; ROBLES S., Ernesto. **Plan de marketing estratégico para el financiamiento a la pequeña empresa.** Lima: Universidad San Ignacio de Loyola Executive MBA, 1999. Tesis para obtener el título de MBA en Administración.

CAPÍTULO IV

4. El proceso

“...Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para un cliente. El tipo de proceso puede variar...”⁸

“...Un proceso implica el uso de los recursos de una organización, para obtener algo de valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso, y ningún proceso puede existir sin un producto o servicio...”⁹

4.1 Elementos que intervienen en el proceso

4.1.1 Humanos

a. Clientes: Serán aquellas Personas Jurídicas y Personas Naturales de Negocios de Pequeña y Micro Empresa que guardan o no, relación con el Banco, y que estén en capacidad de cumplir los requisitos (perfil) de nuestros productos.

b. Fuerza de ventas: Estará conformado por el Personal del

⁸ KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administración de operaciones**. 5ª. ed. México: Pearson Educación, 2000. p. 8.

⁹ KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry P. **Administración de operaciones**. 5ª. ed. México: Pearson Educación, 2000. p. 89.

Area Banca de Consumo, Servicios Ventas Dirigidas PYME, Funcionarios de Negocios, que tendrán la responsabilidad de informar a los clientes acerca de las características del producto así como las condiciones para acceder a ellos.

c. Personal de recaudaciones: La Unidad de Verificación de Activos será la encargada del proceso de fiscalización y verificación de documentos entregados y que son los exigidos en el presente reglamento, que la solicitud cuente con todos los datos y documentos obligatorios para su evaluación, que la empresa se ajuste al respectivo perfil, verificar que las firmas registradas en la solicitud y en la hoja de fianza solidaria sean las mismas que las registradas en los documentos de identidad, así mismo de constatar que la información consignada en la solicitud este respaldada con la documentación sustentatoria, etc. Son los responsables de ingresar los datos de la solicitud al sistema MIC.

d. La unidad de firmas ALS - mantenimientos especiales: Responsables de realizar aperturas de las cuentas de Abono para el desembolso de los créditos, solo para los clientes que no tengan cuentas en el banco. Se harán aperturas de Cuentas Corrientes para Personas Jurídicas PJ y Cuentas de Ahorros Clásica para Personas Naturales con Negocios PNN, estas cuentas de ahorros se aperturan con el IDC¹⁰ ó LE del cliente titular del crédito. Adicionalmente serán

¹⁰ IDC: documento de identidad del cliente.

responsables de ingresar y relacionar a las entidades vinculadas al crédito (cónyuge, fiadores).

- e. **Personal del Servicio de Procesos Créditos de Consumo (SPCC):** El Dpto. de Créditos Comerciales será el encargado de la evaluación de las solicitudes, haciendo cumplir las políticas crediticias del Banco, usando los sistemas de información propios y externos.

4.1.2 Técnicos internos

- a. **Solicitud formulario numerado:** Donde se anotarán los datos del solicitante, tanto personales como de la empresa y su patrimonio. En su calidad de contrato, el cliente mediante su rúbrica se comprometerá a cumplir las disposiciones contenidas en el mismo.
- b. **Copias de los documentos a adjuntar en la solicitud:** Estarán constituidos por los exigidos para cada tipo de producto con el fin de poder dar fe de los datos consignados en la solicitud. (Ver anexo 5).
- c. **Sistema MIC (Módulo Integrado de Créditos):** Sistema informático que será usado en todos los pasos de la evaluación del crédito.
- d. **Archivo negativo:** Sistema que registra a todos los clientes que el banco considera como "no sujetos de crédito" por faltas mayores o decisiones sobre políticas crediticias, las mismas que quedan registradas. Las personas que figuran en este archivo con estado de activo, reingreso o reiterativo (diferente al histórico) no deben tener acceso a ninguna facilidad crediticia.

- e. **Consist:** Sistema que administra la información y datos básicos de los clientes, los créditos empresariales y comerciales, sus garantías y las relaciones entre clientes, empleadores, empleados, fiadores, productos asociados, responsabilidad crediticia, etc.
- f. **ALS: (Advance Loan System):** aplicativo que administra todas las transacciones, líneas de crédito, movimientos e historia crediticia de los créditos de consumo (en todas sus variantes),
- g. **Vision Plus:** Administra todas las transacciones, líneas de crédito, movimientos e historia crediticia de las tarjetas de crédito.
- h. **Central de riesgo:** Sistema que registra información de la Superintendencia de Banca y Seguros, la cual contiene información de los deudores con 2 o más acreedores e información de todos los contribuyentes de SUNAT.
- i. **Informes comerciales:** Se solicitan referencias de clientes en el sistema comercial y/o financiero canalizando la atención por el Dpto. de Informes Comerciales - Area de Seguimiento de Créditos.
- j. **Consulta de poderes:** Sistema en el cual se verifican las facultades de las personas Jurídicas para celebrar contratos con el BCP, identificar a los propietarios y conocer el porcentaje de participación en la empresa, la composición accionaria y las firmas autorizadas.
- k. **IMPACS:** aplicativo en el cual se aperturan las Cuentas Corrientes que son utilizadas para abonar el crédito y para

cargar las cuotas mensuales de los créditos de Personas Jurídicas.

- l. SAVINGS TIME:** aplicativo en el cual se aperturan las Cuentas de Ahorros que son utilizadas el abono del crédito y para el cargo de las cuotas mensuales del crédito de Personas Naturales de Negocios.

4.1.3 Técnicos externos

- a. Infocorp:** Muestra la situación crediticia del cliente en el sistema financiero (otras instituciones de crédito), así como otra información relevante.
- b. SBS:** Página de Internet que muestra la situación del cliente con las entidades financieras, así como su clasificación, monto adeudado en el sistema, y la evolución de la deuda en los últimos 6 meses en el Sistema Financiero Nacional (<http://riesgos.sbs.gob.pe>).
- c. SUNAT:** Página en Internet que registra a toda persona natural, jurídica establecida y que está registrado ante la SUNAT (<http://www.sunat.gob.pe>).
- d. Páginas blancas y/o amarillas:** Página de Internet de Telefónica del Perú que almacena los números telefónicos fijos, así como a la persona o empresa a la que pertenecen y la dirección de la misma (<http://paginasblancas.tp.com.pe>).
- e. Identidad:** SIP Query - RENIEC Registro Nacional de Identidad y Estado Civil registra a todos los peruanos que están inscritos en el registro de electores. En este sistema se almacenan los mismos datos contenidos en el documento de identidad, así como la foto y la firma (DNI).

4.2 Descripción macro del proceso

Gráfico 4.1: Flujo macro del proceso

Elaboración propia

4.2.1 Fuerza de ventas y funcionarios de negocios

En este proceso se contacta al cliente, intervienen principalmente los funcionarios de Banca de Negocios, personal del Servicio de Ventas Dirigidas PYME, ellos serán los encargados de informar a los clientes acerca de las características de los productos así como de los requisitos (perfil) y los documentos necesarios para poder acceder a ellos. En caso que el cliente no tuviera cuentas en el banco se le informara que deberá presentar los documentos necesarios para la apertura de la misma que servirá para el depósito del crédito en caso de ser aprobado.

4.2.2 Revisión de la información

En este proceso toman parte no sólo el personal de Recaudaciones, sino también las unidades participantes en el proceso de negociación con el cliente. En este proceso se verifica la documentación e información, es decir que las solicitudes están correctamente llenadas, que cuenten con toda la documentación necesaria, así como la autenticidad de la misma, y que la información colocada en los formatos pueda ser constatada contra la documentación adjunta.

En las provincias donde se realice una evaluación de créditos descentralizada, la revisión de la solicitud y la documentación queda a cargo del Funcionario de Créditos que se encuentre destacado en la Sucursal correspondiente.

4.2.3 Registros / datos

El ingreso de las solicitudes al sistema se caracteriza por ser centralizado, siendo responsable del mismo el Servicio de Recaudaciones.

4.2.4 Calificación / evaluación / aprobación

Este proceso crediticio está a cargo del SPCC-Dpto de Créditos Comerciales, este servicio se encarga de la calificación de las solicitudes mediante el uso de las herramientas del sistema, así como haciendo cumplir las políticas crediticias descritas en el presente reglamento.

La evaluación crediticia se caracteriza por ser centralizado en Lima y descentralizado en las provincias donde se encuentre destacado un Funcionario de Créditos.

4.3 Descripción micro del proceso

A continuación se presentan los flujos elaborados de las solicitudes de personas naturales y personas jurídicas.

Gráfico 4.2: Flujo de una solicitud de personas jurídicas

Elaboración propia.

Gráfico 4.3: Flujo de una solicitud de personas naturales

Elaboración propia.

4.3.1 Proceso de venta

a. Políticas específicas

• Unidad / puesto

El personal de ventas del Servicio de Ventas Dirigidas PYME/Establecimientos y los Ejecutivos de Negocios de la Banca de Negocios, serán los responsables del proceso de captación e identificación del cliente y de la presentación de las solicitudes de crédito para la Pequeña y Micro Empresa y son quienes realizan la primera verificación de la información solicitada así como de la documentación presentada por los clientes que cumplen con el perfil del producto.

- **Remuneraciones fuerza de ventas PYME**

En principio el vendedor estará destinado al trabajo de todos aquellos clientes que se encuentren clasificados como clientes **no facilitados** (que son los que no tienen colocación y los que no son clientes del Banco). Estará en potestad de las Gerencias de las diferentes bancas (Negocios, Exclusiva, Consumo), si desean que los sectoristas se apoyen en los vendedores, con la finalidad de desarrollar sus propios clientes que son los **facilitados**. de suceder de esta última forma, a éstos, se les respetarán las comisiones de forma natural.

La medición del vendedor estará en función al número y monto. La del sectorista estará en función al volumen de colocación. Es decir, que los *vendedores*, están en potestad de venderles a los clientes **no facilitados**, todos los nuevos productos. Una vez vendido todos los nuevos productos, estos clientes pasarán a manos del sectorista, para su desarrollo natural.

Es importante mencionar que el vendedor cuenta con un plazo de 3 meses para poder cruzarlo con otros nuevos productos a estos clientes **no facilitados**. De vencerse este plazo, pasará automáticamente a manos del sectorista. Por el contrario, si una vez vendido el producto alguno a un cliente **no facilitado**, el sectorista procediera a venderle un producto nuevo, la comisión

de este producto será pagada en su totalidad al vendedor.

Cuando por causa de la ruta, el vendedor, ingrese a un cliente y le vende un producto nuevo a este cliente y este ya estuviera relacionado a un sectorista (sea un cliente **facilitado**), esta producción no será contabilizada para efecto de la meta del vendedor, aunque si comisionará por el producto que haya colocado.

Para reconocer la producción realizada por los vendedores, será de suma importancia que el vendedor, imprima en la parte superior derecha, un sello con los siguientes datos:

- Ventas Dirigidas.
- Nombre y apellido del vendedor.
- Número de matrícula.

Los días 8 de todos los meses, los supervisores deberán extraer del Counselor la información estadística de su producción como unidad hasta el día 7, con la finalidad de **validar** lo realizado por sus colaboradores de ventas y lo que registra este aplicativo. Para el caso de seguros, la relación será dada por banca de seguros.

De no reflejar (la extracción) la producción real de su equipo de ventas, el supervisor procederá a detallar los productos faltantes a través del formato establecido “Detalles de Productos no Considerados en el Counselor” y lo remitirá al asistente de la Gerencia de Ventas **en un plazo no mayor de un día**. Es decir, el día 9.

El asistente, una vez que haya consolidado la información estadística de todas las unidades de ventas a nivel nacional, deberá remitirla a RRHH, con quienes coordinará las reconsideraciones de los faltantes a fin de que se proceda a considerar dicha producción.

Es importante que los supervisores realicen la validación de forma correcta, y en las fechas arriba señaladas, ya que de no ser así, el reclamo se considerará para el mes siguiente.

Los pagos a la fuerza de ventas se realizarán todos los 23 de cada mes.

• **Remuneración del Vendedor**

- BásicaS/. 600.00 Soles
- Movilidad S/. 285.00 Soles.
- Meta MixS/. 400.00 Soles.
- Meta Volumen.....S/. 300.00 Soles.
- Bono para 1er. Puesto S/. 150.00 Soles.

- Bono para 2do. Puesto S/. 100.00 Soles.

- **Meta Mix**

La Meta Mix por cada vendedor de Ventas Dirigidas es de 12 productos, los cuales son:

- 3 tarjetas (todas las que sean del segmento: Credibank Clásica, Amex Revolving, Empresarial).
- 7 créditos efectivos de negocio de \$ 3,500 dólares c/u o su equivalencia en soles al tipo de cambio.
- 1 seguros Multiriesgo.
- 1 de vida (o 2 seguros más de accidente).

- **Meta Volumen**

15 productos del mismo segmento (cualquiera que sea).

Incentivos Volumen

- Para obtener el incentivo de 1er. y 2do. lugar, el vendedor deberá vender por lo menos 15 productos del segmento y ganará el que haya realizado el mayor número de productos equivalentes y el que le siga respectivamente.
- El 15% adicional se pagará a partir del producto número 16 en adelante (comisión marginal).
- Recomendación: Es importante que la Fuerza de Ventas, se enfoque las primeras semanas en realizar el Mix y después el volumen ya que les será más difícil lograr el Mix en los últimos días del mes y por

consecuencia habrá menor posibilidad de obtener los dos incentivos (Volumen y Mix).

- **Consideraciones**

Es importante tener en consideración que la comisión de seguros, y si correspondiera el incentivo Mix, se procederá a descontar en cualquiera de los siguientes casos:

- Si una vez digitada la solicitud por procesos centrales, esta no cumple con devengar al mes siguiente.
- Si a pesar de que se cumpliera con devengar un mes determinado, no cumpla con tener una persistencia de pago equivalente a 6 meses consecutivos a partir de haber sido aceptada la solicitud del seguro (salvo tengan excedentes que le permitan cubrir su meta Mix).
- Para evitar reprocesos y pérdidas de producción en seguros, la fuerza de ventas deberá (de ser posible) tratar de “amarrar” el seguro colocado al cliente a su tarjeta de crédito más que a la de ahorros dado que el índice de caída de la venta de este producto se da más por ahorros que por tarjeta que es casi nula.
- En caso que el seguro presentado tenga saldo en su cuenta (tarjeta de crédito u ahorros) y el BCP no se proceda a realizar el cargo respectivo, el vendedor no se verá afectado por el descuento de la comisión, ni por el descuento del incentivo Mix.

- El Seguro Oncológico, no será un producto que se considere en el cómputo para activar la Meta Mix y Volumen.
- Para activar la Meta Volumen se considerará todos los productos equivalentes que están contemplados en la Tabla de comisiones a excepción del seguro Oncológico.
- Para lograr la Meta Mix en el producto Crédito en Efectivo, el incentivo será activado siempre y cuando se cumpla con el monto **total** equivalente al número de productos del mix, sin importar las unidades de los mismos. Es decir, 7 créditos efectivos de \$3,500 es igual a 2 de \$ 12,250 o a 10 de \$ 2,450 o a 5 de \$ 4,900.
- En caso de empate para el 1er y 2do puesto, se les reconocerá a cada vendedor, el integro del incentivo. De existir más de 2 vendedores que hayan logrado empatar, en ese caso, se repartirá el valor del incentivo multiplicado por 2 entre el número de empatantes.

- **Condiciones**

- Se garantizará que el solicitante se ajuste a los respectivos perfiles de cliente. (Ver anexo 4).
- Los solicitantes deberán presentar la documentación requerida respectiva. (Ver anexo 5).
- El cliente deberá presentar las copias de los documentos y los originales para que el personal de ventas pueda constatar que las copias son fieles a los originales. Para ello se debe firmar, sellar e indicar

matrícula del vendedor o del Funcionario de Negocios en cada copia de la documentación.

- Los clientes que soliciten un crédito deberán acreditar sus direcciones y mínimo un teléfono fijo, sea del domicilio o del negocio.

- Si se tratara de un cliente nuevo sin cuenta en el BCP, se le deberá informar sobre la necesidad de que para efectos del desembolso, en caso de ser aprobado el crédito, se procederá con abrir una cuenta a nombre de la persona natural o persona jurídica, para esto deberá presentar los documentos requeridos.

- **Precauciones**

- Cualquier duda referente al llenado de la solicitud deberá ser consultada con el Servicio de Recaudaciones - Unidad de Verificación de Activos.

- Se tendrá especial cuidado que en la solicitud se llenen correctamente los siguientes datos:

- ✓ Nombres y apellidos completos, legibles e iguales al documento de identidad
- ✓ Fecha de nacimiento igual al documento de identidad
- ✓ Datos del negocio iguales a los documentos presentados (Sunat, licencia de funcionamiento)
- ✓ Firma igual a la del documento de identidad.
- ✓ Toda la información financiera del cliente en la solicitud debe estar expresada en Nuevos Soles

- ✓ Propuesta del crédito: tipo de crédito, plazo, moneda, etc.

- **Restricciones**

- No se deberán dar licencias al cliente o alentarlos a distorsionar datos con el fin de hacerlos cumplir los requisitos.
- No se otorgará créditos a personas que no cumplan con sus obligaciones legales o estén al margen de la ley.
- No se deberá tachar, dejar marcas o enmendaduras con lapicero en las solicitudes que el cliente presente, de ser necesario se deberá subsanar con lápiz (adjuntando explicación en una nota aparte).

- **Excepciones**

- Las solicitudes de crédito de provincias donde no se realice una evaluación descentralizada, deberán adjuntar el informe de verificación domiciliaria y laboral del solicitante.
- Las solicitudes de crédito que no cumplan con el perfil u otras consideraciones crediticias, podrán ser presentadas para una evaluación por excepción, para lo cual deben adjuntar el formato de excepción.

b. Procedimientos

El Ejecutivo de Negocios y el Personal de Ventas Dirigidas PYME se encarga de:

- Verificar que el cliente cumpla con los respectivos perfiles del producto.
- Informar de las condiciones del producto, así como de su funcionamiento.
- Facilitar la solicitud al cliente y orientarlo en su llenado correcto
- Validar con RENIEC (Sip Query) que la firma del solicitante sea igual a la que aparece en su documento de identidad original oficial.
- Constatar que la información financiera del cliente en la solicitud este expresada en Moneda Nacional.
- Valida que las solicitudes de créditos estén bien llenadas y que tengan todos los documentos que se requieren.
- Verifica en EXTRA el número de la cuenta de abono / cargo Cuenta Corriente o Ahorros y si el cliente es una P. Jurídica, verifica si tienen poderes los representantes legales de la empresa.
- Si el cliente es nuevo y no tiene cuenta, se le solicitará el F.5313 si es Persona Natural y si es Persona Jurídica el F. 5313, F.5313 J y de haber mas de dos firmas el F.5313 A. Adicionalmente se le informará que de ser aprobado el crédito deberá presentar Testimonio de Constitución legalizado y Copia Literal actualizada y vigente (antigüedad no mayor de 8 días)

- Procede a verificar en la copia del testimonio del cliente, si tiene poderes para Préstamos o Mutuos o Créditos en General.

Si no lo tuviera, procede de la siguiente forma:

- Verificar si tiene poderes para Emitir Pagarés, si lo tuviera se le hará firmar Pagaré a la Vista y Cláusula Adicional vigente.
 - De no tener ninguno de los poderes antes mencionados, deberá informarse al cliente sobre la necesidad de regularizar las facultades legales de la empresa, para efectos del desembolso del crédito, en caso sea aprobado.
- Firma, sella y registra su matrícula en los documentos sustentatorios como prueba de haberlos constatado con los originales
 - Confirma si la tasa pactada con el cliente se encuentra enmarcada dentro de los parámetros establecidos.
 - Indica en la solicitud la fecha de Envío a Proceso, Oficina, Código de Vendedor o Matrícula y Teléfono o anexo.

Sella y firma la solicitud.

- Envía la solicitud completa al Servicio de Recaudaciones. En el caso de las sucursales donde se realiza una evaluación descentralizada, la documentación se remite directamente al Funcionario de Créditos de la Sucursal.

4.3.2 Fiscalización de solicitudes

a. Políticas específicas

- **Unidad / puesto**

- Servicio de Recaudaciones, Unidad de Verificación de Activos: El Supervisor y el personal de la Unidad serán los responsables de verificar la información de las solicitudes que le sean remitidas, confrontándolos contra los documentos adjuntos.

- SPCC - Dpto. de Créditos Comerciales - Sólo en casos de que se realice una evaluación descentralizada, el Funcionario de Crédito Descentralizado, será el responsable de verificar la información de las solicitudes que le sean remitidas para evaluación y que correspondan a la zona o sector donde se encuentre destacado.

- **Condiciones**

- Se deberá verificar que la empresa cumpla con el perfil para el producto.

- Se deberá verificar que la solicitud este correctamente llenada y con toda la documentación necesaria.

- Se deberá constatar la consistencia entre los datos de la solicitud y la documentación adjunta.

- Las copias de los documentos deberán presentar sello, firma y matricula del funcionario / vendedor y deben caracterizarse por ser legibles.

- Si faltara algún campo del llenado o algún documento a adjuntar se deberán tomar las medidas correctivas y se

registrarán los errores en el récord de calidad del Funcionario de Negocios o personal de Ventas Dirigidas respectivo.

- Se devolverá la solicitud o se solicitará la presentación de una nueva si faltaran alguno de los siguientes datos: firma del cliente o del cónyuge o del Rep. Legal. Cabe mencionar que podrá usarse el correo electrónico para corregir o subsanar las observaciones detectadas (si falta algún dato específico).

- **Restricciones**

- No se deberá dar por válida ninguna información que no concuerde con los documentos sustentatorios.

- **Excepciones**

- Para el caso de solicitudes que se tramitan por excepción, se deberá evidenciar dicha condición si se adjunta el Formato de Excepción.

- Si la excepción fuera originada por el incumplimiento de la presentación de alguna documentación o de algún dato necesario, se procederá con remitir la solicitud para evaluación con dicha indicación.

b. Procedimientos

- **Servicio de Recaudaciones - Unidad de Verificación de Activos**

- Revisa que la solicitud cuente con toda la documentación requerida.

- Verifica que todos los campos obligatorios estén debidamente llenados.
- Verifica los datos de la solicitud contra la documentación adjunta.
- Se distribuye la documentación de la siguiente manera:
 - ✓ Las solicitudes conformes pasan a digitación.
 - ✓ Las solicitudes que presenten algún error (documento o campo) se regularizan de acuerdo a lo siguiente:

Sí falta documentación obligatoria:

Se le indicará al vendedor o al funcionario de negocios respectivo que alcance la fotocopia del documento faltante.

Dicha fotocopia, va a permitir regularizar el error, por lo que debe contener claramente el nombre y apellido o razón social del solicitante.

De ser un documento que no le pertenezca al solicitante (por ejemplo L.E. del cónyuge), indicar los nombres y apellidos o razón social de manera clara y legible, en algún espacio en blanco de la fotocopia.

El personal que recibiera los documentos faltantes de una solicitud, envía éstos en sobre cerrado indicando 'Documentos faltantes' al Servicio de Recaudaciones utilizando la Valija Especial para envíos hacia este servicio.

Cuando falte algún dato obligatorio:

Se solicitará al Funcionario de Negocios o al Vendedor que regularice o actualice la información faltante o incorrecta en la solicitud. Esto podrá corregirse por correo electrónico.

Cuando falte algún dato que amerita la devolución de la solicitud:

Podrá devolverse la solicitud sólo si ésta no presenta firma del cliente o del cónyuge o del Rep. Legal para el caso de Personas Jurídicas.

- **Funcionario de Créditos Descentralizado**

- Revisa que la solicitud cuente con toda la documentación requerida.
- Verifica que todos los campos obligatorios estén debidamente llenados.
- Verifica los datos de la solicitud contra la documentación adjunta.
- Verifica si la solicitud ha sido ingresada al sistema, de lo contrario solicita su ingreso al Servicio de Recaudaciones - Unidad de Verificación de Activos.

4.3.3 Calificación del crédito

a. Políticas específicas

- **Unidad / puesto**

- La calificación de créditos está a cargo del Area de Procesos Centrales, Servicio Procesos Créditos de Consumo, Departamento de Créditos Comerciales.

- El Funcionario de Créditos Centralizado será el encargado de calificar las solicitudes de Lima o de Provincias que cumplan las políticas crediticias vigentes y excepcionalmente aquellas que no reúnan una o varias pautas, las que aprobará o denegará sustentando la evaluación realizada.

- El Funcionario de Créditos Descentralizado, será el encargado de calificar las solicitudes que son generadas en la Sucursal donde se encuentre destacado y donde se efectúe una evaluación descentralizada, las que deberán cumplir las políticas crediticias vigentes y excepcionalmente aquellas que no reúnan una o varias pautas, las aprobará o denegará sustentando la evaluación realizada.

- **Condiciones**

- Se deberá considerar para efectos de evaluar la capacidad de pago del cliente lo establecido dentro del anexo 7.

- Para la evaluación de las solicitudes, de acuerdo a las políticas crediticias vigentes en el BCP, se deberá tener en cuenta que será una causal de denegación lo siguiente:

- ✓ Lo especificado en el anexo 6.

- ✓ Otras que el Area de Riesgos Banca de Personas o la División de Créditos establezca.

- El trabajo de evaluación vía los aplicativos del Banco implicará acceder a:

- ✓ Aplicativos Internos: Impacs, Savings, Consist, Vision Plus, ALS, Archivo Negativo, Sip Query, Sistema de Firmas y Poderes.
 - ✓ Aplicativos Externos: Infocorp, SBS Central de Riesgos, Sunat, Páginas Blancas Telefónica y adicionalmente obtiene información del sistema vía Informes Comerciales.
 - Deberá considerarse fundamentalmente la capacidad de la Personas Jurídicas o Personas Naturales con Negocio en generar recursos para pagar los préstamos, más que la garantía hipotecaria.
 - Las garantías deberán ser siempre consideradas como segunda fuente de pago, sin perjuicio de la importancia que tienen como resguardo de los créditos hipotecarios otorgados por el Banco.
 - Será considerado como INFORMACION INDETERMINADA, es decir información que no indica experiencia crediticia y que no se considera para la evaluación del cliente:
- Tarjetas de crédito que se encuentran con los siguientes bloqueos:
- ✓ L: Pérdida de tarjeta (evaluar la nueva tarjeta)
 - ✓ M: titular fallecido (avisar a supervisor: posible fraude u homonimia)
 - ✓ N: Tarjeta no recibida por el titular.
 - ✓ X: tarjeta robada (evaluar la nueva)
 - ✓ Z: Cerrada a solicitud del cliente (sin deuda)(evaluar comportamiento anterior a "Z")

- ✓ Créditos CTS y créditos convenios ya que dada su naturaleza son créditos que muestran pagos muy irregulares o condicionados.
- Las verificaciones domiciliarias y laborales se solicitarán y/o se harán en función de la evaluación efectuada por el Funcionario de Créditos al final del proceso.
- Teniendo en cuenta el nivel de informalidad del cliente se va a realizar una visita de campo al negocio por parte del Funcionario de Créditos, con la finalidad de evidenciar su nivel de ventas y capacidad de endeudamiento, así como establecer riesgos de la operación y garantías. Para esto cumple con obtener información directamente del negocio que conduce a elaborar:
 - ✓ Balance General, identificando la estructura de sus activos (inventarios, inmuebles, otros) y de sus pasivos (deudas, otros).
 - ✓ Estado de Resultados, identificando sus márgenes sobre rentabilidad y costos.
 - ✓ Flujo de Caja, identificando los márgenes financieros del cliente, los que a su vez permiten establecer la capacidad de pago.
 - ✓ Cuando se trata de créditos de activo fijo, adicionalmente se prepara un informe sobre la factibilidad del planteamiento y un análisis del costo / beneficio de la inversión a realizar el cliente con

relación a su capacidad operativa y/o económica actual.

- **Precauciones**

- Se tendrá cuidado de los posibles casos de homonimia (Infocorp, Reniec, otros) para el caso de los accionistas de las Personas Jurídicas ó de Personas Naturales con Negocio.
- Se verificará al momento de ingresar el IDC del Negocio o del Socio o Accionista mayoritario y su cónyuge que no aparezca 2 ó más solicitudes del mismo producto, que estén siendo evaluadas al mismo tiempo (u otro producto que podría reducir su Capacidad de Pago).
- Se deberá comunicar vía Jefatura de créditos si hay otras políticas crediticias impartidas por el Area de Riesgo Banca de Personas en coordinación con la División de Créditos. Toda modificación a este reglamento o pauta adicional será comunicada por el Área Riesgo Banca de Personas o la División de Créditos.

- **Excepciones**

- Podrá gestionarse, de mediar razones de negocio, "solicitudes para ser evaluadas por excepción" siempre y cuando:

- ✓ Este firmada por el vendedor o Funcionario de Negocios y refrendada por el Jefe de Ventas Dirigidas o Jefe de Grupo de Negocios).
- ✓ Debe explicarse el motivo de la excepción, en la solicitud de excepción. (Ver anexo 8).
- Se considerará para efectos de aprobar solicitudes por excepción lo indicado en el Cuadro de Autonomías para aprobar solicitudes por excepción.

b. Procedimientos

El proceso de evaluación crediticia para créditos de pequeña y micro empresa sigue un esquema diferenciado de acuerdo, si este es realizado por un Funcionario de Créditos Centralizado o por un Funcionario de Créditos Descentralizado.

- **Evaluación por funcionario de créditos centralizado**
 - Atiende las solicitudes generadas en Lima y atiende solicitudes generadas en Provincias donde no se realiza una evaluación descentralizada.
 - Ingresa a la pantalla de créditos, luego a la opción listado e ingresa el IDC del cliente de la solicitud y verifica que se evalúe la solicitud actual, comparando el número de solicitud con la del sistema.
 - Realiza la evaluación por igual al solicitante PNN o P. Jurídica, cónyuge y fiador si lo hubiera y Accede a verificar y corroborar información suministrada por el cliente en la central de riesgos SBS y Sunat.

- Luego ingresa a la opción investigar y procede con la ejecución de políticas internas y externas, luego ingresa a cada uno de los sistemas y verifica que no se encuentre ninguna de las ocurrencias motivo de denegación automática.
- Para las solicitudes provenientes de Lima, de acuerdo al nivel de informalidad del cliente se procede con realizar una visita de campo al negocio para determinar su capacidad de endeudamiento.
- La información obtenida en la visita es ingresada al sistema de evaluación, para efectos de determinar una resolución final.
- Para las solicitudes provenientes de Provincias donde no se realiza una evaluación descentralizada, se evalúa la capacidad de endeudamiento, considerando el nivel de ventas declarado y/o antecedentes crediticios en el BCP.
- Si la solicitud es denegada, ingresa el motivo principal de la denegación en el sistema. En el rubro de Observaciones ingresa en detalle el motivo de la denegación. En el recuadro de observaciones confidenciales ingresa información que sólo es aprovechable por el Area Riesgos Banca de Personas y Servicio Procesos de Créditos de Consumo y que sólo será utilizada por motivo de confidencialidad.
- Si la solicitud requiere de documentación adicional, carece de algún tipo de información requerida, es motivo de renegociación producto de la evaluación

realizada o si requiere de garantías, ésta quedará en estado pendiente, lo que no deberá exceder de un tiempo prudencial que será comunicado por el SPCC.

- Si el análisis fue satisfactorio, aprueba la solicitud y procede a instruir su desembolso al Servicio de Recaudaciones, remitiendo el expediente a dicha área a fin de que se canalice el mismo al Archivo de Créditos Personales

- Si el cliente es Persona Natural de Negocios (PNN) es nuevo y no tiene cuenta de Cargo/Abono, el Funcionario de Créditos para efectos del desembolso remitirá la solicitud de crédito adjunto al F.5313 al Servicio de Recaudaciones.

- Si el cliente es nuevo y es una Persona Jurídica (PJ) y no tiene cuenta de Cargo/Abono, el Funcionario de Créditos procederá a pre - aceptar la solicitud en el sistema y luego procederá a instruir el aviso al cliente, a cargo del SPCC, sobre la necesidad de que presente los documentos necesarios para el expediente a remitir a Legal y estará a la espera de la conformidad del Área Legal para Instruir el desembolso.

- De calificar para Fonrepe, se procederá a generar los anexos correspondientes en el sistema y luego se procederá a remitir los mismos al Servicio de Atención al Cliente Red (ACR) para su tratamiento respectivo.

- **Evaluación por funcionario de créditos descentralizado**

Atiende las solicitudes generadas en las Sucursales donde se realiza una evaluación descentralizada.

- Recibe la solicitud del Funcionario de Negocios o de Ventas Dirigidas de la Sucursal, la cual previamente, ha sido ingresada al sistema de evaluación MIC.

- Ingresa al sistema de evaluación crediticia MIC, luego a la opción listado e ingresa el IDC del cliente de la solicitud y verifica que se evalúe la solicitud actual, comparando el número de solicitud con la del sistema.

- Realiza la evaluación por igual al solicitante PNN o P. Jurídica, cónyuge y fiador si lo hubiera y accede a verificar y corroborar información suministrada por el cliente en la central de riesgos SBS y Sunat.

- Luego ingresa a la opción investigar y procede con la ejecución de políticas internas y externas, luego ingresa a cada uno de los sistemas y verifica que no se encuentre ninguna de las ocurrencias motivo de denegación automática.

- De acuerdo al nivel de informalidad del cliente se procede con realizar una visita de campo al negocio para determinar su capacidad de endeudamiento.

- La información obtenida en la visita es ingresada al sistema de evaluación, para efectos de determinar una resolución final.

- Si la solicitud requiere de documentación adicional, carece de algún tipo de información requerida, es

motivo de renegociación producto de la evaluación realizada o si requiere de garantías, ésta quedará en estado pendiente, lo que no deberá exceder de un tiempo prudencial que será comunicado por el SPCC.

- Si la solicitud es denegada, ingresa el motivo principal de la denegación en el sistema. En el rubro de Observaciones ingresa en detalle el motivo de la denegación. En el recuadro de observaciones confidenciales ingresa información que sólo es aprovechable por el Area Riesgos Banca de Personas y Servicio Procesos de Créditos de Consumo y que sólo será utilizada por motivo de confidencialidad.

- Si el análisis fue satisfactorio, aprueba la solicitud y procede a instruir su desembolso al Servicio de Recaudaciones Lima.

- Si el cliente es Persona Natural de Negocios (PNN) es nuevo y no tiene cuenta de cargo/abono, el Funcionario de Créditos para efectos del desembolso remitirá la solicitud de crédito adjunto al F.5313 a Recaudaciones.

- Si el cliente es nuevo y es una Persona Jurídica, el Funcionario de Créditos procederá a Pre-aceptar la solicitud en el sistema y luego procede a solicitar al cliente sobre la necesidad de que presente los documentos necesarios para que integre el expediente a remitir a Legal y estará a la espera de la conformidad del Área legal para instruir el desembolso.

- De calificar para Fonrepe, se procederá a generar los anexos correspondientes en el sistema y luego se

procederá a remitir los mismos al Servicio de Atención al Cliente Red (ACR) para su tratamiento respectivo.

- Luego procede a remitir el expediente del crédito aprobado al Archivo de Créditos Personales ubicado en la Oficina Principal Lima.

4.4 Diagnostico del proceso

En esta sección analizaremos los flujos detallados del proceso que recorre una solicitud del Crédito Efectivo de Negocios, identificando los problemas existentes en cada una de las áreas que intervienen.

En el año 2001 al proceso ingresaron 9,191 solicitudes que se distribuyeron de la siguiente manera:

Cuadro 4.1: Solicitudes Crédito Efectivo de Negocios 2001

				%
Número Total de Solicitudes:	9,191			100%
Solicitudes PPNN:	5,473			59.5
Solicitudes PPJJ:	3,718			40.5
	EIRL:	1,492		16.2
	SRL:	1,141		12.4
	SAC:	1,085		11.8

Fuente: Información proporcionada por el Departamento de Planeamiento Comercial del Banco de Crédito del Perú
Elaboración propia

El problema central del proceso es el tiempo excesivo que demora una solicitud en todo el recorrido. En el caso de una solicitud de personas jurídicas el tiempo que esta tomando es de 13.8 días útiles y en una solicitud de persona natural con negocio es de 11.4 días. De una muestra de solicitudes hemos obtenido una estructura porcentual de estos tiempos. La muestra es obtenida de las hojas de seguimiento, que son preparadas por el Área de Procesos Centrales (Área Calificadora), donde se registran las solicitudes y el estatus de las mismas. Esta estructura puede variar en función de la época del año en que nos encontremos.

Gráfico 4.4: Estructura porcentual de tiempos

Elaboración propia

4.4.1 Problemas identificados en el ejecutivo / vendedor

Hemos identificados los siguientes problemas:

- a. Presentan solicitudes de crédito sin el perfil requerido.
- b. Deficiente recaudación de documentos, es decir, envían solicitud a recaudaciones con documentación incompleta.
(Ver anexo 9).
- c. Mal llenado de solicitudes.
- d. Demora en el envío de solicitudes.
- e. “Banqueo” (tiempos /costo).
- f. Levantamiento de archivo negativo.
- g. Digitación (tiempo 30-40 minutos).
- h. Centralización vendedores.

- i. Falta de seguimiento del crédito.

4.4.2 Problemas identificados en recaudaciones

Hemos identificados los siguientes problemas:

- a. Solicitudes no digitadas el mismo día de recepción.
- b. Demora en la digitación, siendo este un cuello de botella, por que en el paso anterior a la digitación, la fiscalización, se procesan 13 solicitudes por hora, mientras que en la digitación se procesan 4 solicitudes por hora. El departamento de recaudaciones cuenta con 2 digitadores y 2 fiscalizadores, para el proceso del Crédito Efectivo de Negocio, teniendo una productividad de 26 solicitudes por hora los fiscalizadores y 8 solicitudes por hora los digitadores. Sabiendo que en promedio ingresan 80 solicitudes al día, vemos que el personal de fiscalización solo dedica 6 horas a este proceso; mientras que los digitadores no logran procesar en el día todas las solicitudes procesadas (8 solicitudes por 8 horas nos dan 64 solicitudes al día).
- c. Errores de las solicitudes de provincias no se reportan inmediatamente, sino hasta las 4:00 p.m.

4.4.3 Problemas identificados en créditos

Hemos identificados los siguientes problemas:

- a. Evaluación de clientes PYME como si fueran “consolidados”.¹¹
- b. Evaluación subjetiva de riesgos.
- c. Observaciones y solicitudes de información adicional de los calificadores hacia los ejecutivos y vendedores en diferentes días.
- d. Prepara hoja de seguimiento manual.
- e. MIC (obliga a uso externo de sistemas).
- f. Creación de Garantía Hipotecaria para activo fijo o montos mayores a US\$10,000
- g. Alto número de solicitudes en FACA¹² (poderes, aperturas de cuentas, políticas de reutilizaciones, aclaración de deudas)

4.4.4 Problemas identificados en el desembolso

Hemos identificados los siguientes problemas:

- a. Desembolso manual, esta operación se realiza en el departamento de recaudaciones, luego de que el área de créditos envíe la orden de desembolso, conjuntamente la solicitud aprobada. La orden de desembolso es ingresada al ALS, para ser ejecutada en el proceso batch¹³ de la noche y abonada en la cuenta del cliente al día siguiente.
- b. En el caso de solicitudes de clientes que no poseen ningún tipo de cuenta con el Banco de Crédito (clientes nuevos),

¹¹ Clientes Consolidados: aquellos clientes que tienen ventas anuales mayores a US\$ 300 mil.

¹² Faca: Aprobación condicional del préstamo. En otras palabras falta alguna condición por cumplir para la aprobación del préstamo.

¹³ Proceso Batch: procesamiento automático nocturno de operaciones, el cual sigue un orden pre-establecido.

para realizar el desembolso se les debe abrir una cuenta. En este proceso, interviene el departamento de legal, el cual analiza el testimonio de constitución de la empresa, tomándose el tiempo de 10 días útiles aproximadamente, para constatar los poderes de la misma.

CAPÍTULO V

5. Propuestas de mejora al proceso

El objetivo que el Banco de Crédito quiere alcanzar, es llegar a cumplir con su política de atender las solicitudes del Crédito Efectivo de Negocios en 7 días. Para ello es necesario realizar cambios en el proceso. Algunos de estos cambios son de fácil y rápida implementación, mientras que otros requieren de una mayor inversión y plazo.

5.1 Propuestas de solución para los problemas encontrados

5.1.1. Ejecutivo / vendedor

Del análisis de los problemas identificados en el capítulo anterior, con relación a la fuerza de ventas, estamos recomendando las siguientes soluciones:

- a.** Capacitación a la fuerza de ventas dirigidas PYME, para evitar el envío de solicitudes sin el perfil del cliente adecuado, no tener solicitudes mal llenadas y recaudar la documentación completa. Los vendedores tienen una rotación de puesto elevada, estando todo el tiempo con gente sin experiencia en la venta del producto.

La capacitación debe tener una periodicidad de una vez al mes, resaltando los errores principales ocurridos durante el periodo. Será realizada por el personal del banco encargado del departamento de recaudaciones / fiscalía.

Si bien es cierto, se ha reducido el porcentaje de errores en las solicitudes, en comparación con el año 2001, donde este era de 40% en enero, para este año en el mismo mes ha sido de 13% y en el mes de febrero de 16%; pero aún sigue siendo un porcentaje elevado, el mismo que incide en la demora de las solicitudes. (Ver anexo 9).

- b.** Eliminación de la digitación en funcionarios de Lima y en provincias no descentralizadas. La demora en el envío de las solicitudes se produce porque a los Ejecutivos de Negocios les toma ingresarlas al sistema para procesarlas un aproximado de 40-50 minutos cada una. Por tal motivo estamos proponiendo que éstas sean digitadas por el área de recaudaciones, dándoles el mismo trámite como si fueran vendidas por el personal de ventas dirigidas PYME. Esta eliminación en la digitación de solicitudes por parte de los ejecutivos, permitirá que ellos tengan más tiempo para dedicarse a la revisión de las mismas, evitando el envío de solicitudes con errores.
- c.** Implementación de fax módem para digitar en Lima las solicitudes de provincias descentralizadas. El costo estimado de este es de US\$ 660.

- d.** Eliminación de banqueo en vendedores. Otra demora en el envío de las solicitudes, se da porque “bankear”¹⁴ al cliente toma aproximadamente 50 minutos; ya que el ejecutivo o vendedor lo revisa por todos los sistemas del banco (SBS, infocorp, archivo negativo, etc.). Este banqueo lo realiza nuevamente el analista – evaluador, realizándose un doble trabajo de revisión del cliente. Estamos proponiendo que este trabajo sea realizado únicamente por los evaluadores.
- e.** Debido a que el segmento PYME es un sector bastante informal y la gran mayoría sin una cultura de manejo de bancos; los clientes se dejan cerrar cuentas por giro de cheques sin fondo, siendo pasados automáticamente a una base de datos del banco llamada “archivo negativo”. Una vez que el cliente haya cumplido con la norma de cuentas corrientes de la SBS, de estar un año impedido de abrir cuentas; este ya puede ser atendido por el banco con un préstamo; el inconveniente en la demora se genera porque el retiro de esa base de datos toma aproximadamente 2 días útiles. Para reducir ese plazo estamos planteando que el analista de créditos tenga la autonomía para solicitar el retiro del archivo negativo de inmediato, tan pronto compruebe que el castigo del cliente haya terminado.

¹⁴ Bankear : Revisión del cliente por todos los sistemas del Banco de Crédito, para comprobar que no tiene antecedentes crediticios negativos.

Actualmente, quien solicita el retiro es el ejecutivo de negocios.

- f. Reducción de documentación, sobre todo en aquellos clientes que ya hayan tenido experiencia crediticia con el Banco de Crédito en cualquier producto. No genera costo.
- g. Descentralizar vendedores a las oficinas “claves”. Los vendedores PYME actualmente están centralizados. Con ésta descentralización conseguiremos:
 - Menor tiempo en traslados horas hombre.
 - Mayor tiempo en el campo.
 - Optimiza ruta y barrido de la zona.
 - Mejor conocimiento de la zona.
 - Coordinación más eficiente con ejecutivos de Banca de Negocios.

Cuadro 5.1: Ubicación vendedores PYME en Lima

Zonas	Presencia
	BCP
Lima	
La Victoria	12
Gamarra	
San Miguel	2
Miraflores/SJ Miraf/Villa El Salv	10
San Borja	2
Villa María del Triunfo	3
San Juan de Lurigancho	2
Fiori	5
Lima/Ate/Sta Anita/Rimac	17
Callao	5
Comas	2
Total Lima	60

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.
Elaboración propia.

Cuadro 5.2: Inversiones requeridas para descentralizar vendedores

Foco Comercial	Cantidad de Orgánico a Descentralizar	Alternativas de Solución			
		Agencia Aviación	Agencia 28 de Julio	Agencia Manco Capac	Agencia México
Gamarra	1 supervisor 1 asistente Corto plazo: 12 vendedores Mediano Plazo 15 vendedores 1 Analista de campo (*)	US\$ 68,000	US\$8,000 Ojo: Falta Seguridad	(no hay espacio)	(no hay espacio)
Lima- Cercado	1 supervisor 1 asistente Corto plazo: 8 vendedores Mediano Plazo 16 vendedores	Op. Lima US\$ 3,000	Agencia Mercado Central US\$ 6,000	Agencia Plaza San Martín (Sótano) (no hay espacio)	
Cono Norte (Fiori / Caqueta)	Corto plazo: 7 vendedores Largo Plazo 12 vendedores	Agencia Fiori US\$ 3,500	Agencia Los Olivos US\$ 16,000	Agencia Mendiola US\$ 7,000	
Santa Anita/ Mercado de Productores	Corto plazo: 6 vendedores Mediano Plazo: 9 vendedores	Agencia Santa Anita (acondicionar Estacionamientos) US\$ 6,300	Agencia El Pino Nota: Un poco alejada US\$ 1,200	Agencia Nicolás Ayllón US\$ 4,800	Agencia Mercado de Frutas US\$4,800
Maranga	1 supervisor 1 asistente Corto plazo: 4 vendedores Mediano Plazo: 14 vendedores 1 Analista de campo (*)	Agencia Maranga (3er piso) US\$4,800			
Cono Sur	Corto plazo: 4 vendedores Mediano Plazo 8 vendedores	Agencia Villa El Salvador US\$10,000	Agencia San Juan de Miraflores (no hay espacio)	Agencia Vargas Machuca (no hay espacio)	

(*) Depende de la decisión de Riesgos

Total Inversión seleccionada sin agencia Aviación: **US\$35,600**

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.
Elaboración propia.

La inversión realizada en la descentralización de vendedores se recuperaría de la siguiente manera:

Cuadro 5.3: Recuperación de inversión

Estimado del efecto en productividad Mensual	15%
Desembolos adicionales por vendedor al mes	\$2,250
Número de Vendedores a Descentralizar	41
Total de Desembolsos adicionales por mes	\$92,250
Rentabilidad del producto por dólar colocado (*)	15%
Margen Mensual Total	\$13,838
Inversión Requerida	
- sin agencia Aviación	\$35,600
- con agencia Aviación	\$95,600
Recuperación de la inversión, en meses:	
- sin agencia Aviación	2.6
- con agencia Aviación	6.9

(*) Equivalente al "UDGO"

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.
Elaboración propia.

h. Módulo de consulta (En Directo-Consultas). Con este módulo los vendedores y ejecutivos conocerán el status del crédito en cualquier momento, sin necesidad de tener que esperar la hoja de seguimiento. Solo se tendría que realizar la interfase¹⁵, la misma, la realizaría el personal de sistemas que labora en el banco.

5.1.2. Recaudaciones

Del análisis de los problemas identificados en el capítulo anterior, con relación al Área de Recaudaciones, estamos recomendando las siguientes soluciones:

¹⁵ Interfase: adecuación que se realiza a un sistema, por la cual este puede intercambiar información con otro sistema.

- a.** Asignación para la digitación de las solicitudes en el mismo día de recepción.
- b.** Envío de las solicitudes a créditos cada hora. Actualmente se realiza 3 veces al día.
- c.** Contratar o asignar un digitador adicional, teniendo en total 3 digitadores.
- d.** Implementar una plataforma de digitación más rápida.
- e.** Comunicación de los errores de las solicitudes en línea. Actualmente el proceso es a través de un correo electrónico al funcionario por solicitud. Se avisará en el momento los errores de las solicitudes, para que estos sean subsanados con rapidez por los ejecutivos o vendedores. No esperar al día siguiente.

5.1.3. Créditos

Del análisis de los problemas identificados en el capítulo anterior, con relación al Área de Créditos, estamos recomendando las siguientes soluciones:

- a.** Los analistas deben realizar su evaluación, teniendo en cuenta que los clientes PYMES son mucho más pequeños que los clientes consolidados del banco, donde éstos se adecuan rápidamente al mercado, pasando de un rubro a otro en menos de un año.

- b.** Los analistas deben realizar todas sus observaciones en un solo momento y no como lo están haciendo actualmente, donde piden información adicional a los ejecutivos y vendedores en diferentes días.
- c.** El departamento de créditos prepara diaria y manualmente en un formato Excel, la Hoja de Seguimiento, donde el vendedor o ejecutivo conoce el status de su crédito. Esta hoja viene con un día de retraso en la información y solamente se puede consultar desde la oficina de origen del ejecutivo o vendedor. Por tal motivo estamos proponiendo que en el modulo de “En Directo Consultas” se ingrese dicha información, la misma que se podría obtener desde cualquier agencia del BCP y sin el atraso de un día (En línea).
- d.** Mejoras en el MIC, desarrollando interfaces para almacenar datos de la solicitud y mejorar los reportes emitidos por este.
- e.** Simplificación de procedimientos para constituir una garantía hipotecaria. Actualmente esta demorando 21 días útiles.
- f.** Simplificación de procedimientos con legal y revisión de políticas vigentes para abrir cuentas corrientes de personas jurídicas

g. Realizar una campaña de revisión y/o ampliación de poderes de los clientes actuales del BCP, a través de los ejecutivos de negocios.

h. Aumentar la productividad de los evaluadores, mediante la contratación de tres personas para labores administrativas. Las actividades que desarrollaran estos son las siguientes:

- Sacar impresos de las diferentes pantallas (ingresa 8:00am)
- Coordinar con clientes para completar documentos (aclarar deudas y protestos, apertura de cuentas)
- Ingreso en el MIC de información de visita de campo
- Confección del reporte de desembolso
- Llevar sistema de información

El costo estimado mensual por administrativo será de US\$327, siendo el impacto en tiempo de:

- De 4 a 2 en días en evaluador de escritorio
- De 5 a 3 días en evaluador de campo

i. Especializar evaluadores en reutilizaciones, para que estas solicitudes sean canalizadas en un menor tiempo, ya que se cuenta con la experiencia crediticia del cliente.

j. Reducción de las FACAS

Cuadro 5.4: Reducción de las FACAS más comunes

% FACAS	FACA	Plan de Solución	Responsables
17%	No cumplimiento de políticas de reutilizaciones	Capacitación (casuística) y control (información) / pe. numero de cuotas sin pagar	Créditos / Gcia. Bancas
15%	Regularización de deudas y protestos	Subir el piso de US\$200 para deudas SICOM, para deudas de Telefónica y Banco de Materiales (definir monto) Capacitación y control (pe. Ejecutivos no pueden presentar clientes con protestos de este año) Administrativo coordina con clientes para aclarar protestos	Riesgos Créditos / Gcia. Bancas Créditos
14%	Renegociaciones	Re evaluación sistema de comisiones (pe. comisión "flat" por unidad más porcentaje para los que excedan cierto monto) Las renegociaciones de todos los clientes se harán desde el centralizado y comunicando los resultados a los involucrados	R.Ricci/ RRHH Creditos
11%	Apertura de cuentas	Vendedor presenta solicitud con fotocopia del testimonio con inscripción en registros públicos Capacitación a vendedores en aspectos legales Legal aprueba apertura de cuenta con fotocopia revisando en WEB de registros públicos Recaudaciones abre cuentas Apoyo administrativo coordina con cliente para recabar documentos (poderes en los casos de créditos preaprobados)	F. Ventas Legal Legal Créditos
10%	Poderes	Capacitación (casuística) y control (información) Coordinar con legal ingreso de poderes en aplicativo Campaña de actualización de poderes	Créditos / Gcia. Bancas Legal Ennio Garcia
9%	Documentos adicionales Estados Financieros / Sunat (Fontrepe)	Capacitación (casuística) y control (información)	Créditos / Gcia. Bancas
76%			

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.
Elaboración propia.

Cuadro 5.5: Reducción de las FACAS menos comunes

	FACA	Plan de Solución	Responsables
8%	Archivo negativo	Dar firma autorizada a V. De Rivero o J. Molina para casos de cierre de cuentas corrientes de otros bancos (incorporarlo al manual de creditos) Supervisor de créditos se encargará de tramitar levantamiento de archivo negativo	Riesgos Créditos
6%	Vinculaciones	Capacitación y control a funcionarios Administrativo apovaría en el relacionamiento	Créditos / Gcia. Bancas Créditos
5%	Referencias Comerciales	Definir sólo para créditos mayores a US\$10,000 Coordinar con Informes Comerciales para reducir el tiempo	Riesgos Créditos
3%	Fiador	Revisar contrato con legal para que el fiador pase a ser permanente	Ennio / Legal
2%	Sobregiro	Revisar política de no otorgar créditos cuando existe sobregiro (pe. no considerar cuando los montos son menores a S/.2000) y que no provengan de cargos del BCP	Riesgos / Gcia. Bancas
24%			

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.
Elaboración propia.

5.1.4. Desembolso

Del análisis de los problemas identificados en el capítulo anterior, con el proceso de desembolso, estamos recomendando las siguientes soluciones:

- a.** Desembolso automático: realizar los desembolsos en línea, una vez aprobado el crédito, utilizando la plataforma de préstamos de consumo.
- b.** Opciones para dar solución a la demora que genera abrir una cuenta corriente:
 - Vendedor envía solicitud con fotocopia del testimonio de inscripción en registros públicos.
 - Banco aprueba crédito a la empresa y desembolsa a la persona natural.
 - Hacer el desembolso en una cuenta bloqueada hasta que el cliente regularice
 - Si el cliente tiene cuenta en otro banco entonces se le hace una transferencia directa a su cuenta

5.1.5. Resumen de propuestas

En los gráficos que a continuación presentamos podemos observar, las mejoras que estamos sugiriendo para lograr mejorar el tiempo de colocación de una solicitud de crédito.

Gráfico 5.1: Mejoras en el corto plazo

Elaboración propia.

Gráfico 5.2: Mejoras en el mediano plazo

Elaboración propia

Gráfico 5.3: Mejoras en sistemas

Elaboración propia.

5.2. Costos que generan las mejoras propuestas

El costo total de las mejoras descritas en la sección anterior, es de 95,460 dólares.

Cuadro 5.6: Inversiones requeridas para las mejoras del proceso

PROPUESTA	COSTO(US\$)
Capacitación	6,000
Eliminación digitación	800
Implementación fax modem	660
Eliminación de bankeo	800
Levantamiento archivo negativo	1,600
Reducción de documentos	1,600
Descentralizar vendedores	35,600
Intefase módulo consultas (en directo)	3,600
Digitación en el mismo día	800
Envío solicitudes a créditos c/hora	300
Digitador adicional (costo anual)	2,400
Plataforma digitación mas rapida	2,800
Comunicación errores en línea	3,600
Evaluación objetiva	1,600
Observaciones en un solo momento	800
Intefase módulo consultas (en directo)	3,600
Mejoras en el MIC	3,600
Simplificación procedimientos	2,400
Campaña actualización de poderes	2,400
Contratación de 3 administrativos	13,700
Evaluadores especializados en reutilización	800
Reducción de facas	2,400
Desembolso automatico	2,800
Agilización apertura cuentas	800
	95,460

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.
Elaboración propia.

El mayor costo en que se incurre por las mejoras, es el de descentralizar vendedores hacia los focos comerciales de Lima Metropolitana (Gamarra, Lima Cercado, Cono Norte, Santa Anita, Maranga, Cono Sur); ya que se debe incurrir en inversión para acondicionar las agencias del Banco de Crédito ubicadas en estas zonas. La inversión a realizarse se recuperaría en aproximadamente medio año.

En el cuadro siguiente se explica como se obtienen los costos de las demás propuestas, se debe tener en cuenta que el costo de un capacitador es de US\$ 1,000, un analista funcional US\$ 1,200 y una persona de desarrollo de sistemas US\$ 800.

Cuadro 5.7: Requerimientos para la implementación de las mejoras del proceso

PROPUESTA	REQUERIMIENTO
Capacitación	1 capacitador durante 6 meses
Eliminación	1 mes desarrollo sistemas
Eliminación de bankeo	1 mes desarrollo sistemas
Levantamiento archivo negativo	2 meses desarrollo sistemas
Reducción de documentos	2 meses desarrollo sistemas
Intefase módulo consultas (en directo)	1 mes de análisis funcional, 3 meses de desarrollo de sistemas.
Digitación en el mismo	1 mes desarrollo sistemas
Plataforma digitación mas	1 mes de análisis funcional, 2 meses de desarrollo de sistemas.
Comunicación errores en línea	1 mes de análisis funcional, 3 meses de desarrollo de sistemas.
Intefase módulo consultas (en directo)	1 mes de análisis funcional, 3 meses de desarrollo de sistemas.
Mejoras en el MIC	1 mes de análisis funcional, 3 meses de desarrollo de sistemas.
Simplificación procedimientos	2 meses análisis funcional
Desembolso automático	1 mes de análisis funcional, 2 meses de desarrollo de sistemas.

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.
Elaboración propia.

El siguiente cuadro muestra las proyecciones de resultados que se obtendrían de realizarse estas mejoras en el proceso. Como se observa, la diferencia entre la rentabilidad del año 2001 y la proyección del año siguiente, es de 4 millones de dólares, cifra con

la cual se absorberían todos los costos incurridos en las mejoras del proceso.

Cuadro 5.8: Proyección de la rentabilidad después de las mejoras en el proceso

Año 2001		
Monto total desembolsado	US\$ 39'000,000	
Número de solicitudes desembolsadas	9,191	
Monto promedio desembolsado	US\$ 4,243	
Rentabilidad por dolar colocado (15%)	US\$ 5'800,000	
Días promedio Persona Juridica	13.98	(41% de las solicitudes)
Días promedio Persona Natural	11.4	(59% de las solicitudes)
Días promedio ponderado	12.45	
Proyección Año 2002		
Días promedio c/mejoras	7.4	
Proyección de solicitudes a desembolsarse	15,463	(9,191*12.45/7.4)
Monto promedio a desembolsarse	US\$ 4,243	
Proyección de monto total a desembolsarse	US\$ 65'600,000	(15,463*4,243)
Rentabilidad por dolar colocado (15%)	US\$ 9'800,000	(15,463*4,243)*0.15

Elaboración propia.

5.3. Cronograma de actividades

En el siguiente cuadro se especifican todas las actividades a desarrollarse para implementar las mejoras propuestas en el proceso del crédito efectivo de negocios. Las actividades que van a tomar mas tiempo, son aquellas que implican la intervención del personal de sistemas del banco en su desarrollo e implementación.

Cuadro 5.9: Cronograma de implementación de mejoras al proceso

	ACTIVIDADES	Jun-02	Jul-02	Aug-02	Sep-02	Oct-02	Nov-02
Ejecutivo vendedor	Capacitación						
	Eliminación digitación						
	Implementación fax/modem						
	Eliminación de bankeo						
	Levantamiento archivo negativo						
	Reducción de documentos						
	Descentralizar vendedores						
	Interfase módulo consultas (en directo)						
Recaudaciones	Digitación en el mismo día						
	Envío solicitudes a créditos c/hora						
	Digitador adicional						
	Plataforma digitación mas rapida						
Créditos	Comunicación errores en línea						
	Evaluación objetiva						
	Observaciones en un solo momento						
	Interfase módulo consultas (en directo)						
	Mejoras en el MIC						
	Simplificación procedimientos						
	Campaña actualización de poderes						
	Contratación de 3 administrativos						
Desembolsos	Evaluadores especializados en reutilizaciones						
	Reducción de fracasos						
	Desembolso automatico						
	Agilización apertura cuentas						

Elaboración propia.

5.4 Estrategia integral en el largo plazo.

En el largo plazo el Banco de Crédito del Perú, deberá implementar una Estrategia de Captación de Clientes, consiguiendo con ello, una mayor participación del mercado.

5.4.1 Estrategias de penetración de mercados

- **Desarrollar la demanda primaria:** buscar que los clientes accedan con mayor frecuencia el crédito, consumir más por ocasión, nuevas oportunidades de utilización.

Para poder desarrollar esta demanda, el Banco de Crédito deberá incrementar el número de sus vendedores pymes a 346 vendedores a nivel nacional.

Cuadro 5.10: Dotación de vendedores PYME a requerir.

Dotación de Vendedores Pyme a Requerir					
Zonas	# Clientes por Zona	Visitas		Total Minutos a Requerir	# Vendedor a Requerir
		Prom. Minutos	Frecuencia		
La Victoria	12,778	35	2	894,432	11
Gamarra	12,778	35	2	894,432	11
San Miguel	30,879	35	2	2,161,544	26
Miraflores/SJ Miraf/Villa El Salv	21,296	35	2	1,490,720	18
San Borja	25,555	35	2	1,788,864	22
Villa María del Triunfo	21,296	35	2	1,490,720	18
San Juan de Lurigancho	21,296	35	2	1,490,720	18
Fiori	21,296	35	2	1,490,720	18
Lima/Ate/Sta Anita/Rimac	42,592	35	2	2,981,440	36
Callao	12,245	35	2	857,164	10
Comas	12,245	35	2	857,164	10
Total Lima	234,256	35	2	16,397,920	199

Dotación de Vendedores Pyme a Requerir					
Zonas	# Clientes	Visitas		Total Minutos	# Vend.a Req.
		Minutos	Frecuencia / Mes		
Norte					
Trujillo	16,970	35	2	1,187,918	14
Chimbote	6,655	35	2	465,850	6
Chiclayo	11,979	35	2	838,530	10
Cajamarca	5,324	35	2	372,680	5
Tumbes	5,324	35	2	372,680	5
Piura	10,648	35	2	745,360	9
Huaraz	5,990	35	2	419,265	5
Sur					
Arequipa	11,979	35	2	838,530	10
Cusco	10,981	35	2	768,653	9
Tacna	10,648	35	2	745,360	9
Ilo	5,324	35	2	372,680	5
Puno	8,319	35	2	582,313	7
C.Oriente					
Pucallpa	5,324	35	2	372,680	5
Iquitos	5,324	35	2	372,680	5
Tarapoto	5,324	35	2	372,680	5
Huancayo	13,643	35	2	954,993	12
N/S Chico					
Ica	10,648	35	2	745,360	9
Chincha	5,990	35	2	419,265	5
Huacho	10,981	35	2	768,653	9
Ayacucho	5,990	35	2	419,265	5
Total Provincias	173,363	35	2	12,135,393	147

Fuente: Información proporcionada por el Servicio de Ventas Dirigidas del Banco de Crédito del Perú.

Elaboración propia.

Tiempo Requerido						
Cientes Potenciales (según Apoyo)	407,619					
Minutos Por Visita	35					
Frecuencia de Visitas / Cliente	2					
Calculo es : 407,619 clientes x 35 minut x 2 visitas pormedio por Solicitud efectiva =	372,680					
Tiempo Disponible						
Horas de tabajo efectivo del vendedor	8					
Dias de trabajo al mes	22					
Eficiencia del vendedor (tiempo en el que esta frente al cliente)	65%					
Calculo es :	8 horas x 60 minut. x 22 días x 0.65 x 12 meses = 82,368					
Dotación a Requerir es =	<table><tr><td><u>Total tiempo requerido</u></td><td>28,533,313</td><td rowspan="2">346 Vendedores a requerir</td></tr><tr><td>Total tiempo disponible</td><td>82,368</td></tr></table>	<u>Total tiempo requerido</u>	28,533,313	346 Vendedores a requerir	Total tiempo disponible	82,368
<u>Total tiempo requerido</u>	28,533,313	346 Vendedores a requerir				
Total tiempo disponible	82,368					

- **Mejorar el producto o los servicios ofertados:** reducción de documentos para el caso de las re-utilizaciones, ampliación de plazo de devolución, mejorar en el tiempo de aprobación con las propuestas planteadas.
- **Reposicionar la marca,** después de lograr ciertos resultados cuando la competencia reaccione o se muestre agresiva, se debería llevar a cabo una campaña de promociones, orientada a fortalecer la presencia de la marca en el mercado y reduciendo los precios. El reposicionamiento de la marca debe comunicar a los consumidores como un crédito “rápido y más barato del mercado”

Esta estrategia traerá consigo unas mayores inversiones, porque se tiene que ampliar el número de los vendedores y de los evaluadores. Esta ampliación de personal va de la mano con inversiones en remodelar los ambientes de trabajo del BCP, para poder tener un adecuado ambiente de trabajo.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones

- a. Con las mejoras planteadas en el presente proyecto, se conseguirá una reducción significativa en el número de días; pasando de 12.4 días promedio ponderado a 7.4 días promedio ponderado.

Gráfico 6.1: Comparación de tiempos entre el proceso actual y el nuevo proceso

El proceso actual

El nuevo proceso

Elaboración propia.

- b. La reducción en el tiempo de proceso, le redituara al banco una rentabilidad neta de 9.7 millones de dólares; consiguiéndose un aumento del 68% con relación al año 2001.

- c.** El costo total de las mejoras propuestas, es de 95,460 dólares, las cuales se pagarían con la diferencia de rentabilidad generada.
- d.** El Banco de Crédito podría atender con el nuevo proceso planteado cerca de 6,200 nuevas PYMES, lo cual haría que el banco aumentara su participación en este mercado, consiguiendo mayores utilidades.
- e.** Las empresas corporativas buscan obtener financiamiento mucho más barato, lo cual ha hecho que este negocio no sea tan rentable para el banco; por esta razón el banco está interesado cada día más en financiar a las PYMES, las cuales ofrecen una rentabilidad alta.

ANEXOS

Anexo 1: Estadística de tiempo de colocación

DNI/RUC	NOMBRE	MONTOUS\$	FECHA	STATUS	FECHA STATUS	Tiempo en evaluación
20112008269	ORTEGA GUZMAN OSCAR	20,000.00	1-Jun	ACEPTADA	20-Jun	19
18442353	VILLANUEVA CARRION MODESTO	5,000.00	1-Jun	ACEPTADA	14-Jun	13
10073596641	ELESCANO ORIHUELA MARCELO	5,714.00	6-Jun	ACEPTADA	18-Jun	12
15117179696	PACHECO VALERIO DE HUERTA MARIA	5,714.00	6-Jun	ACEPTADA	20-Jun	14
20468760755	MOYA LLERENA PEDRO ENRIQUE	4,285.00	7-Jun	ACEPTADA	26-Jun	19
10075120317	ROMAN AGUILAR MARTIN NICOLAS	10,000.00	8-Jun	ACEPTADA	19-Jun	11
10086125957	GONZALES RODRIGUEZ BLANCA IRIS	2,000.00	11-Jun	ACEPTADA	20-Jun	9
10061283094	RAMOS RAMOS ASUNCION	2,034.00	14-Jun	ACEPTADA	2-Aug	49
20299214584	YEPEZ MORALES LOURDES JOSEFA	2,000.00	14-Jun	ACEPTADA	21-Jun	7
10074331179	HERRERA RUIZ LILY ALEJANDRINA	5,714.00	14-Jun	ACEPTADA	21-Jun	7
10090711135	JARA ALVAREZ ADAN ANDRES	2,286.00	15-Jun	ACEPTADA	28-Jul	43
10067312495	LUCERO CUADROS MARCOS ALBERTO	5,000.00	15-Jun	ACEPTADA	2-Jul	17
13883246	ANGELES PEÑA ELEDINA	3,000.00	15-Jun	ACEPTADA	12-Jul	27
10150361	MOLLEDA CASTRO DIOSCORIDES EMILIO	2,000.00	15-Jun	ACEPTADA	2-Jul	17
10333353593	MORALES JULCA EDU ED	3,500.00	19-Jun	ACEPTADA	28-Jul	39
20185839843	GABRIELE DIAZ MANUEL ANGEL	3,000.00	19-Jun	ACEPTADA	1-Aug	43
20457154934	CHANINE DE ATENCIO MARIA	10,000.00	22-Jun	ACEPTADA	24-Jul	32
10076669975	T OVAR HUAMAN GLADYS	7,142.00	27-Jun	ACEPTADA	4-Jul	7
2425124863	T ALLEDO GARCIA JUSTINA VICTORIA	6,000	2-Jul	ACEPTADA	20-Jul	18
10097466110	RAMOS GAMARRA PABLO	2,000	2-Jul	ACEPTADA	2-Aug	31
10106636104	LOPEZ ZAVALA LINO	10,000	4-Jul	ACEPTADA	20-Jul	16
20101390315	ESTEBAN CARBAJAL LORENZO ROMULO	3,000	4-Jul	ACEPTADA	20-Jul	16
20372265052	ATENCIO CHANINI NOEMI	10,000	4-Jul	ACEPTADA	18-Jul	14
20256642302	HUANCA CHIPANA RODOLFO	10,000	5-Jul	ACEPTADA	31-Jul	26
10090633711	SALVADOR PAUCAR MAXIMO VICTOR	10,000	5-Jul	ACEPTADA	25-Jul	20
20126080558	MONTALVO VARGAS SEGUNDO	5,000	10-Jul	ACEPTADA	26-Jul	16
20458630268	TOMATEO ALARCON SABINO	7,143	10-Jul	ACEPTADA	3-Aug	24
20304764849	LUY RIVERO CLEMENTINA	20,000	23-Apr	ACEPTADA	12-Jun	50
10257891106	CASTILLO LANA JUAN JESUS	3,000	12-Jul	ACEPTADA	27-Jul	15
10088784761	RAMIREZ VASQUEZ GLORIA	2,057	12-Jul	ACEPTADA	23-Jul	11
10099592791	APAZA VARGASLUZ MARY	10,000	13-Jul	ACEPTADA	3-Aug	21
20297657233	PAEZ CUYUTUPA WILFREDO	10,000	18-Jul	ACEPTADA	9-Aug	22
20100410070	CORDANO CRINO VICENZO	2,000	25-Jul	ACEPTADA	6-Aug	12
37766054	LEGOAS GUTIERREZ DE DELGADO MARTIN	10,000	25-Jul	ACEPTADA	8-Aug	14
2050063177	PEREZ SEBASTIAN JAIME	2,000	26-Jul	ACEPTADA	10-Aug	15
20135365115	MAYURI SOTELO DORA	3,000.00	7-Jun	DENEGADA	5-Jul	28
20467291611	CERNA GASPAR CESAR AUGUSTO	5,000.00	14-Jun	DENEGADA	20-Jul	36
20269186420	BALDOCEDA DE PARRAGA HAYDEE	10,000.00	14-Jun	DENEGADA	27-Jul	43
20253358484	SALAZAR GOMEZ EDNI AGUIDO	5,000.00	22-Jun	DENEGADA	4-Jul	12
10074373947	GUTIERREZ MOSQUETA REYNA ELIZABET	2,000.00	22-Jun	DENEGADA	11-Jul	19
10061358701	NIETO MORALES LUZ DELIA	2,000.00	22-Jun	DENEGADA	28-Jun	6
20419347354	AYALA BARRIENTOS YESENIA DEDY	2,778.00	22-Jun	DENEGADA	28-Jun	6
20461851887	ZAMALLOA VALERA JORGE MIGUEL	10,000.00	25-Jun	DENEGADA	28-Jun	3
20218270884	CONTERRAS DE FLORES GILDA	10,000.00	26-Jun	DENEGADA	5-Jul	9

Elaboración propia.

Anexo 2: Estadística de tiempo de colocación

DESCRIPCION	MONTO	FECHA INGRESO	ESTADO FINAL	ESTADO	TIEMPO TRANS CURRIDO (DIAS)
NEOCOLOR PERUSA	8,000.00	04-Dic-01	26-Feb-02	APROBADA	84
MINIMARKET LAS OLAS DEL SUR SRL	10,000.00	06-Dic-01	13-Feb-02	APROBADA	69
FULLPOLARIZADOS OMAR ERL	5,000.00	27-Dic-01	26-Feb-02	APROBADA	61
SARMIENTO ABANTO JESUS GONZALO	3,000.00	6-Jan-02	25-Feb-02	APROBADA	50
IC.NEGOCIACIONES ERL	5,000.00	08-Ene-02	22-Feb-02	APROBADA	45
GUTIERREZ CHAVEZ DELIA ZOE	35,000.00	8-Jan-02	21-Feb-02	APROBADA	44
MALLAS YACCESORDS INTERNACIONAL SRL	5,000.00	27-Dec-02	7-Feb-02	APROBADA	42
LEANCOMERCIO INVERSIONES ERL	35,000.00	15-Jan-02	26-Feb-02	APROBADA	42
HUAMANIFLORES ISRAEL JUNIOR	10,000.00	18-Jan-02	27-Feb-02	APROBADA	40
OSCATEGUIS ALAZAR MIGUEL ANTONIO	6,000.00	21-Jan-02	27-Feb-02	APROBADA	37
SANTA MARTHA DISTRIBUCIONES SRL	10,000.00	07-Ene-02	13-Feb-02	APROBADA	37
ARMAN TRADING SRL LDA	10,000.00	18-Dec-02	5-Feb-02	APROBADA	35
BALISTTA TORIBIO HILDA ALEJANDRA	10,500.00	3-Jan-02	7-Feb-02	APROBADA	35
MEDINA TIJEROS AGUSTINA	28,000.00	18-Jan-02	13-Feb-02	APROBADA	31
POWERCON DATA SAC	10,000.00	21-Jan-02	19-Feb-02	APROBADA	29
VIRIERIA CASUARINAS ERL	10,000.00	22-Jan-02	20-Feb-02	APROBADA	29
EMPRESA PERUANA DE SUMINISTRO Y AUTOREPUESTOS	10,500.00	14-Jan-02	12-Feb-02	APROBADA	29
PRADO JUAREZ PEDRO	10,000.00	29-Jan-02	26-Feb-02	APROBADA	28
MAB DATA SA	10,000.00	16-Jan-02	13-Feb-02	APROBADA	28
CREACIONES VALEMBER SAC	30,000.00	30-Jan-02	26-Feb-02	APROBADA	27
INVERSIONES JOVALS SRL	5,000.00	9-Jan-02	4-Feb-02	APROBADA	26
IMPORTACIONES MFO ERL	5,000.00	1-Feb-02	27-Feb-02	APROBADA	26
COMERCIAL MULTISERVICIOS SIMPSON SRL	10,000.00	1-Feb-02	27-Feb-02	APROBADA	26
CERDA MENDEZ MARIA ELENA	7,000.00	1-Feb-02	27-Feb-02	APROBADA	26
ASTUHUAMAN BERALIN LIZMERY ROSA	21,000.00	21-Jan-02	14-Feb-02	APROBADA	24
OLIVAS CARHUAMACACRILLO METODIO	9,000.00	1-Feb-02	25-Feb-02	APROBADA	24
ACOSTA RAMIREZ ELENA	10,500.00	21-Jan-02	13-Feb-02	APROBADA	23
INDUSTRIAS ECO AGROEXPORT SRL	10,000.00	6-Feb-02	28-Feb-02	APROBADA	22
ARROYO VASQUEZ ZOILA ESPERANZA	10,500.00	4-Feb-02	26-Feb-02	APROBADA	22
EMPRESA DE TRANSPORTES CIPRIANO ARMAS SA	25,000.00	21-Jan-02	12-Feb-02	APROBADA	22
VALDEZ MONTAÑEZ IRMA ELIZABETH	3,000.00	23-Jan-02	13-Feb-02	APROBADA	21
HUAMAN KOLQUE SANTIAGO	10,000.00	11-Jan-02	1-Feb-02	APROBADA	21
INVERSIONES TEXTILES MACKARDISAC	10,000.00	5-Feb-02	26-Feb-02	APROBADA	21
MEDINA MORALES ROBERTO ANGEL	35,000.00	22-Jan-02	12-Feb-02	APROBADA	21
MIDWAY ESPECTACULOS SWO ERL	35,000.00	7-Feb-02	28-Feb-02	APROBADA	21
RESTAURANT GAMARRA PLAZA SAC	10,000.00	7-Feb-02	28-Feb-02	APROBADA	21
TORRES VALENCIA AQUILINA	35,000.00	29-Jan-02	13-Feb-02	APROBADA	20
CCLUCHO FLORES CLARA LAURA	14,000.00	25-Jan-02	14-Feb-02	APROBADA	20

Elaboración propia

Anexo 3: Personas naturales con negocio y personas jurídicas

Para el caso de los clientes que se encuentran dentro de la pequeña y micro empresa se encuentran clasificados teniendo en cuenta la formalidad de su constitución legal. Tenemos a las Personas Naturales con Negocio y las Personas Jurídicas.

Personas Naturales Con Negocio	<ul style="list-style-type: none">• Son las unidades económicas que se forman sobre la base de la persona natural. No existe mayor formalidad legal para la constitución de la empresa, sólo es necesaria la activación del RUC para efectos de inicio de sus actividades. El cliente responde con todos sus bienes personales a las responsabilidades que asume en el negocio.• Para estos casos se va a tener a un solicitante y al cónyuge (si lo tuviera), con respaldo patrimonial de vivienda propia o en su defecto con fiador adicional que si lo tenga.• Se aplican todos los requisitos de documentación antes enunciados.
Personas Jurídicas	<ul style="list-style-type: none">• Son las unidades económicas que se constituyen en empresas teniendo en cuenta un fin jurídico.• Este tipo de empresas no pueden ejercer sus derechos por sí solos, por lo que toda persona jurídica será administrada y representada por una o más personas naturales.• La representación legal deberá ser inscrita en los Registros Públicos.
Tipos De Personas Jurídicas	<p>Las Personas Jurídicas que más se adecuan a las necesidades de la Pequeña y Micro Empresa son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)• Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C)• Sociedad Colectiva (S.C)• Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.C.R.L.)

Elaboración propia.

Anexo 4: Características Crédito Efectivo de Negocios

1. CARACTERÍSTICAS DE EFECTIVO DE NEGOCIOS PARA CAPITAL DE TRABAJO

	Pequeña y Micro Empresa
Moneda	Soles y Dólares (*)
Montos	Mínimo : US\$ 2,000 Máximo : US\$ 20,000
Plazo	3, 6, 9 ó 12 meses
Tasas (TEA)	Escalonados según monto
Antigüedad del Negocio	1 año (según fecha de inicio de actividades en RUC)
Calificación Sistema Financiero	Normal ó Problema Potencial (Negocio y Propietarios)
Edad	Mínima : 25 años Máxima : 65 años
Garantías	A partir de prestamos de US\$ 10,000 (**) ó equivalente en MN se requerirá garantías hipotecarias y/o líquidas. Cobertura: Garantías Hipotecarias: Crédito no debe exceder el 50 % del Valor Comercial del bien a hipotecar. Garantías Líquidas: Crédito no debe exceder el 100 % de la Garantía Líquida.
Personas Jurídicas	Cuando el solicitante sea una Persona Jurídica el Representante Legal de ésta deberá contar con facultades (poderes) para celebrar contratos de Préstamos o Mutuos o Créditos en General. En su defecto podrá ser atendido si cuenta con poderes para Emitir Pagarés, para lo cual deberá adjuntar Pagaré a la Vista (F.7075) y Cláusula Adicional. Las facultades antes descritas deberán estar registradas en el Aplicativo Legal del Banco.

(*) Sólo para empresas que necesiten dólares porque realizan diferentes transacciones en ésta moneda.

(**) Se considera endeudamiento total (el activo fijo + capital de trabajo y si lo tuviese o solicitase)

Continua...

Anexo 4: Características Crédito Efectivo de Negocios

...viene

2. CARACTERISTICAS EFECTIVO DE NEGOCIOS PARA ACTIVO FIJO

	Pequeña y Micro Empresa
Moneda	Soles y Dólares
Monto hasta el 70% del valor del bien	Mínimo : US\$ 5,000 Máximo : US\$ 30,000
Plazo	3, 6, 9, 12, 18, 24 ó 36 meses
Tasas (TEA)	Escalonadas según monto
Antigüedad del Negocio	2 años (según fecha de inicio de actividades en RUC)
Calificación BCP y Sistema Financiero	Normal ó Problema Potencial (Negocio y Propietarios)
Trayectoria Crediticia BCP	<ul style="list-style-type: none"> El cliente deberá contar con experiencia crediticia mínima de 1 año en créditos comerciales de preferencia. Podrán considerarse también si tuviera créditos personales (*). No se considera para el efecto experiencia en sobregiros en cuenta corriente, en tarjetas de crédito ni en créditos contingentes.
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> Similar tratamiento a los créditos de capital de trabajo.
Personas Jurídicas	<ul style="list-style-type: none"> Similar tratamiento a los créditos de capital de trabajo.
Consideraciones adicionales	<ul style="list-style-type: none"> Para la adquisición de maquinarias y/o equipos se deberá presentar la proforma del bien a financiar. El desembolso del crédito se hará mediante la modalidad de emisión de un cheque de gerencia a favor del proveedor indicado en la proforma, por el 100% (crédito BCP+ aporte del cliente) (**) Para la compra de locales comerciales relacionadas al negocio, se deberá presentar la proforma de venta del bien a financiar. De ser pre-aprobado el crédito se deberá presentar la tasación correspondiente del inmueble a adquirir. De preferencia el solicitante, debe contar con una garantía previa. Para la financiación de obras civiles relacionadas al negocio, se deberá presentar un presupuesto de obra donde se cuantifique y se describa la obra a realizar. El desembolso de éste tipo de créditos estará sujeto a la acreditación del aporte por parte del cliente y podrá ser evidenciado por el avance de la obra según presupuesto presentado.

(*) Se podrá exceptuar de este requisito a negocios pertenecientes al sector servicios en cuyo caso deberá contarse necesariamente con garantía hipotecaria o líquida. Estos casos deberán contar con el visto bueno del Jefe del Servicio de Procesos de Créditos de Consumo.

(**) Se podrá financiar la compra de máquinas, equipos y unidades vehiculares para el negocio nuevos o usados.

Elaboración propia.

Anexo 5: Documentación requerida

1. DOCUMENTACIÓN SOLICITADA

Documentación Requerida	Evaluación Integral Capital de Trabajo	Re - utilización Capital de Trabajo	Activo Fijo
Libreta electoral o DNI del solicitante y cónyuge ó Representante Legal	X	X	X
3 últimos pagos de IGV / RUS / RER	X	X	X
Autoavalúo (propio, del último año)	X		
Licencia de funcionamiento del negocio o documentos alternativos, Ver Detalle de la documentación, punto 1.1 de esté reglamento.	X		
Estados Financieros de situación con antigüedad no mayor de 3 meses <u>(sólo para clientes del Régimen General con Ventas Anuales mayores a US\$40,000)</u>	X		
Última declaración jurada anual de renta presentada a SUNAT <u>(sólo para clientes que se encuentren en el Rég. General)</u>	X		X
Tarjeta (s) de Propiedad Vehicular <u>(en caso de tener vehículos)</u>	X		X
Si se trata de cliente nuevo sin cuenta: - P. Natural: F.5313 - P. Jurídica: F.5313, F.5313J, F5313A en caso de haber mas de dos firmas.	X		
Proforma del activo fijo por adquirir o Presupuesto de Obra para construcción + Breve descripción de la inversión a realizar			X
Copia de tasación de la garantía <u>(Sólo si es pre-aceptado el crédito de activo fijo)</u>			X

1.1 Documentos

Documentos de Identidad personal: DNI, LE, Carnet de Identidad (Fuerzas armadas y Policiales), Carnet Extranjería	<ul style="list-style-type: none"> Se presenta del solicitante, cónyuge y fiadores adicionales si los hubiera. Debe verificarse que presenten último sello de votación. Debe verificarse éstos documentos con relación a la solicitud en los siguientes campos a fin de validar la consistencia de la información: estado civil, edad, nombres y apellidos. Si la edad del solicitante o cónyuge o fiador es mayor a 65 años sólo procederá su evaluación por excepción. Si es iletrado el titular y/o cónyuge, se debe incluir en la solicitud un acta notarial de "Firma a Ruego" (procedimiento notarial por el que se hace de conocimiento al iletrado las condiciones del crédito dando su conformidad con su huella digital, cuenta con la firma de un testigo a solicitud y en presencia de un notario público).
--	--

Continúa...

Anexo 5: Documentación requerida

...viene

Características del DNI para efectos de determinar su validación con el original

Recibo De Teléfono Fijo de negocio o domicilio.	<ul style="list-style-type: none"> Se verifica si copia de último recibo cancelado corresponda al domicilio (del socio o accionista mayoritario) o al negocio. La dirección que se consigna en el mismo debe de concordar con la indicada en la solicitud. Es obligatorio que el cliente tenga teléfono fijo propio sea en su domicilio o en su negocio.
Declaraciones Mensuales De Pago Sunat	<ul style="list-style-type: none"> Deben contener sello de la entidad receptora y la información contenida debe ser visible. Mínimo se solicitan las 3 últimas declaraciones. Formularios Vigentes a presentar: <ul style="list-style-type: none"> F. 1010 (formulario) o F. 1610 (pago en ventanilla) RUS F. 118 o PDT 621 Régimen Especial F. 119 o PDT 621 Régimen General F. 177 o PDT 677 DDJJ Anual Personas Naturales 2001 F. 178 o PDT 678 DDJJ Anual Personas Jurídicas 2001
Declaración Jurada De Autovalúo	<ul style="list-style-type: none"> Los clientes de éste segmento deben acreditar respaldo patrimonial inmobiliario (vivienda o local comercial) por lo que éste documento debe ser presentado siempre y debe corresponder al titular del negocio o cónyuge o al fiador si el solicitante no acredita éste respaldo. Para el caso de Personas Jurídicas, la propiedad puede ser de la empresa o del socio mayoritario y cónyuge, si no pudieran acreditarlo, se requerirá de un fiador solidario que si posea patrimonio inmobiliario. Debe corresponder al presentado en el último año y con dirección de acuerdo a lo indicado por el cliente en dirección domiciliaria o dirección laboral o igual a dirección consignada en la hoja de fianza solidaria. Debe contener sello de la municipalidad correspondiente formatos HR y PU. Podrán validarse como equivalentes los títulos del Cofopri.
Licencia De Funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Podrá aceptarse constancias que acrediten que se encuentre la licencia provisional en trámite. Por ejemplo: pagos y solicitud a la municipalidad, certificado de zonificación o de compatibilidad. De presentarse CERTIFICADOS DE ZONIFICACION y/o CERTIFICADOS DE COMPATIBILIDAD deberán pertenecer al cliente y con la dirección del centro laboral. Se debe verificar que el documento esté a nombre de la Persona Natural o Persona Jurídica solicitante. Este documento es expedido por la Municipalidad de la circunscripción y con vigencia indeterminada. En caso que el cliente desarrolle labores dentro de un mercado de abastos, puede aceptarse licencia en forma corporativa de dicho mercado y/o una constancia que acredite que el cliente pertenece a dicho mercado (asociación, etc). El Registro Unificado no reemplaza a la licencia de funcionamiento. Este documento no tiene validez actualmente. De existir casos excepcionales que no cumplan con lo anterior indicado, se tramitará la solicitud adjuntando el Formato de Excepción e indicando el motivo en el mismo, a fin de ser sometido a evaluación por Créditos.
Estados Financieros De Situación	<ul style="list-style-type: none"> Comprende el Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas que deben estar a nombre de quien solicita el crédito (Persona Natural o Persona Jurídica). Debe presentarse sólo por Personas Naturales con Negocio o Personas Jurídicas que están en el Régimen General y venden mas de US\$ 40000 al año. Se podrá validar con la DDJJ Anual Sunat. La antigüedad de los mismos es no mayor de 3 meses de la presentación de la solicitud. Deben contar necesariamente con las firmas del solicitante o representante legal de la empresa y contador del cliente.

Continúa...

Anexo 5: Documentación requerida

...viene

Características básicas de presentación de los Estados Financieros

Declaración Jurada Anual Sunat	<ul style="list-style-type: none"> Se presenta copia del mismo y se validará si cuenta con los sellos de la entidad receptora. Sólo lo presentan los clientes que se encuentren en el Régimen General. Debe verificarse que el formulario esté fotocopiado por anverso y reverso, dado que la información también está en el reverso del formato.
Tarjeta De Propiedad Vehicular	<ul style="list-style-type: none"> Se presenta sólo en caso que el cliente lo indique en la solicitud. Debe corresponder al titular, cónyuge o fiadores.
Documentación Adicional a presentar por las Personas Jurídicas	<ul style="list-style-type: none"> Fianza solidaria del titular o socio mayoritario y cónyuge Si tiene poderes para Préstamos o Mutuos o Créditos en General no adjunta ningún documento; si tuviera sólo poderes para Emitir Pagarés podrá ser atendido si se adjunta Pagaré a la Vista (F.7075) y Cláusula Adicional.
Formato 5313 Apertura de Cuentas - Clientes Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> Si es P. Natural, se solicita el F.5313 y se indica al cliente que de aprobarse el crédito se procederá a abrir una cuenta de ahorros en el Banco. Si es P. Jurídica se solicita el F.5313, F5313J y F5313A en el caso de haber mas de dos firmas. De aprobarse el crédito el cliente deberá presentar Testimonio de Constitución de la Empresa Original o Legalizado y copia Literal vigente y actualizado (antigüedad no mayor de 8 días) con la finalidad de abrir una cuenta en el Banco y verificar los poderes y facultades legales de la empresa.
Proforma Del Activo Fijo Por Adquirir	<ul style="list-style-type: none"> El documento suele ser una proforma de una entidad comercial cualquiera donde se detalla las características del bien a adquirir por el cliente, motivo por el cual está presentando la solicitud. Si se trata de un crédito para financiar la ampliación y/o construcción de local, se deberá validar la presentación de un PRESUPUESTO DE OBRA, donde se detalla el monto de la inversión a realizar con la firma del cliente y del responsable de la elaboración del mismo.

2. CONDICIONES

<ul style="list-style-type: none"> Toda la documentación debe ser enviada firmada y sellada por el Funcionario de Negocios o vendedor como constancia de haber revisado los originales. Igual procedimiento deberá seguir si es que el Funcionario de Créditos solicitara documentación adicional como resultado del análisis crediticio.
La validación de las firmas se entiende como el proceso por el que se busca verificar que las firmas consignadas en la solicitud, en las hojas de fianza solidaria y en el pagaré y cláusula adicional, sean similares al registrado en los Documentos de Identidad. La responsabilidad de efectuar éste proceso será como sigue:
Funcionario de Negocios y Ventas, identifica al cliente y verifica que registre firma similar a DNI original.
Recaudaciones, revisará en forma centralizada las firmas registradas en la solicitud con las copias de los Documentos de Identidad.
Funcionario de Créditos, será también responsable de la validación de las firmas cuando firme en documentos en representación del BCP en atribución de sus facultades.
La fiscalización y revisión de la documentación, el correcto llenado de la solicitud y datos consignados en las solicitudes está a cargo del Servicio de Recaudaciones.

Continúa...

Anexo 5: Documentación requerida

...viene

3. DOCUMENTOS A PRESENTAR Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR LUEGO DE PRE- APROBARSE EL CRÉDITO ACTIVO FIJO

Una vez que el crédito para activo fijo se ha pre - aprobado, se debe esperar algunas pautas específicas por parte del Funcionario de Créditos con relación a la solicitud. Sin embargo, generalmente la constitución de la garantía a considerar para el crédito pre - aprobado es un requisito, así como lo es la acreditación del aporte del cliente y el procedimiento de desembolso y/o pago al proveedor mediante cheque de gerencia para el caso de financiación de máquinas y equipos.

Este trámite debe ser realizado por el Funcionario de Negocios que tiene o va a tener al cliente en su cartera.

Consideraciones	<ul style="list-style-type: none"> Tener en cuenta que el requerimiento de garantías para respaldar los créditos que se otorgan, no está basado en previsión de tener que recurrir a un procedimiento judicial para obtener el reembolso La garantía es un colateral, no es la base sobre la cual se fundamenta el crédito. Este se califica por la capacidad de pago del cliente.
Tasación	<ul style="list-style-type: none"> Se solicita la tasación del bien inmueble a considerar como garantía a un tasador autorizado por el BCP, y se siguen las instrucciones de acuerdo a lo reglamentado en la norma Nro. 3116.325.01.02. Copia de la tasación deberá ser remitida al Servicio de Crédito Centralizado con atención al Funcionario de Créditos que está viendo la operación con la finalidad de corroborar el nivel de garantías que presenta el cliente.
Constitución	<ul style="list-style-type: none"> Se considerará para el efecto la Norma Nro. 3102.000.01.03 y demás relacionadas. Una vez que se ha procedido con la constitución de la garantía se indica al Funcionario de Créditos el código del mismo en el Consist (pantalla GAR-GDG).
Bloqueo Registral	<ul style="list-style-type: none"> Si se ha cumplido con anotar la garantía en Registros Públicos y obtener un bloqueo registral sobre la misma, existe la posibilidad de tramitar por excepción la aprobación del crédito según el esquema de excepciones definido en el Manual para Pyme.
Parámetros	<ul style="list-style-type: none"> Si el endeudamiento total en el BCP (crédito activo fijo y capital de trabajo si lo tuviera o solicitase) supera los US\$ 10000 requiere de garantías a constituir, para los casos de créditos de campaña se mide el endeudamiento global hasta los US\$ 15000 sin necesidad de garantías. El crédito a considerar no debe exceder el 50% del Valor Comercial.
Acreditación Del Aporte Del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Para operaciones de compra de activo fijo se sigue la siguiente política: se financia hasta el 70% del bien propuesto en el crédito. En consecuencia al momento de aprobar el crédito se solicitará la acreditación del aporte del cliente, lo que se evidenciará preferentemente mediante abono en cuenta corriente, ahorros, etc., no descartando otras opciones para evidenciar el aporte.
Emisión de cheque de gerencia para créditos de activo fijo por compra de maquinas y similares	<ul style="list-style-type: none"> Luego de haberse evidenciado el aporte del cliente, el Funcionario de Créditos instruirá la aprobación final y desembolso del crédito en la cuenta de abono indicada por el cliente. El Funcionario de Negocios procede a emitir el cheque de gerencia con dichos fondos (Aporte del Cliente + Crédito Activo Fijo) a nombre del proveedor indicado en la proforma presentada inicialmente como requisito del crédito. El cheque de gerencia se entregara al cliente y copia del mismo se enviará al Funcionario de Créditos, con la finalidad de que se adjunte a la solicitud de crédito.

Continua...

Anexo 5: Documentación requerida

...viene

4. DOCUMENTOS A PRESENTAR Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR SI SE PRESENTA UN CRÉDITO DE NEGOCIO Y UNA TARJETA DE CRÉDITO DE UN CLIENTE PYME

Puede darse el caso de que se pueda presentar para evaluación, una solicitud de Crédito PYME y una solicitud de tarjeta de crédito en forma conjunta. En tal sentido y solo en estos casos, deberá considerarse el siguiente procedimiento.

Documentación	<ul style="list-style-type: none">• Dado que las solicitudes se presentan conjuntamente solo se requerirá la presentación de documentación para el crédito, no siendo necesario adjuntar copia de dicha documentación para la solicitud de tarjeta de crédito.• Ambas solicitudes y el expediente serán enviados conjuntamente a recaudaciones, indicando en la solicitud de tarjeta el distintivo "Cliente PYME"
Fiscalización e Ingreso de Solicitudes	<ul style="list-style-type: none">• La fiscalización de la solicitud de Tarjeta de Crédito se hará conjuntamente con la fiscalización de la solicitud de Crédito PYME y para efectos de control de calidad mantendrá su independencia.• El ingreso de la solicitud de Tarjeta de Crédito al sistema es similar al de las tarjetas de crédito en general.
Evaluación de Solicitudes	<ul style="list-style-type: none">• La evaluación de la tarjeta de crédito estará sujeta a la calificación del crédito PYME.• De aprobarse la Tarjeta de Crédito deberá indicarse en el sistema la solicitud de crédito PYME con la que está relacionado, para efectos de verificar la ubicación de la documentación sustentatoria de dicha solicitud.• La evaluación recae en el SPCC - Departamento de Créditos Comerciales.
Si la solicitud de tarjeta se presenta posteriormente y no conjuntamente con la solicitud de crédito PYME	<ul style="list-style-type: none">• Se indicará en la parte superior de la solicitud el distintivo "Cliente PYME"• En estos casos si es necesario adjuntar documentación sustentatoria y de acuerdo a los requisitos del producto Tarjeta de Crédito.• Los procedimientos de fiscalización e ingreso de solicitudes son los que se aplican al producto Tarjeta de Crédito.

Elaboración propia.

Anexo 6: Criterios de observación y/o denegación

1. CRITERIOS DE OBSERVACION Y/O DENEGACION:

2.

FUENTE / MOTIVO	TITULAR (1)	CONYUGE (2)	EMPRESA PJ (3)
Cuentas Corrientes (IMPACS)			
Bloqueo VCE: Vencida y/o cobranza externa	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo FAL: Fallecimiento	Denegar	No aplica	No aplica
Bloqueo INS: por Inspectorado	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo OJD: Cerrada/bloqueada por Orden Judicial	Denegar	Denegar	Denegar
Cheques protestados 2 o +	Denegar	Denegar	Denegar
Cheques devueltos 8 o + para P. Naturales. Cheques devueltos 16 o + para P. Jurídicas.	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo INT: Interno o funcionario de negocios	Revisión	Revisión	Revisión
Cuentas de Ahorros (SAVINGS)			
Bloqueo INS: Bloqueado por Inspectorado	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo FALL: Fallecimiento	Denegar	No aplica	No aplica
Bloqueo OJD: Cerrada/bloqueada por Orden Judicial	Denegar	Denegar	Denegar
Créditos (ALS)			
Bloqueo U: Pre-judicial	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo G: Cobranza externa y reporte a la SBS	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo Y: Cobranza judicial / Legal	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo E: Castigada (castigada y vendida)	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo M: Fallecimiento	Denegar	No aplica	No aplica
Morosidad mayor a 30 días	Revisión	Revisión	Revisión
Bloqueo K: Cobranza calle	Denegar	Denegar	Denegar
Bloqueo R: Refinanciado con saldo pendiente	Denegar	Denegar	Denegar
Tarjetas de Crédito (VISION PLUS)			
Bloqueo W, Q, O: Tarjeta cerrada dentro de periodo de castigo BCP y otros bancos.	Denegar	Denegar	No aplica
Bloqueo E: Castigada	Denegar	Denegar	No aplica
Bloqueo Y: Cobranza judicial	Denegar	Denegar	No aplica
Bloqueo M: Fallecimiento	Denegar	No aplica	No aplica
Bloqueo P: Morosidad < 30 días	Revisión	Revisión	No aplica
Bloqueo C: Morosidad y sobregiro > 30 días	Denegar	Denegar	No aplica
Bloqueo R: Refinanciado con saldo	Denegar	Denegar	No aplica
Bloqueo I: Anulado por Cobranzas antes de 1996	Revisión	Revisión	No aplica
Bloqueo I: Anulado por Cobranzas después de 1996	Denegar	Denegar	No aplica
Bloqueo K: Cobranza calle	Denegar	Denegar	No aplica

Continúa...

Anexo 6: Criterios de observación y/o denegación

...viene

FUENTE / MOTIVO	TITULAR (1)	CONYUGE (2)	NEGOCIO (3)
CONSIST	(Continúa)	(Continúa)	(Continúa)
Cobranza Judicial	Denegar	Denegar	Denegar
Cuentas castigadas, vencidas extra-judicial, prejudicial	Denegar	Denegar	Denegar
Cuentas vencidas o cobranza externa BCP	Denegar	Denegar	Denegar
Clasificación de Riesgo BCP: Deficiente, Dudoso, Pérdida	Denegar	Denegar	Denegar
ARCHIVO NEGATIVO			
Archivo negativo: Estado ACTIVO, REITERATIVO, REINGRESO.	Denegar	Denegar	Denegar
INFOCORP			
Cuenta cte cerrada en SBS (fuera de periodo de castigo)	Revisión	Revisión	Revisión
Tarjetas cerradas en SBS	Denegar	Denegar	Denegar
Protestos sin aclarar en el último año	Denegar	Denegar	Denegar
Mas de 12 protestos aclarados y no aclarados en total en último año	Denegar	Denegar	Denegar
Deuda comercial vencida > US\$ 200	Denegar	Denegar	Denegar
Deuda comercial judicial>0	Denegar	Denegar	Denegar
Deuda SICOM <ul style="list-style-type: none"> Mayor a US\$ 500.00 Entre US\$ 200.00 a 500.00 Menor a US\$ 200.00 	Denegar Revisión No observable	Denegar Revisión No observable	Denegar Revisión No observable
Clasificación SBS Deficiente, Dudoso y Pérdida	Denegar	Denegar	Denegar
Deuda SBS Vencida > 0	Revisión	Revisión	Revisión
Deuda SBS Judicial > 0	Denegar	Denegar	Denegar
Deuda SBS Castigada > 0	Denegar	Denegar	Denegar
SUNAT			
RUC inactivo o en suspensión.	Denegar	No aplica	Denegar
Formularios de declaración de impuestos que no guardan consistencia con Sunat o que presentan signos de adulteración.	Denegar	No aplica	Denegar
Cobranza coactiva por deudas > 0	Denegar	Denegar	Denegar
ESTADOS FINANCIEROS			
Dos años consecutivos de pérdidas en el ejercicio	No aplica	No aplica	Denegar
Patrimonio negativo	No aplica	No aplica	Denegar
PERFIL DEL SOLICITANTE			
Antigüedad del negocio < 1 año	No aplica	No aplica	Denegar
Edad del solicitante o titular > 65 años	Denegar	Revisión	No aplica
Sin respaldo patrimonial (local o negocio), en su defecto debe presentar fiador que si lo tenga	Revisión	No aplica	Revisión
Ventas anuales declaradas a SUNAT mayores a US\$300,000	Revisión	No aplica	Revisión
Sector Económico Restringido	Denegar	No aplica	Denegar

1. Los criterios anotados para Titular se aplican para Propietario Mayoritario, Secundario y para el Fiador si fuera Persona Natural
2. Los criterios anotados para cónyuge se aplican para el Cónyuge del Propietario Mayoritario y Secundario y cónyuge de fiador.
3. Los criterios anotados para el negocio se aplica para el Fiador si fuera Persona Jurídica

Si la solicitud recae en algún motivo de denegación, podrá tramitarse la misma por excepción.

Elaboración propia.

Anexo 7: Factores determinantes en el análisis crediticio

1. ANALISIS CREDITICIO

Crédito Para Capital De Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Existen 2 modalidades de evaluación los cuales varían de acuerdo a la periodicidad y condiciones mediante el cual se presentan nuevos créditos del cliente. Adicionalmente se mantiene la condición de que un cliente deba ser evaluado integralmente por lo menos una vez cada año.• Evaluación Integral• Re - utilización
Evaluación Integral	<ul style="list-style-type: none">• Este tipo de evaluación procede cuando el cliente solicita por primera vez un crédito de capital de trabajo y se realiza también con una periodicidad anual. El Funcionario de Créditos realiza una evaluación integral del negocio y de las personas involucradas en el mismo (Propietario Mayoritario, Secundario, Cónyuges y Fiador si los tuviera), cuenta para el efecto con documentación e información integral actualizada.
Re - utilización	<ul style="list-style-type: none">• Se define como Re - utilización a los créditos que se plantean si desde la evaluación integral han transcurrido menos de 12 meses y el cliente desea un nuevo Crédito.
Crédito para ACTIVO FIJO	<ul style="list-style-type: none">• En este caso el Funcionario de Créditos centrará su análisis en el impacto económico y financiero del activo a adquirir en el negocio, por lo que puede ayudar un breve sustento por parte del Funcionario de Negocios o personal de Ventas. La evaluación es integral e incluye un análisis de su experiencia crediticia, se verifica el plazo y monto solicitados así como el activo fijo que este piensa comprar ya que el desembolso no deberá ser mayor al 70% del valor del activo ni deberá superar el 50% del valor comercial del bien a Hipotecar.

Continúa...

Anexo 7: Factores determinantes en el análisis crediticio

...viene

2. FACTORES DETERMINANTES EN EL PROCESO DE ANÁLISIS DEL CRÉDITO

Concepto	<ul style="list-style-type: none">La evaluación de un Crédito Efectivo de Negocios se realiza considerando el tipo de solicitud presentada y teniendo en cuenta la aplicación de los perfiles y políticas crediticias. Se consideran factores cualitativos y cuantitativos en la evaluación a fin de obtener la capacidad de pago
Factores Cualitativos	<ul style="list-style-type: none">Experiencia Crediticia: Se evalúa la trayectoria crediticia tanto del Negocio, Propietario Mayoritario, Secundario y Cónyuge. (según Políticas establecidas)Trayectoria/Experiencia: Evalúa la relación entre la experiencia en el sector del Propietario Mayoritario y el Giro del Negocio.Trayectoria/Compromiso: Toma en cuenta el porcentaje de tiempo diario que le dedica el Propietario Mayoritario a su Negocio.Continuidad/Edad: Evalúa la edad de Propietario Mayoritario y si éste cuenta o no con sucesor capacitado.Nivel Patrimonial: Mide el grado de capitalización en el negocio.Procesos y Gestión: Toma en cuenta la evaluación cualitativa referidos a la gestión financiera, manejo de inventarios, procesos y gestión de cobranza, y proceso productivo del negocio.Ubicación/Ventaja Competitiva: Se analiza factores que involucran la ubicación del negocio con relación al tipo de actividad económica y relación frente a la competencia.Calidad de la Información: Evalúa el nivel de detalle y la consistencia de la información presentada por el Propietario del Negocio.Negocio/Familia: Analiza la relación entre el negocio y la familia del accionista mayoritario para determinar su capacidad de endeudamiento.
Factores Cuantitativos	<ul style="list-style-type: none">La evaluación cuantitativa hace énfasis sobre los ingresos que demuestra el cliente, sobre los estados financieros de la empresa y sobre el flujo de caja que se obtiene de las actividades que desarrolla el negocio. Es aquí donde se debe buscar conseguir la información necesaria y consistente.Para determinar la capacidad de endeudamiento se analizan todas las variables relevantes, consumos de la unidad familiar, Balance General, Estado de Resultados y el Flujo de Caja lo que permitirá evaluar con mayor criterio la capacidad de endeudamiento.Tiene como finalidad determinar la situación económica - financiera del negocio. Este análisis consiste en la evaluación de cuatro elementos centrales:<ul style="list-style-type: none">Flujo de cajaBalance General y Estado de ResultadosLa situación económica familiar

Continúa...

Anexo 7: Factores determinantes en el análisis crediticio

...viene

Flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> Mediante éste reporte se puede obtener la capacidad de pago del cliente deduciendo márgenes operativos y financieros. El saldo neto de caja y en general el flujo de caja es ajustado por el Funcionario de créditos de acuerdo a la evaluación efectuada, que puede ser sobre la base de los ingresos que presenta el cliente o de acuerdo a la información que puede ser obtenida en una visita de campo a realizar al cliente por el Funcionario de Créditos.
Balance General	<ul style="list-style-type: none"> Refleja una situación estática del negocio. Considera por un lado los activos y su estructura y por otro lado la forma de financiamiento de estos activos a través del pasivo y o patrimonio. Si bien es cierto que el Balance es una fotografía instantánea del negocio en un momento fijo en el tiempo, tiene algunas funciones importantes como Da una idea del tamaño del negocio Es la fuente de información básica para calcular la capacidad de endeudamiento El balance conjuntamente con el Estado de Resultados muestra en términos cuantitativos la situación del negocio.
El Estado de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> Representa la situación económica de la empresa durante cierto lapso de tiempo. El análisis del Estado de Resultados de una empresa es importante porque a través de él, conocemos la estructura de los ingresos y márgenes del negocio a evaluar. Su finalidad es conocer concretamente si el negocio arroja un margen de beneficio que permita autofinanciar las cargas financieras que mantenga o incurra, de lo contrario sería un negocio subsidiado por otros ingresos de la unidad familiar.
La situación económica familiar	<ul style="list-style-type: none"> Es muy importante tomar en cuenta la situación económica familiar de los propietarios de los negocios de Pequeña y Micro Empresa, ya que estos influyen directamente en el negocio. Para esto tenemos que analizar el comportamiento de los gastos familiares en el tiempo.
Casos en los que se solicita Fiador	<ul style="list-style-type: none"> El Funcionario de Créditos solicitará la presentación de un Fiador solidario (Persona Natural o Jurídica) en los siguientes casos: Cliente facilitado por primera vez con un Crédito y que no cuente con patrimonio significativo dependiendo de la magnitud de su negocio. Otras a consideración del funcionario de créditos. <p>IMPORTANTE: Para Personas Jurídicas es obligatoria la presentación del Propietario Mayoritario como Fiador Solidario. Esto no implica que el funcionario de créditos, sobre la base de los criterios antes mencionados, solicite la presentación de un segundo Fiador Solidario.</p>
Requisitos que debe reunir el Fiador	<ul style="list-style-type: none"> Los requisitos que debe reunir el Fiador son los siguientes: Contar con patrimonio y/o ingresos. Preferentemente con buena trayectoria crediticia en el BCP ó en el Sistema Financiero (se le aplicarán las mismas políticas crediticias que al Propietario Mayoritario o al Negocio si se trata de fiador Persona Jurídica).

Continúa...

Anexo 7: Factores determinantes en el análisis crediticio

...viene

Coberturas	<ul style="list-style-type: none"> La presentación de Garantías se hace obligatoria para todo Crédito Efectivo mayor a US\$ 10,000 ó su equivalente en moneda nacional y en caso el endeudamiento en total supere los US\$ 10,000. El tratamiento de las garantías se rige por el Reglamento de Garantías vigente. La constitución de garantías deberá contar con la conformidad del funcionario de créditos, dado que ésta debe efectuarse sólo si el crédito a coberturar es pre-aceptado previamente.
Garantías Hipotecarias:	<ul style="list-style-type: none"> Para el caso de cualquier tipo de garantía hipotecaria el monto a facilitar no debe exceder el 50 % del valor comercial del bien a Hipotecar. Para los casos que el cliente presente fiador con garantía constituida permanecerá el mismo porcentaje de cobertura (50%).
Garantías Líquidas:	<ul style="list-style-type: none"> Para el caso de garantías líquidas se puede facilitar hasta el 100 % de la garantía. En estos casos, y a criterio del funcionario de créditos, se puede ser flexible en cuanto a la aplicación de las políticas crediticias, perfil y capacidad de endeudamiento. Estas excepciones incluye encontrar al cliente en el Archivo Negativo para lo cual se requerirá como mínimo contar con firma adicional del Jefe del Servicio de Procesos Créditos de Consumo.
FONREPE - Seguro de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> Considerado como garantía preferente (Circular S.B.S. B-2045-99) Complementa el requerimiento de garantías y se constituye como garantía totalmente líquida. Brinda cobertura garantizando el 50% del saldo insoluto del capital del préstamo. Para todo cliente nuevo y sin garantías, que califique para el FONREPE su aplicación será obligatoria. En los posteriores créditos su aplicación será determinado según criterio del funcionario de créditos.
Sectores Restringidos	<ul style="list-style-type: none"> Sector Agrícola, Ganadería, Minería, Pesca Extractiva. Fabricación y comercialización de armas o explosivos. Pirotecnia. Negocios ubicados en galerías o ferias comerciales sin autorización municipal o en litigio. Compra y venta de vehículos incluyendo Céticos. Transporte Público Urbano. Hostales iguales o menores a 2 estrellas. Asociaciones, Cooperativas. Dotación de personal(service, cooperativas de trabajo) Inmobiliarias. Juegos de Azar, Casinos, Bingos entre otros. Otros indicados por la División de Créditos y/o área de Riesgos Banca de Personas.

Continúa...

Anexo 7: Factores determinantes en el análisis crediticio

...viene

Vinculaciones y Grupos Económicos	<ul style="list-style-type: none">• Se entiende por vinculación de riesgo único a la relación entre dos o más personas naturales y/o jurídicas donde la situación financiera o económica de una persona repercute en otra u otras personas, de tal manera, que cuando una de éstas tuviese problemas financieros o económicos, la otra u otras personas se podrían encontrar con dificultades para atender sus obligaciones. Así mismo se presume que existe vinculación por riesgo único entre los cónyuges, entre las personas naturales y/o jurídicas que tienen relación de propiedad y/o gestión, salvo prueba en contrario. Resolución S.B.S 455-2000.• La norma sobre los criterios de conformación de grupos económicos está contenida en la circular 6499. Su aplicación como medida de medición y control del riesgo también se refleja en éste segmento, siendo predominantes (en los casos evidenciados) las relaciones por capital y de administración. Por ello se mantendrá la calificación individual de cada integrante del grupo, pudiendo ser su endeudamiento global hasta US\$ 20,000 sin coberturas y para montos mayores de acuerdo a la pauta normada en el presente Reglamento.• El análisis del crédito de una empresa o persona conformante de un Grupo Económico será derivado al Área de Riesgo Crediticio si uno de los integrantes del mismo tiene calificación vigente en dicha Área.
--	---

Elaboración propia.

Anexo 8: Excepciones-autonomías e instancias de aprobación

AUTONOMIAS PARA APROBAR SOLICITUDES POR EXCEPCION

CRITERIO	FACTOR	EXCEPCION	NIVEL MINIMO
Producto Crédito Efectivo de Negocios	TASAS	Otorgar tasa que no corresponde al monto solicitado pero dentro de rangos mínimos	Gerencia Banca de Negocios
	GARANTIAS	Con Bloqueo Registral	Jefatura del SPCC
	PERFIL	Edad	Jefatura del SPCC
	PERFIL	Documentación Incompleta	Jefatura del SPCC
	PERFIL	Antigüedad del negocio	Gerencia de Riesgos Banca de Personas
	POLITICAS CREDITICIAS	Información interna, INFOCORP, SBS.	Gerencia de Riesgos Banca de Personas
	OTROS	Otro motivo no especificado	Gerencia de Riesgos Banca de Personas

- Se envía a Recaudaciones la solicitud indicando el motivo de la excepción en el Formato de Solicitud por Excepción, el cual deberá estar lleno y con la firma del Funcionario de Negocios o Vendedor y del Jefe de Grupo o Supervisor de Ventas.
- Recaudaciones fiscaliza la documentación considerando lo solicitado en el formato de excepción. Consulta al Dpto. de Créditos Comerciales sobre la solicitud a enviar a evaluación.
- Se ingresa la solicitud.
- El Funcionario de Créditos evalúa las solicitudes según reglamento y normas actuales, considerando la excepción solicitada para lo cual deberá considerar el cuadro de autonomías para aprobar solicitudes por excepción.
- Aprueba o deniega la solicitud, de acuerdo a lo resuelto en las instancias correspondientes.
- Registra el motivo y detalles del proceso de excepción en el sistema.

Elaboración propia.

Anexo 9: Seguimiento de errores pymes-2002

CONSOLIDADO ANUAL

RANKING DE ERRORES ANUAL

ERROR	DESCRIPCION
A	FIANZA SOLIDARIA
B	FALTAN PAGOS DE IMPUESTOS
C	FALTA COPIA DE LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO
D	DECLARACION JURADA DE RENTA ANUAL
E	FALTA FIRMA Y SELLO DEL REFERENCIADOR EN LA SOLICITUD
F	FALTA INDICAR N° DE CUOTAS
G	AUTOVALUO O IMPUESTO PREDIAL
H	SOLICITUD ENMENDADA
I	HOJA DE RESUMEN DE PAGO DE IMPUESTOS
J	FALTA SELLO DE CANCELACION DEL BANCO EN PAGO DE IMPUES

COMPARATIVO MENSUAL

COMPARATIVO ANUAL

RESUMEN DEL 31 DE ENERO AL 13 DE FEBRERO

RESUMEN POR BANCA

BANCA	ENVIADAS	RECHAZADAS	% DE ERROR
CONSUMO	150	28	19%
NEGOCIOS	292	37	13%
BEX	0	0	SIN ERROR
CANALES	0	0	SIN ERROR
OTROS	3	1	33%
TOTAL	445	66	14.8%

RANKING DE ERRORES

PARTICIPACION DE ERRORES POR REGION

Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

HELLRIEGEL Don; SLOCUM, John W. “Dinámica de Liderazgo”. En su: **Administración**, 7a. ed. México: International Thomson Editores. 1998.

PORTER, Michael E. “Tecnología y Ventaja Competitiva”. En su: **Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior**. 11a. ed. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 1997.

SCHROEDER, Roger. “Administración de Operaciones”. En su: **Administración**. 7a. ed. México: McGraw Hill. 1996.

STONER, James; FREEMAN, Edward. “Planeación y Administración Estratégicas”. En su: **Administración**, 6a. ed. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1996.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. **El microcrédito en el Perú.** [en línea]. Lima: Ministerio de Relaciones Exteriores. Octubre 2000. [citado 19 Abril 2002]. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://www.rree.gob.pe/multilate/TemasSoc.htm>

NUÑEZ, Manuel. **Desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (pymes), en el Perú.** [en línea]. Lima: s.n., Octubre 2000. [citado 19 Abril 2002]. Microsoft HTML. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos6/pyme/pyme.html>