



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA CARTERA
CREDITICIA EN LOS PROCESOS DE APROBACION Y
SEGUIMIENTO DE RIESGOS EN LA BANCA COMERCIAL
INTERBANK**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Gonzalo David López-Dávila López**

Asesor: Wilfredo Jesus Lafosse Quintana
[0000-0002-5348-9351](tel:0000-0002-5348-9351)

Lima, mayo de 2020

Resumen

El presente trabajo examina las principales debilidades encontradas en el proceso de gestión del riesgo en el segmento de mediana empresa dentro del Banco Interbank, que cuenta con la participación de las áreas Comercial, Admisión de Riesgos y Seguimiento. Se identificó que el proceso existente no presentaba una organización y estructura idónea para la optimización de tiempos en la correcta toma de decisiones respecto a los clientes con mayor probabilidad de riesgo crediticio. Para ello se propuso la consolidación del trabajo de propuesta, aprobación y monitoreo de los créditos en un solo comité que relacione a todas las áreas involucradas, basándose en el mejor tratamiento de la información y posterior resolución de la casuística mediante decisiones consensuadas. La reorganización del proceso ha llevado a disminuir los ratios de cartera atrasada, de alto riesgo y gasto de provisiones, mejorando la calidad de la cartera de clientes y beneficiando de manera positiva las utilidades netas de Interbank.

Abstract

This paper analyzes the main weaknesses found in the risk management process in the medium-sized business segment at Interbank, which counts with the participation of the Commercial, Risk Admission and Monitoring areas. It was identified that the current process did not present a proper organization and structure for time optimization in right decision-making, with regards to the clients with a higher probability of credit risk. To this end, it was suggested to integrate work of proposal, approval and credit monitoring in one single committee, which would link all the involved areas, based on optimum information processing and subsequent case study resolution through consensus decision-making. The reorganization of the process has led to a decrease in the ratio of overdue and high-risk client portfolio, and provision expense, improving the quality of the customer portfolio and positively benefiting Interbank's net profits.

Tabla de contenido

Resumen	i
Índice de Tablas	iii
Índice de Gráficos	iv
Índice de Anexos.....	v
I. Contexto de la Empresa.....	1
II. Definición del Problema y Propuesta de Mejora	6
III. Marco Teórico.....	10
IV. Análisis y Solución del Problema.....	22
V. Valoración del Proyecto	34
VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	37
i. Conclusiones	37
ii. Recomendaciones.....	40
VII. Referencias Bibliográficas.....	42
VIII. Anexos	45

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 - Empresas Intercorp</i>	2
<i>Tabla 2 - Estado de Resultados Intercorp</i>	4
<i>Tabla 3 - Ratios Gestión y Seguimiento</i>	5
<i>Tabla 4 - Ratios GyS - Banca Mediana Empresa</i>	8
<i>Tabla 5 - Modelos de Valuación de Riesgos</i>	13
<i>Tabla 6 - Elementos de una Modelo de Valuación</i>	15
<i>Tabla 7 - Ponderador de Provisión</i>	17
<i>Tabla 8 - Pilares de Basilea II</i>	18
<i>Tabla 9 - Participantes Comité Inicial</i>	22
<i>Tabla 10 - Líneas Automáticas</i>	28
<i>Tabla 11 - Protocolo de Llenado Comité de Seguimiento</i>	31
<i>Tabla 12 - Resultados por Zonales BE Lima</i>	34

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1 - Organigrama Intercorp</i>	3
<i>Gráfico 2 - Gestión Crediticia del Riesgo</i>	7
<i>Gráfico 3 - Proceso Seguimiento de Riesgos</i>	8
<i>Gráfico 4 - IFRS 9</i>	20
<i>Gráfico 5 - Definición IFRS 9</i>	21
<i>Gráfico 6 - Nuevo Proceso Propuesto</i>	24
<i>Gráfico 7 - Filtros de Dashboard (Ejemplo)</i>	26
<i>Gráfico 8 - Dashboard Lay-out</i>	28
<i>Gráfico 9 - Ingreso de Acciones VPConnect</i>	30
<i>Gráfico 10 - Protocolo Clientes Vigentes</i>	32
<i>Gráfico 11 - KPIs del Proyecto</i>	35
<i>Gráfico 12 - Resultados de la Gestión</i>	36

Índice de Anexos

Anexo 1 - Rangos de la Oficina de Control de Moneda	45
Anexo 2 - Guía de Llamadas	46
Anexo 3 - Protocolo de Clientes Vigentes	47

I. Contexto de la Empresa

El sistema financiero peruano en la actualidad se encuentra conformado por una totalidad de 54 empresas, las cuales se dedican a realizar múltiples operaciones de intermediación entre agentes superavitarios y deficitarios en el mercado nacional. Estas instituciones se encuentran repartidas entre la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales de ahorro y crédito; y entidades de desarrollo de la pequeña empresa y microempresas. Entre todas estas poseen un aproximado, a junio 2018, de activos por S/410 millones de soles (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018); siendo la división de banca múltiple la que posee casi la totalidad (89%) de la participación en esta cifra.

La banca múltiple, a la vez, se encuentra conformada, bajo información de SBS al cierre de abril 2019, por 15 entidades bancarias. Según cifras de ASBANC a enero del año 2019 (ASBANC, 2019), los créditos totales sumaron S/276 millones, expandiéndose en volumen por 7.99% respecto al mismo periodo en el 2018. Si bien se indicó que la expansión anual del financiamiento se ha desacelerado, esta continúa siendo significativa; proyectándose cerrar el año 2019 con un aumento de hasta 9%. Siendo la rama de créditos a empresas las que más ha contribuido al crecimiento, aportando con un 4.21% frente al resto de 3.79% aportado por los créditos a familias. Respecto a los créditos a empresas, aquellos a la gran empresa y corporativos se han desacelerado desde mediados del 2018, ello debido a las menores expectativas de incremento de tasas de interés en los mercados financieros internacionales. Complementariamente, los créditos a medianas empresas y Mypes registraron menor crecimiento debido a políticas más férreas implementadas por los bancos en búsqueda de mejor selección de clientes y mayor concentración en la apertura a nuevos sujetos de créditos en el sector Mype (BCRP, 2019).

En adición, la banca múltiple presentó a enero 2019 un ratio de morosidad de 3.04%, por debajo del promedio de los últimos 12 meses (3.11%). Dentro de este grupo destacan los 4 principales bancos (Banco de Crédito BCP, Banco BBVA, Scotiabank e Interbank), los cuales aportan más del 85% de colocaciones en la banca múltiple. Contando cada una de las mencionadas con más del 10% de participación del mercado a junio 2019.

La institución bancaria a tratar en el presente trabajo será el Banco Internacional del Perú, o mayormente conocido como Interbank. Empresa constituida en el año 1897, iniciando sus operaciones en el mes de mayo del mismo año. A la fecha cuenta con su sede principal en el distrito de La Victoria, Lima. Interbank presenta como misión corporativa: “Acompañar a los peruanos a

alcanzar sus sueños, hoy”; proyectándose mediante su visión a “Ser el mejor banco a partir de las mejores personas”.

La empresa pertenece a uno de los principales grupos económicos del país, denominado Grupo InterCorp, cuyas principales empresas integrantes se detallan a continuación. A nivel consolidado, al cierre del periodo 2018, el grupo gestiona activos por S/82,194 millones, reportando patrimonio consolidado por S/12,401 millones (Interbank, 2018).

Tabla 1 - Empresas InterCorp

InterCorp Perú LTD.	InterCorp Financial Services Inc.
Interbank	Inteligo Bank Ltd.
Interfondos S.A.	Interseguro Cía. De Seguros S.A.
Supermercados Peruanos S.A.	Financiera Oh! S.A.
Inretail Perú Corp.	Colegios Peruanos S.A.
Universidad Tecnológica del Perú S.A.C.	Inretail Pharma S.A.
Homecenters Peruanos S.A.	URBI Propiedades S.A.

Fuente: Elaboración propia

Bajo el mismo periodo, el capital social ascendió a S/3,470 millones, representados en mismo número de acciones nominativas, emitidas bajo valor de S/1.00 cada una, otorgando derecho a voto. El accionariado de Interbank está distribuido en 2 grandes miembros: InterCorp Financial Services Inc., empresa holding constituida en Panamá, con el 98.78% de participación sobre las acciones emitidas; y otros accionistas minoritarios que se repartan el saldo de 1.22% (Tarazona & Regis, 2019). Asimismo, el directorio está conformado por 10 miembros, siendo el Sr. Carlos Rodríguez Pastor presidente del mismo, junto con 2 vicepresidentes y 7 directores. Finalmente, la plana gerencial está liderada por el Sr. Luis Felipe Castellanos, como Gerente General desde el año 2011; y organizada en 9 vicepresidencias de negocios, tales como: Finanzas, Riesgos, Mercado de Capitales, Asuntos Corporativos, Operaciones, Canales de Distribución, Negocios Retail, Banca Comercial y Gestión y Desarrollo Humano. Para fines del actual trabajo, las acciones a tomar bajo la propuesta se verían insertas en las VP's de Riesgos, liderada por la Sra. Gabriela Prado desde el año 2008; y Comercial, liderada por el Sr. Víctor Cárcamo, desde el año 2016.

Tabla 2 - Estado de Resultados Intercorp

Estado de Resultados					
S/ millones	3T 18	2T 19	3T 19	% var TaT	% var AaA
Ingresos financieros	907.8	1,017.0	1,047.8	3.0%	15.4%
Gastos financieros	-268.1	-297.9	-299.8	0.6%	11.8%
Margen financiero bruto	639.7	719.1	748.1	4.0%	16.9%
Provisiones	-174.5	-215.0	-241.8	12.5%	38.6%
Margen financiero neto	465.2	504.1	506.2	0.4%	8.8%
Ingresos por servicios financieros, neto	155.2	169.3	179.2	5.8%	15.4%
Resultados por operaciones financieras	67.5	99.0	215.2	n.r.	n.r.
Gastos administrativos	-329.1	-350.5	-361.9	3.3%	10.0%
Margen operacional	358.8	421.9	538.7	27.7%	50.1%
Depreciación y amortización	-34.5	-39.4	-42.7	8.4%	24.0%
Otros ingresos y gastos	2.6	3.4	-3.2	n.r.	n.r.
Utilidad antes de impuestos	327.0	385.9	492.8	27.7%	50.7%
Impuesto a la renta	-84.0	-100.3	-102.1	1.8%	21.5%
Utilidad neta	243.0	285.6	390.7	36.8%	60.8%
ROE	19.9%	21.4%	27.7%	630 pbs	780 pbs

Fuente: Reporte de Resultados del 3er Trimestre 2019, Interbank

Bajo el mismo reporte trimestral mencionado, se observó que la cartera de colocaciones directas al 3T19 ha aumentado en 3.3% entre trimestres y en 12.3% interanual; ello impulsada principalmente por la cartera de personas (3.4% y 17.2%, respectivamente) y la cartera comercial (3.2% y 6.9%, respectivamente). Las variaciones mostradas en la cartera de personas fueron resultado principalmente del incremento en tarjetas de crédito, créditos de consumo y préstamos hipotecarios. Mientras que, respecto a la cartera comercial, se explicó por mayores colocaciones en los segmentos de banca corporativa y empresa.

Uno de los principales conceptos que contrarrestan las utilidades de Interbank, son los gastos por provisiones, los cuales al cierre del 3T19 sumaron más de S/241.8 millones, equivaliendo al 61% de la utilidad neta conseguida en el mismo periodo. Este gasto se incrementó en 12.5% trimestralmente y 38.6% interanual, estableciendo un ratio anualizado del gasto de provisiones sobre colocaciones de 2.8%, por encima de lo registrado en el anterior periodo (2.6%) y en el anterior año (2.3%). Este crecimiento se explica esencialmente por menores reversiones de provisiones en la cartera comercial y mayores requerimientos en la cartera de consumo.

Por otro lado, el ratio de cartera atrasada sobre el total de préstamos fue de 2.8% en el 3T19, por encima del 2.7% reportado en el 2T19 y del 2.6% registrado en el 3T18. Asimismo, el ratio de cobertura de la cartera atrasada resultó en 168.3% en el 3T19, por debajo del 173.4% alcanzado en el 2T19 y del 179.6% del 3T18.

Tabla 3 - Ratios Gestión y Seguimiento

Conceptos	3T 2019	2T 2019	3T 2018
Gasto Provisiones / Colocaciones	2.8%	2.6%	2.3%
Cartera Atrasada	2.8%	2.7%	2.6%
Cobertura sobre CA	168.3%	173.4%	179.6%

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la infraestructura que Interbank pone a disposición de sus clientes, al cierre del 2018 se contaban con más de 269 tiendas a nivel nacional, estando 64% ubicadas en Lima y 36% en el resto del país. 2,765 corresponsales Interbank Agente, repartidos 50% en Lima y 50% en provincias; y 1,616 cajeros automáticos de la red Global Net, 70% de ellos en Lima, y 30% en el resto del país. Además, se cuenta con tres sedes de Banca Empresa en Lima (San Isidro, Miraflores y Chacarilla), dos tiendas Todo Terreno (Piura y La Libertad). Con ello, es considerado el banco con la mayor red de cajeros a nivel nacional.

II. Definición del Problema y Propuesta de Mejora

En los segmentos de banca corporativa, empresa y pequeña empresa; como dinámica común en los procesos de aprobación y monitoreo de los créditos otorgados a los clientes empresariales, se mantiene relación laboral entre las siguientes unidades o áreas: Banca Comercial, Admisión de Riesgos, Seguimiento de Riesgos y Gestión de Recuperaciones (de la cartera atrasada).

La primera, como se indica en su mismo nombre, Banca Comercial, es la encargada de mantener la relación con las empresas que posee dentro de su cartera, los ejecutivos de negocios se dedicarán a visitar y conocer las necesidades económicas de sus clientes, así poder brindarles conforme a su situación financiera, los productos que le correspondan, tales como pagarés de capital de trabajo a corto plazo, operaciones puntuales para inversión en activos a mediano plazo o cartas fianzas para proyectos.

Para el análisis adecuado, de la capacidad de pago, historial crediticio y solvencia, el área de Admisión de Riesgos deberá valorar y medir la calidad del riesgo a otorgar con la información obtenida del cliente por la banca comercial.

Seguimiento de riesgos, es el área encargada de monitorear los lineamientos o condiciones acordadas por Admisión de Riesgos, que el cliente debería cumplir para mantener el riesgo aprobado, y mediante alertas de detección temprana notificar a todas las áreas aquellos clientes con posible deterioro crediticio o financiero, con los que deberá tomarse acciones inmediatas, que podrán ser preventivas, correctivas o de seguimiento; así prever situaciones de posible pérdida para el banco.

Finalmente, el área de Gestión de Recuperaciones, administrará aquellos clientes con los que, dado su deterioro e impago de sus deudas, deberán tomarse acciones de cobranza a través de un conjunto de acciones coordinadas y aplicadas para la adecuada y oportuna recuperación de los créditos, minimizando las pérdidas.

Gráfico 2 - Gestión Crediticia del Riesgo

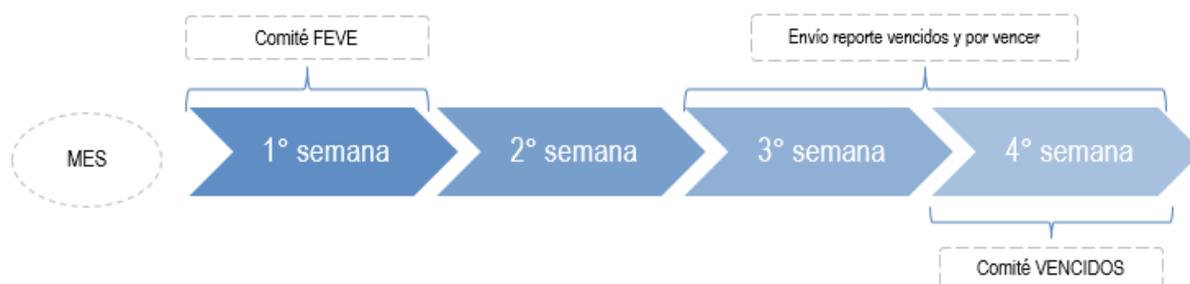


Fuente: Elaboración Propia

El área de Seguimiento posee las siguientes herramientas para gestionar el monitoreo de todos los clientes de la cartera comercial, sean vigentes o con posición vencida:

- i) Comité de Vigilancia Especial o FEVE, el cual se realiza de manera mensual donde se revisan los clientes que poseen algún grado de vigilancia (Seguir, Garantizar, Reducir o Salir), decidiendo mantener aquel grado o retirarlo según situación actualizada.
- ii) Comité de Vencidos, realizado mensualmente, mediante la convocatoria de clientes con operaciones vencidas o reincidentes en atrasos de sus pagos, se evalúa la situación del cliente en la banca, y los compromisos tomados para su regularización o pase al área de Gestión de Recuperaciones; y
- iii) Sistemas de detección temprana que se realizan mediante alertas crediticias y financieras, así como seguimiento a operaciones adelantadas, reprogramadas y bajo autonomías comerciales; donde los ejecutivos de seguimiento mediante un análisis previo resuelven ingresar a los clientes a alguno de los grados de seguimiento y notificar a las demás áreas aquella resolución.

Gráfico 3 - Proceso Seguimiento de Riesgos



Fuente: Elaboración Propia

Para el actual trabajo, se detectó que el flujo de información entre las áreas antes expuestas no estaba siendo el idóneo, evidenciándose que la información más precisa sobre la situación actual y necesidades de los clientes, que era recogida mediante visitas o vía correo electrónico, únicamente venía siendo compartida entre la Banca Comercial y Admisión de Riesgos, siendo comunicada de manera tardía al área de Seguimiento de Riesgos, o en el mejor caso, de manera parcial.

Ello estaba denotando, de manera justificada, que la asiduidad de los comités llevados por el área de Seguimiento no estaba siendo el idóneo para levantar la información necesaria, y por lo tanto las acciones y compromisos a tomar en cuenta en la relación comercial no eran las correctas.

La baja fluidez de la información, que debería alimentar a las áreas ya indicadas de manera uniforme, estaba llevando a la Banca Comercial a tomar medidas apresuradas, y en la mayoría de los casos laxas, con los clientes con potencial deterioro; y sin una revisión completa previa por las demás áreas de riesgos.

Como resultado de ello, la cartera de clientes, principalmente los segmentados como mediana empresa, mostraban un ratio de cartera atrasada y cartera de alto riesgo mayor frente a lo obtenido en el año 2017. Derivando en una reclasificación negativa de aquellos clientes por sus altos días de atraso y, por lo tanto, en un mayor gasto de provisiones.

Tabla 4 - Ratios GyS - Banca Mediana Empresa

Mediana Empresa	Jul-17	Dic-17	Jul-18	Ago-19
Colocaciones Directas	588,432,274.7	692,403,268.5	734,961,394.2	859,343,803.8
Credito Ref, y Reest,	4,939,557.0	4,228,089.6	2,989,371.0	8,846,801.4
Credito Vencido	6,569,979.1	9,539,304.7	11,409,441.6	21,910,735.8
Credito en Cob. Judicial	22,332,880.1	25,873,889.2	26,644,149.7	31,160,306.2
% Cartera Atrasada	4.91%	5.11%	5.18%	6.18%
% Cartera Alto Riesgo	5.75%	5.73%	5.58%	7.21%

Fuente: Banca Empresa por Zonales – Agosto 2019 (Interbank)

Ante el negativo efecto en los ratios, el área de Seguimiento ve preciso plantear la modificación de la dinámica actual entre las áreas de Comercial, Admisión y Seguimiento de Riesgos, en búsqueda de una mejor forma de compartir la información y de manera conjunta evaluar las acciones a tomar con cada cliente, para evitar mayores deterioros y no menguar las utilidades del banco dado el incremento en gastos de provisiones.

Para ello, se plantean las siguientes acciones: a) Fomentar por igual en cada una de las áreas una cultura de riesgo que conlleve a una sinergia entre estas para evitar casos de desinformación y revisión tardía de la casuística; y b) alinear las decisiones y acciones mediante el uso eficiente de la información, la evaluación continua y el seguimiento a los compromisos asumidos por cada una de las áreas.

En resumen, la problemática identificada es el deficiente flujo de información que viene siendo compartido entre las áreas que conforman la Gestión Crediticia del Riesgo, teniendo en cuenta que estas poseen tareas específicas y primordiales para mantener en conjunto una cartera de créditos saludable y de calidad dentro de los parámetros asumidos por el banco, bajo su apetito de riesgo. Caso contrario, la identificada desinformación entre las áreas por un mismo caso de clientes, derivó en algunos casos en mantener créditos vencidos por un prolongado tiempo sin una resolución certera y propicia, obligando a deteriorar la clasificación del cliente y trasladarlo al área de Recuperaciones de manera inmediata, sin un recupero seguro en el corto plazo y, por lo tanto, afectando al banco por un mayor gasto en provisiones. Bajo este criterio, se propone una reorganización del equipo de trabajo que integre todas las áreas interesadas en un solo comité, este se encargará de hacer una evaluación de la situación actual, así como de cuantificar en qué medida se está afectando el banco por esta falta de organización. Posterior a ello, se establecerán medidas de ordenamiento de la información y medios eficientes para compartirla, que aseguren la uniformización del manejo de información para una toma de decisiones acertada con los clientes.

III. Marco Teórico

El sistema financiero juega un rol fundamental en el funcionamiento de la economía; la industria bancaria compone un ingrediente estratégico, fundamental y decisivo para el progreso e incremento de cualquier economía (Martínez Martínez, 2013). Según lo mencionado por Levine (1997), un Sistema Financiero tiene 5 funciones básicas: Facilitar la administración del riesgo, Asignar recursos, Monitorear a los administradores y ejercer control corporativo, Movilizar ahorros y Facilitar el intercambio de bienes y servicios. La presencia de un sistema financiero inalterable y sólido compone la base del crecimiento de la economía de un país. En la actualidad, los bancos juegan un papel preponderante en la potenciación del crecimiento económico, estos se convierten en las instituciones más importantes de la sociedad actual, pues son los responsables del auge económico al ser los principales actores como mediadores entre el ahorro y la inversión (Castillo-Rodríguez & Pérez-Hernández, 2008). De esta forma, según lo expresado por Luis Alberto Moreno (2007) y Joseph Stiglitz (Nobel de Economía) los bancos toman la imagen de instituciones generadoras de riqueza social, utilizando el crédito generado por el capital de los ahorradores, tomando tal importancia que son considerados esenciales para el desarrollo de una nación o región del mundo. De similar manera, según lo acotado por Gustavo Díaz Valencia (2011), el sistema bancario es el principal proveedor de créditos a los hogares y empresas, convirtiéndose así en un agente central en la actividad productiva. Por lo anteriormente mencionado, se puede sintetizar que el otorgamiento de crédito contribuye al crecimiento y desarrollo económico ya que hace posible que aquellos sectores que cuentan con proyectos de inversión atractivos, puedan implementar actividades productivas consideradas como las más rentables, impulsando así una mayor acumulación de capital y la generación de ideas innovadoras que serán de utilidad para la economía como un todo. (Gracias, 2006).

El riesgo alcanza la máxima importancia en la actividad habitual y diaria de las entidades bancarias, debido concretamente a la particularidad como intermediarias que estas poseen: actuar a la vez como tomadores y cedentes de dinero desencadena riesgos (Martínez Martínez, 2013). Aquella actividad los lleva a asumir tres tipos de riesgos: El riesgo de impago/morosidad de los créditos otorgados o riesgo crediticio, el riesgo de liquidez que enfrenta la institución ante sus depositantes y el riesgo de mercado que afecta sus activos (Freixas & Rochet, 2008). El riesgo crediticio es el más importante conflicto que debe afrontar cualquier entidad financiera, según lo indicado por el BCRP en su informe de Estabilidad Financiera a mayo 2019, “el ratio de morosidad de los créditos del sistema financiero se elevó en los últimos doce meses, siendo los segmentos más afectados los de medianas empresas e hipotecarios”. Según definición mencionada por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (2000): “el riesgo de crédito se define simplemente como el potencial de que un prestatario o

contraparte bancaria no cumpla con sus obligaciones de acuerdo a los términos acordados”. Asimismo, otros autores lo definen con mayor detalle como “El riesgo de crédito es la probabilidad de que, a su vencimiento, una entidad no haga frente, en parte o en su totalidad, a su obligación de devolver una deuda o rendimiento, acordado sobre un instrumento financiero, debido a quiebra, iliquidez o alguna otra razón” (Saavedra García & Saavedra García, 2010).

El riesgo de crédito puede analizarse en tres dimensiones (Galicía, 2003):

- i) Riesgo de incumplimiento, o probabilidad de que se presente el no cumplimiento de una obligación de pago, el rompimiento de un acuerdo en el contrato o el incumplimiento económico;
- ii) Exposición, definido como la incertidumbre respecto a los montos futuros en riesgo; ello varía según cómo el crédito haya sido aprobado para cada cliente o caso, donde se podrá amortizar bajo fechas establecidas y así conocer anticipadamente el saldo remanente a una fecha determinada; o una línea revolvente o crédito por sobregiro, ya que los saldos se modifican según la necesidad del cliente, los desembolsos sin fecha fija contractual y no se conoce con exactitud el plazo de liquidación, dificultando la estimación de los montos en riesgo. Y finalmente,
- iii) Recuperación, originándose por la existencia del incumplimiento. La existencia de una garantía minimiza el riesgo de crédito siempre y cuando sea de fácil realización a un valor que cubra el monto adeudado.

En la asidua actividad bancaria, las instituciones se enfrentan al problema de la información asimétrica o incompleta, impidiendo conocer en plenitud la calidad del deudor en términos de riesgos por asumir. Según lo comentado por Esquerre y Katekaru (2007), dicho problema puede ser mitigado a través de 3 condiciones:

- a. Estableciendo adecuados procedimientos de evaluación del deudor para el otorgamiento de créditos;
- b. Monitorear al deudor una vez otorgado el crédito; y
- c. mediante el requerimiento de garantías como parte de los contratos crediticios.

De ello, se puede comparar la estructura trabajada en el área de Riesgos del Banco Interbank. Un banco con mayor poder en el mercado tiene mejores posibilidades de reducir el clásico problema de asimetría de información con el cliente, al desarrollar relaciones estables con sus contrapartes; esto le permitirá discriminar adecuadamente entre deudores de bajo riesgo u alto riesgo.

Hay autores que indican que la competencia en el mercado bancario posee un efecto sobre la calidad de la cartera crediticia (Mayorca Huamán & Aguilar Andía, 2016). Por un lado, existe la postura que las relaciona positivamente, presentando argumentos que indican que una mayor presión competitiva incentivaría a la banca a ser más eficiente, reduciendo sus costos y diversificando sus productos; las ganancias de eficiencia implicarían reducción del riesgo en sus actividades, permitiendo una mejora en la calidad de la cartera crediticia. Se afirma que un contexto de mayor competencia impulsa a las instituciones financieras al desarrollo de nuevas tecnologías de evaluación y control del riesgo lo que mejora la calidad de sus carteras (Hauswald & Marquez, 2003). Por otro lado, existe la postura que las relaciona negativamente, donde se indica que un incremento de la competencia incentivaría a las entidades a incorporar nuevos clientes de mayor riesgo y a retener a los antiguos, flexibilizando o disminuyendo sus controles de riesgo y/o sobreendeudarlos, lo cual termina deteriorando la calidad de la cartera (Gehrig, 1998). Además, a mayor competencia más incentivo para la entidad en participar en operaciones más riesgosas para compensar la reducción en márgenes de beneficios (Maudos & Fernández, 2010).

A parte de lo mencionado en líneas anteriores, hay literatura que considera otros factores que afectan a la calidad de la cartera, considerando determinantes de carácter macroeconómico y microeconómico. Entre los factores macroeconómicos se consideran el ciclo económico, el nivel de endeudamiento y el tipo de cambio; mientras que en lo microeconómico se consideran el crecimiento de la cartera de créditos, las tasas de interés activas, y la rentabilidad y eficiencia con las que operan las instituciones. (Aguilar & Camargo, Análisis de la Morosidad en las instituciones microfinancieras en el Perú, 2002). Respecto a los factores macroeconómicos indicados, el ciclo económico es factor destacado para determinar la calidad de cartera, ello dado que un ciclo expansivo o de crecimiento mejora la calidad de cartera en la medida que incrementa la probabilidad de repago de los créditos mientras que, en un ciclo de recesión o desaceleración, genera efecto contrario, de deterioro en la calidad de cartera, incrementando la probabilidad de incumplimiento o impago (Aparicio, Gutierrez, Jaramillo, & Moreno, 2013). El nivel de endeudamiento de los agentes dentro de una economía señala los riesgosos que pueden llegar a ser, en cuanto la posibilidad de incumplir con el pago de sus deudas; un elevado endeudamiento estaría asociado al incumplimiento del repago y, por tanto, al deterioro de la calidad de cartera. En similar manera, el tipo de cambio del mercado afecta la calidad de cartera, esencialmente cuando los créditos están emitidos o desembolsados en moneda extranjera (en su mayoría en dólares americanos); ya que al haber un incremento en el tipo de cambio conllevaría una mayor carga de deuda para los deudores originando, en alguna medida, la suspensión de sus pagos (Bangia, Diebold, Schuermann, & Schagen, 2002). Una variable por considerar es la ocurrencia de crisis financieras, evento que originaría un deterioro en las actividades económicas, derivando en

dificultades para cumplir con el pago de las deudas, traduciéndose en un aumento de morosidad en la cartera de créditos y, en tanto, en la calidad de la misma.

Respecto a los factores microeconómicos, la calidad de la cartera de créditos se ve afectada dado la necesidad de las instituciones financieras de defender la participación o cuota de mercado, por lo que incrementan los créditos otorgados y para lograrlo relajan sus controles de riesgos (Aparicio, Gutierrez, Jaramillo, & Moreno, 2013). La tasa de interés cobrada por las instituciones puede determinar la calidad de cartera, ya que si esta se presenta elevada podría afectar al deudor, quien presentaría mayor probabilidad de riesgo de impago. Asimismo, al querer alcanzar elevados niveles de rentabilidad la institución podría estar incurriendo en manejos poco minuciosos del riesgo de su cartera. Cuando las entidades gestionan inadecuadamente su cartera crediticia, pueden llegar a elevar los niveles de incumplimiento de sus clientes, así deteriorando la calidad de su cartera de créditos. (Mayorca Huamán & Aguilar Andía, 2016).

Los eventos que originan el riesgo de crédito en la banca son el incumplimiento y el deterioro de calidad crediticia del acreditado, con lo cual el crédito y el deudor migran a una categoría de calificación más baja (Saavedra García & Saavedra García, 2010). Es por ello que el sistema de medición de riesgo de crédito tiene como finalidad determinar las razones del riesgo crediticio en las carteras de cada institución, buscando prevenir pérdidas potenciales en las que se podría incurrir. En aquel tipo de análisis es primordial considerar los criterios de calificación de las carteras crediticias de la institución, la estructura y composición de los portafolios y las características históricas de las carteras de crédito de cada institución. (Chorafas, 2000). De los modelos de valuación de riesgos existentes se pueden listar los siguientes:

Tabla 5 - Modelos de Valuación de Riesgos

Modelos Tradicionales	Modelos Modernos
<ul style="list-style-type: none"> * Sistemas de Expertos * Sistemas de calificación 	<ul style="list-style-type: none"> * Modelo de Valuación de Merton * Modelo Credimetrics de J.P. Morgan * Modelo Credit Risk + * Modelo de retorno sobre capital ajustado al riesgo

Fuente: (Galicia, 2003)

Es necesario considerar que para entender el riesgo de crédito se deben visualizar los conceptos de “pérdida esperada” y “pérdida no esperada”. Según lo expresado por Elizondo y López (1999), el

deterioro que ostenta un crédito al momento de ser analizado se traduce en una pérdida esperada que producirá un efecto negativo para el banco, lo que derivará en la necesidad de crear una reserva preventiva o provisión. Además, hay que tener en cuenta que la calidad de cartera es variable en el tiempo, por lo que las pérdidas esperadas pueden ser diferentes entre dos períodos de análisis; es así que surgen las pérdidas no esperadas, explicándose como las pérdidas resultantes de cambios en la calidad de cartera de créditos. Es decir, en resumen, que las pérdidas esperadas son determinadas bajo la probabilidad de default del deudor, estimada en el mayor de los casos mediante el modelo de calificaciones. Por el contrario, la pérdida no esperada, basada en las corrientes actuales o modernas, se rige bajo modelos de medición de riesgo que permita establecer la pérdida como un indicador de capital económico para hacer frente al riesgo de crédito. Otros autores, que definen el concepto de “pérdida esperada”, son Támara-Ayús, Aristizábal y Velásquez (2012), quienes indican que se entiende como el “monto de capital que podría perder una institución como resultado de la exposición crediticia en un horizonte de tiempo dado”. Finalmente, el mismo concepto es definido por los autores Wilson y Press (1978) mediante la siguiente fórmula de cálculo:

$$PE= PI * S* E$$

Donde “PI” es la probabilidad de incumplimiento o impago para el período dado. Midiendo la probabilidad que el prestatario incumpla el pago de su crédito durante un horizonte temporal determinado. Luego, “S” es la Severidad o pérdida en caso de incumplimiento; esta calcula la proporción de la exposición que se perdería si se produjera el impago. Tiene en cuenta las garantías y la variabilidad tanto de la exposición como de la garantía. Finalmente, “E” es la exposición al incumplimiento, definida como el importe de la deuda pendiente de pago en el momento de incumplimiento del cliente. (Press & Wilson, 1978).

Los componentes esenciales de un modelo son precisamente aquellos que describen el riesgo de crédito per se; no obstante, el análisis del riesgo debe considerar dos tipos de riesgo: el individual y el de portafolio. En el caso de portafolio, su objetivo es identificar la concentración existente en la cartera crediticia, ya sea por actividad económica o por región geográfica, mediante la correlación entre los deudores que conforman la cartera. Con aquello los bancos o instituciones financieras tratan de diversificar su cartera de clientes, con la finalidad de minimizar el riesgo.

Tabla 6 - Elementos de una Modelo de Valuación

Elementos de un modelo de valuación

De riesgos individuales	De riesgos de portafolios
<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad de incumplimiento • Tasa de recuperación • Migración del crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento y calidad crediticia correlacionada • Contribución al riesgo y concentración crediticia

Fuente: (Ong, 1999)

Dentro de los modelos existentes, se han identificado dos corrientes, siendo la primera basada en conceptos de tipo fundamental y la segunda que utiliza una ponderación de factores que se identifican como determinantes del incumplimiento de las obligaciones. Acerca de los modelos fundamentales, estas parten de la proyección de variables económicas y financieras, y del desempeño de la empresa en dichas condiciones. Aquel tipo de modelos involucran criterios subjetivos basándose en valoraciones de acuerdo con la experiencia adquirida en la asignación de créditos (Márquez Diez-Canelo, 2006). A pesar que este tipo de modelos se ha visto rebasado por el ambiente cambiante del mercado y por la globalización, y ha llegado a ser sustituido por modelos modernos y técnicas probabilísticas o estadísticas más sofisticadas. No obstante, se sigue utilizando como complemento para la toma de decisiones. Según los autores María y Máximo Saavedra, los métodos tradicionales son: Sistema Expertos y Sistema de Calificaciones; a continuación, se describirá de manera resumida estos.

Los Sistema Expertos tratan de intuir la intuición de los especialistas y sistematizarlos aprovechando la tecnología, intentando crear sistemas y redes neuronales dentro de inteligencia artificial. No obstante, este puede quedar limitado únicamente a las etapas iniciales de clasificación del cliente/deudor, mas no en la previsión de la probabilidad de incumplimiento ni la gravedad de la pérdida, aunque en casos es posible establecer correspondencia entre calificaciones y probabilidad de quiebra posterior al impago inicial. Las ventajas que presenta este tipo de modelo tradicional, son (De Andrés Suárez, 2000): (i) la permanencia o el registro permanente de la información, permitiendo conservarla cuando desaparezca el *expertise* humano; (ii) la reproducibilidad o la facilidad de originar copias sobre el modelo o construir sobre la base del modelo inicial; (iii) su eficiencia, ya que a pesar que el modelo puede ser costoso para desarrollarlo, los costos operativos son mínimos si es comparado contra la cantidad de usuarios que podrían utilizarlo; (iv) el modelo posee consistencia y evita subjetividades con cada caso similar o idéntico, evitando los efectos distorsionadores como el de proximidad o el de primacía que es influido por el factor humano; (v) posee amplitud, dado que será alimentado con el conocimiento combinado de varios especialistas, eliminando el sesgo que un

solo humano puede tener; y (vi) el sistema experto cuenta con la integridad de todos los factores, siendo capaz de descubrir posibilidades que hayan sido pasadas por alto por el análisis humano.

En contraste, el mismo autor De Andrés (2000), también enlista los inconvenientes o riesgos que posee el modelo de sistema expertos, los cuales son: el sentido común y el aprendizaje sensorial no son posibles de ser implantados en las máquinas, por lo cual aún es necesario el análisis humano especializado complementario; los humanos se adaptan al entorno cambiante, mientras que las máquinas necesitan ser actualizadas (aunque el *machine learning* podría disminuir esta observación); los sistemas expertos fracasan cuando no consiguen respuestas claras o definidas y cuando el problema excede sus áreas de conocimiento; y la probable disminución del interés por aprender y el desarrollo de capacidades de análisis por los empleados menos expertos, y la caída paulatina de la destreza analítica de los empleados altamente calificados, por falta de ensayo. De acuerdo a lo indicado en anteriores líneas, se puede concluir que los sistemas expertos son modelos aún con aspectos por mejorar y por desarrollar, entre una de ellas con especial relevancia es la implementación de técnicas de aprendizaje autónomo o *machine learning*, permitiendo al sistema aprender por sí mismo de situaciones pasadas provenientes de data masiva. Mientras ello no se efectúe, se puede concluir que los resultados de este modelo no pueden ser considerados definitivos al momento de evaluar créditos, sino que deberán seguir siendo complementados con el *expertise* y conocimiento de los especialistas evaluadores.

El segundo modelo tradicional comentado por autores es el Sistema de Calificaciones. El más antiguo de estos fue el desarrollado por la Oficina de Control de Moneda en Estados Unidos (OCC, por sus siglas en inglés), este con el fin de evaluar el monto adecuado de reservas o provisiones ante posibles pérdidas crediticias, estableciendo cinco rangos para el portafolio de créditos, divididos entre calificaciones altas o bajas (en el actual contexto entre Normal, CPP, Deficiente, etc.), y la calidad de los activos y la deuda vencida (ver Anexo 1). Con la aplicación del modelo en el sector bancario, se observaron algunas deficiencias, lo que llevó a plantearse en el Acuerdo de Capital de Basilea 1988, una nueva medición del riesgo considerando cuatro ponderaciones (0%, 20%, 50% y 100%) que se aplicarían de acuerdo a las categorías bajo las que se clasifiquen los créditos dependiendo del tipo de emisor de la deuda o prestatario (Ong, 1999). El principal impulso de este acuerdo fue la preocupación de que el capital de los bancos fuera peligrosamente bajo dado la continua erosión a causa de la competencia, siendo sus principales propósitos asegurar un adecuado capital en el sistema internacional y crear un “campo de juego más igualado” en términos de competencia (De Miguel, Miranda, Pallas, & Peraza, 2003).

Tabla 7 - Ponderador de Provisión

Ponderador (%)	Categoría Activos
0.0	Gobierno y Tesorerías de los Países de la OCDE
20.0	Títulos emitidos por bancos y organismos descentralizados del gobierno
50.0	Créditos Hipotecarios
100.0	Obligaciones corporativas de Países menos desarrollados y de bancos no miembros de OCDE

Fuente: Elaboración propia

La medición del riesgo y los aspectos de control del Acuerdo de Basilea debieron ser nuevamente revisados considerando la alta complejidad del sistema financiero internacional y los cambios que venían implementando los bancos al momento de evaluar y otorgar créditos. Es en este contexto, que se alcanza un nuevo Acuerdo de Capital en el Comité de Basilea en el año 1999. Estos cambios estuvieron basados en tres aspectos: Los índices de capital no habían sido prescritos bajo estándares para el cálculo de la probabilidad de insolvencia sino de manera arbitraria, No se hizo requerimientos extras sobre el capital para otras formas de riesgo, y el requerimiento de capital no proveía técnicas de administración de riesgo avanzadas, esencialmente para la gestión del riesgo crediticio de la cartera de cada institución financiera. Bajo este escenario, el nuevo Acuerdo de Basilea consideró las siguientes aproximaciones a la medición del riesgo: (i) aproximación estandarizada, las ponderaciones aplicadas a los diversos tipos de crédito consideran las valuaciones del riesgo realizadas por entidades externas clasificadoras de riesgo, aceptando distinciones entre préstamos de corto y largo plazo, y resultados obtenidos por técnicas de reducción del riesgo; y (ii) aproximación basada en calificaciones internas de riesgo (ratings de riesgo o IRB), sustentada en la estimación de pérdida esperada, siendo el fundamento de la exigencia de capital (Astolfi, Lacerda, & Krause, 2005). Uno de los principios que subyacen en el nuevo acuerdo, es hacer converger el capital regulatorio y el capital económico; este último dependerá de varios factores tales como las características específicas del negocio del deudor y su política de crecimiento, y del nivel de tolerancia del banco ante el riesgo de quiebra. Mientras que, el capital regulatorio es establecido por el regulador con la finalidad de minimizar el riesgo de quiebra y los problemas mismos del sistema financiero (De Miguel, Miranda, Pallas, & Peraza, 2003).

Todos los principios destacados en el Acuerdo de Basilea II, se desarrollaron mediante 3 pilares (Castillo-Rodríguez & Pérez-Hernandez, 2008): (i) Requerimientos mínimos de capital; (ii) Proceso de revisión supervisora; y (iii) Disciplinas de mercado. En cuanto al primero, establece normas para los riesgos de crédito, operativo y de mercado; aunque mantiene el ratio de solvencia del 8% exigido por el Acuerdo Basilea I, el denominador varía para incluir el riesgo operativo y cambia en la estimación del riesgo de crédito; con ello el requerimiento de capital se vuelve más estricto, obligando a los bancos a tomar una mayor posición en el patrimonio y un menor grado de apalancamiento. Respecto al segundo pilar, sobre el proceso de supervisión, su propósito tiene que ver con el aseguramiento que las instituciones financieras mantengan capital adecuado en función del riesgo asumido, incentivando a estas últimas a desarrollar y a utilizar mejoras prácticas en el seguimiento y gestión del riesgo. Asimismo, el actual pilar se basa en los siguientes cuatro principios (De Miguel, Miranda, Pallas, & Peraza, 2003): Los bancos deben tener procedimientos para evaluar su solvencia en relación a los riesgos y tener una estrategia para mantener un nivel adecuado de capital; El supervisor debe revisar la evaluación del banco y su estrategia, y actuar en caso no se consideren adecuados; Los supervisores deben esperar que los bancos mantengan capital por encima del mínimo requerido y tener la capacidad de imponer niveles superiores al mínimo, y; Los supervisores deben intervenir para impedir que el capital descienda por debajo de niveles consistentes con el perfil del riesgo de cada institución. Finalmente, respecto al tercer pilar sobre la disciplina de mercado, se establece como política la información básica que las entidades bancarias deben ofrecer al mercado, de esa forma que aquellas entidades gestoras de riesgo en forma efectiva sean reconocidas y estimuladas en el mercado.

Tabla 8 - Pilares de Basilea II

Primera Sección	Ámbito de aplicación que presenta un análisis de cómo instrumentar los requerimientos de capital de un grupo bancario.	
Pilar 1: Sección 2	Requerimientos mínimos de capital	Establece normas para los riesgos de crédito, operativo y de mercado.
Pilar 2: Sección 3	Proceso de Examen de Supervisión	Analiza los principios básicos del examen supervisor de la gestión de riesgo y de la transparencia, y responsabilidad por parte de las autoridades supervisoras.
Pilar 3: Sección 4	Disciplina de Mercado	Describe los requisitos de divulgación que permitirán evaluar la información esencial para determinar la suficiencia de capital de las instituciones.

Fuente: (Castillo-Rodríguez & Pérez-Hernandez, 2008)

Vinculadas a las pérdidas imprevistas o no esperadas surgen los requerimientos de capital de Basilea, el objetivo de este capital requerido es cubrir aquellas pérdidas y su importe debe ser lo suficientemente alto para que la entidad sea capaz de hacer frente a escenarios de pérdidas con una probabilidad muy baja de ocurrir, pero con un impacto elevado. No obstante, en contraste, las pérdidas esperadas, dado su alta probabilidad de suceso, deberían de estar contempladas en la cuenta de resultados de los bancos como una provisión anticipada; sin embargo, esta necesidad no se encuentra alineada con las exigencias regulatorias. Hace no mucho, las normativas buscaron alinearse a los requerimientos establecidos con las normas internacionales de contabilidad que se encuentran actualmente vigentes, la *International Accounting Standard 39 (NIC 39)*. Esta normativa sigue en principio un modelo de pérdida incurrida, donde se reconocen pérdidas por los créditos otorgados cuando el deudor ya ha dejado de incumplir con su obligación, entendiéndose que este se encuentra en quiebra o presenta un deterioro importante que hace sospechar que no será capaz de honrar el 100% de la deuda. A partir del 01 de enero del 2018, aquella lógica fue modificada con la entrada en vigor de la NIIF 9 o más conocida en el sector por sus siglas en inglés, IFRS 9. Aquella cambió el planteamiento de la ya conocida NIC 39 hacia un enfoque de provisionamiento de la pérdida esperada desde el momento inicial de su concesión o desembolso, evaluando desde ya el nivel de deterioro de la deuda desde su concesión inicial. (Barrios & Papp, 2017).

Esta nueva normativa no es de aplicación exclusiva para las entidades financieras, pudiendo aplicarse en cualquier tipo de empresa. La IFRS 9 estipula como objetivo “establecer los principios para la información financiera tanto sobre activos como sobre pasivos financieros” (Rhys & Spooner, 2016). Por lo que esta no abarca exclusivamente el cálculo de las necesidades de provisiones, sino que también supone modificaciones en la clasificación de activos y pasivos, y en contabilidad de coberturas; aunque el tema de provisiones es el punto que más impacto tendrá en las entidades financieras. En esta normativa, el tratamiento de provisiones se divide en dos aspectos básicos: la clasificación de los activos según su grado de deterioro y el cálculo de las pérdidas esperadas.

En relación al primer aspecto, la IFRS 9 clasifica las operaciones en función de una evaluación, realizada en el momento de análisis, sobre el riesgo de crédito en comparación con el mismo riesgo que esta operación tenía en el momento de la concesión inicial. Esto se fundamenta en la teoría de fijación de precios de las operaciones; ya que, al momento de concesión del crédito, las entidades fijan un tipo de interés basado sobre un análisis de sus “factores de producción”, tales como: el costo de financiamiento, costo de gastos generales que se incurren para poder conceder el crédito y mantenerlo, y el costo de la pérdida esperada. De manera que cuanto mayor sea el riesgo, mayor será el tipo o margen de interés. Basado en ello, si una operación mantiene mismo nivel de riesgo de

cuando fue concedido, su interés deberá seguir cubriendo las pérdidas esperadas de la misma; caso contrario, si la operación presenta mayor riesgo que antes, el interés ya no estaría cubriendo el riesgo potencial y será necesario exigir mayores provisiones.

Bajo la guía de este ejemplo, la normativa dicta la diferenciación de las operaciones en tres grupos determinados, llamados *Stage 1*, *Stage 2* y *Stage 3*:

- En el primer grupo se incluyen aquellas operaciones (activos) cuyo riesgo de crédito no ha variado respecto del momento de concesión, por lo que el tipo de interés conlleva una estimación razonable de la pérdida potencial. Este segmento corresponde con la calificación “Normal”, en el modelo estándar.
- En el segundo grupo se incluyen aquellas operaciones que han experimentado un incremento significativo de su riesgo desde el momento de la concesión, aún sin haber incurrido en pérdidas crediticias. En estos casos, se podría tomar como indicio la existencia de al menos 30 días de atraso en los pagos. Este segmento correspondería a las calificaciones “CPP” y “Deficiente”.
- Finalmente, el tercer grupo incluyen operaciones que ya han experimentado pérdidas crediticias y poseen dificultad en su cobranza o recuperación. Este segmento correspondería a las calificaciones “Dudoso” y “Pérdida”.

Gráfico 4 - IFRS 9

	STAGE 1	STAGE 2	STAGE 3
Descripción	No hay mayor riesgo crediticio que el reconocido inicialmente	Aumenta el riesgo crediticio de forma significativa, y la calidad crediticia deja de ser “grado de inversión”	El deterioro ha llevado a que se produzcan pérdidas crediticias
Presunción refutable	La recuperación de la pérdida está implícita en el interés efectivo inicial	30 días de retraso en el pago	90 días de retraso en el pago
Reconocimiento de pérdidas	<ul style="list-style-type: none"> • Las devengadas en los próximos 12 meses (pérdidas totales esperadas por la probabilidad de que se produzcan en ese plazo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las pérdidas crediticias esperadas a lo largo de la vida del instrumento, por impagos o retrasos • Normalmente, sobre tipos de contratos homogéneos, colectivamente considerados 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las pérdidas crediticias esperadas • Normalmente individualizadas por contratos
Saldo de la partida	Coste amortizado según interés efectivo inicial, corregido en cuenta aparte por la pérdida de los próximos 12 meses	Coste amortizado según interés efectivo inicial, corregido en cuenta aparte por la pérdida total esperada a lo largo de la vida del instrumento	Nuevo saldo: Coste amortizado según interés efectivo inicial, menos las pérdidas esperadas a lo largo de toda la vida
Ingresos por intereses	Tasa de interés efectivo por coste amortizado bruto de la partida, sin ajustar por pérdidas crediticias	Tasa de interés efectivo por coste amortizado bruto de la partida, sin ajustar por pérdidas crediticias	Tasa de interés efectivo por el coste amortizado neto de la partida, es decir, coste amortizado bruto ajustado por las pérdidas crediticias

Fuente: (Barrios & Papp, 2017)

Respecto al segundo aspecto, en la determinación de las provisiones por pérdida esperada. Como se mencionó antes, la IFRS 9 modifica el enfoque de calcular provisión sobre la pérdida inesperada

hacia el cálculo de la provisión sobre la pérdida esperada. Es decir, las instituciones deberán guardar sus provisiones para cubrir potenciales pérdidas desde el momento de la concesión de los créditos. Bajo el criterio de la normativa, las operaciones que se encuentren calificadas dentro de Stage 1, sus provisiones deben cubrir la pérdida esperada a doce meses vista; mientras que en los casos calificados dentro de Stage 2 y 3, sus provisiones deberán cubrir la pérdida potencial para toda la vigencia del crédito.

Gráfico 5 - Definición IFRS 9



Fuente: (Barrios & Papp, 2017)

IV. Análisis y Solución del Problema

Según lo mencionado anteriormente en la definición del problema, mediante las acciones tomadas dentro de este proyecto se buscó consolidar de una manera eficiente los procesos de las áreas de Admisión de Riesgos, Seguimiento de Riesgos y Banca Comercial; con el fin de mejorar la fluidez de la información actualizada del cliente, y con ello obtener decisiones o acciones adecuadas y consensuadas para prevenir posibles deterioros del cliente en evaluación; conllevando la reducción de los ratios de Cartera Atrasada, de Alto Riesgo y Gasto en Provisiones.

El proyecto piloto se basó en la banca de mediana empresa, ello debido que se comprobó que equivalía al 18% de colocaciones del total de la Banca Empresa y a la vez, al 29% del total de la Cartera de Alto Riesgo (CAR); asimismo, un importante número de clientes provenientes de esta banca debieron ser gestionados en el área de Recuperaciones, dado el alto deterioro mostrado.

Por esta razón, es que se convocó a representantes de las áreas interesadas para recabar la información de procesos realizados por cada una de estas y plantear, en inicio, un proceso consensuado entre las áreas, priorizando el seguimiento y evaluación del plan o estrategia para cada cliente con posibles muestras de deterioro o con constantes atrasos en su comportamiento de pago. Es de esta manera que se inicia el proyecto “Gestión de Seguimiento Diferenciado en Mediana Empresa”.

Tabla 9 - Participantes Comité Inicial

Bca Comercial	Admisión Riesgos	GyS
Ejecutivos de Negocios	Analista Admisión	Analista GyS - BE
Jefes Zonales	Jefe Zonal	Jefe Seguimiento BE
Gerente Zonal	Subgte Admisión	Subgte GyS
Ejecutivo Seguimiento Comercial		

Fuente: Elaboración Propia

Basándose en el proceso habitual realizado por Seguimiento de Riesgos (ver gráfico nro. 3 en la página 9), el proyecto planteó la división de la cartera de clientes en base a los días de atraso mostrados por cada uno, esquematizando cada separación bajo los siguientes términos:

- a) De 1 a 7 días de atraso: Clientes con atrasos menores, dentro del promedio de clientes clasificados en Normal y sin problemas en su flujo de pagos.
- b) De 8 a 15 días de atraso: Clientes con atrasos superiores al promedio y con un posible problema en su flujo de pagos en el corto plazo.

- c) De 15 a 30 días de atraso: Clientes con importantes atrasos y/o reiterativos en su comportamiento de pago; confirmando problema en su flujo de pago y posible deterioro real en el corto plazo.

Posterior a ello, se definió las acciones y los responsables de llevarlas a cabo. Toda la información levantada en cada acción sería ingresada en una base general (dentro de una carpeta compartida) para el uso de todos los participantes del proceso, sin diferenciar cada área; siendo nombrada posteriormente como *Dashboard de Seguimiento*.

Las acciones a tomar sobre el primer grupo de clientes (a), nombradas internamente como “Gestión del Ejecutivo”, los responsables de administrar y levantar la información al respecto sería directamente el equipo comercial (Ejecutivo de negocios y/o Jefe Zonal), quienes mediante llamadas a los clientes, basadas en preguntas claves ya definidas por el comité inicial (Anexo nro. 2), estarían levantando las razones de atraso, compromisos de pago, el medio de pago, entre otras cuestiones. La finalidad de esta acción es prevenir, desde el inicio del atraso mostrado, un posible problema de pagos ante las obligaciones asumidas con Interbank. En caso que el cliente cumpliera su compromiso de pago en la fecha acordada, no se necesitaría mayores acciones, quedando grabada la información levantada en el *Dashboard* como información histórica; caso contrario, dado muestra de mayores días de atraso, se tomarían mayores acciones definidas a continuación.

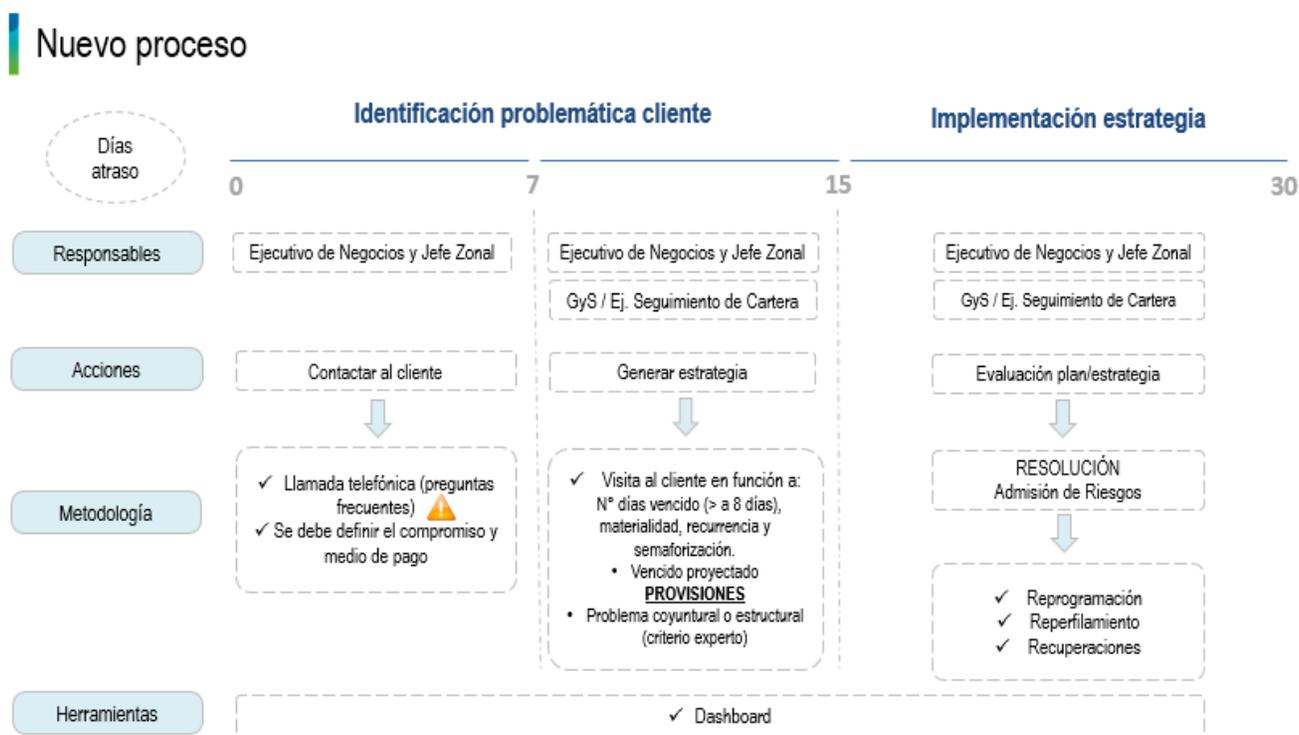
Las acciones a tomar sobre el segundo grupo de clientes (b), nombradas como “Identificación del Problema”, tendrán como responsables, además de los ya mencionados Ejecutivos de Negocio y Jefe Zonal, se suman en esta ocasión el equipo de Seguimiento (GyS), conformado por los Analistas, Jefe y Subgerente de aquella área. La finalidad de esta instancia es generar una estrategia para con el cliente mediante levantamiento de mayor información, complementando lo obtenido de la gestión del ejecutivo, y sumando la data trabajada desde antes por el equipo de seguimiento; es decir, mediante las Alertas Crediticias y Financieras, con información SBS y Situación Financiera del cliente. Con todo ello, generar una visita al cliente con la participación de ambos equipos Interbank, finalizando el levantamiento de información con cuestionamientos al cliente *in situ*, y conocer directamente qué necesidades de financiamiento o producto necesitaría, ideando alguna propuesta de crédito a favor del cliente si fuera necesario. De igual manera que el caso anterior, esta información quedará grabada en el *Dashboard* como histórica.

Finalmente, las acciones a tomar sobre el tercer grupo de clientes (c), nombradas como “Implementación de la Estrategia”, tendrán como responsables, además de los ya mencionados equipos de Comercial y Seguimiento, los representantes de Admisión asignados a la banca mediana

empresa, quienes apoyarán a los demás equipos en finiquitar las propuestas presentadas y resolver la mejor opción para el cliente en revisión. Con la información levantada y en el caso el cliente haya informado una situación complicada para el pago o imposibilidad del mismo, los equipos responsables de la etapa dos deberán alinear una propuesta real a ser presentada en comité con admisión, quien podrá resolver durante la misma reunión, o llevarse la evaluación para resolverla en los próximos días, afinándola o contraproponeando. El objetivo es agilizar el flujo de aprobación para que no tome más de 7 días.

La finalidad de la propuesta de este proyecto, es que las acciones realizadas por cada área mencionada líneas arriba no se superpongan a las realizadas por las demás áreas, y cada una de estas participe en el momento adecuado y brinde un análisis extra en el momento que el caso lo requiera. Además, se busca que la información fluya adecuadamente entre las áreas de manera oportuna y horizontalmente.

Gráfico 6 - Nuevo Proceso Propuesto



Fuente: Presentación "Mejoras Proceso Gestión y Seguimiento – Agosto 2019"

Tal como se ha mencionado líneas arriba, el proyecto de gestión de la cartera atrasada poseerá un comité definido con la participación de los tres equipos de las áreas interesadas. Este comité además de tener como finalidad resolver las propuestas presentadas correspondientes, será de utilidad para

hacer seguimiento a cada una de las acciones tomadas en el transcurrir de los días de atraso. El comité de Cartera Atrasada será realizado de manera semanal, propuesto cada día martes (por razones de actualización de bases de datos internas), y será el vínculo central y necesario de los 3 grupos de clientes divididos en la cartera atrasada de la banca mediana empresa; y del grupo de trabajo consolidado a lograr en esta propuesta.

Consolidada la idea de organización ya mencionada, se priorizó la implementación de filtros a la totalidad de la cartera atrasada, buscando revelar los casos de mayor relevancia; así aminorar los casos a gestionar por el equipo de trabajo y poder cumplir con propuestas de crédito mejor evaluadas. En base a este proyecto, se pudo comprobar que los clientes con al menos un atraso en los últimos 6 meses equivalían a más de 161. Y de estos, que hayan mostrado atrasos de más de 8 días, equivalía a un grupo de más de 80 clientes. En base a esta perspectiva, se plantearon los siguientes filtros, priorizando aparte de los días de atrasos actuales, el histórico de atrasos por cliente:

- Materialidad: Deuda total del cliente en Interbank sea menor o mayor a S/50 mil. A mayor deuda con potencial de caer en *default*, mayor necesidad a provisionar a futuro. Por lo que se priorizaría aquellos casos con una deuda material importante para su gestión.
- Rango de Días Atrasados: Cada cliente mostrará el producto con el mayor número de días de atraso. Rangos de 1 a 7 días, 8 a 15 días y de 15 días a más.
- FEVE registrado: el status del cliente en vigilancia especial por el equipo de GyS. El cual puede variar entre Sin Feve, Seguir, Garantizar, Reducir y Salir. Priorizándose los tres primeros casos, debido a la baja intensidad en el seguimiento actual ante los atrasos mostrados en cada caso.
- Recurrencia de Atrasos: Historial de cliente presentando atrasos de al menos 8 días en los últimos 6 meses. Se tomarán los casos con frecuencia desde 3 meses a más.
- Producto con Atraso: Se distinguirá entre los atrasos de productos como Descuento de letras (con mayor posibilidad de atraso), Leasing o Medianos Plazos y Obligaciones de Corto Plazo (Pagarés, Financiamiento Importación, entre otros).

En el siguiente gráfico, se puede observar un ejemplo del número de clientes en los cuales debería focalizarse la gestión del Comité de Seguimiento, posterior utilización de los filtros mencionados líneas arriba. Priorizando aquellos con una deuda material importante y un promedio de atrasos importante recurrente en los últimos meses.

Gráfico 7 - Filtros de Dashboard (Ejemplo)



Fuente: Presentación “Mejoras Proceso Gestión y Seguimiento – Agosto 2019”

Los clientes a tratar dentro del comité serán propuestos por el equipo de Seguimiento, quienes previa revisión de la información levantada por el equipo Comercial en la primera semana de atraso (“Gestión del Ejecutivo”), visualizarán los casos o situaciones con posible deterioro en su comportamiento de pago mediante un criterio experto, o dado que la información levantada no es concluyente o completa para determinar una solución primaria. En promedio, se calculó que cada comité estaría revisando entre 8 a 12 clientes por semana, siendo un número idónea que permita un análisis detallado de la situación del cliente y cómo resolverlo, sin colmar la dinámica del grupo de trabajo.

En primera instancia, la base general o *Dashboard* fue implementada mediante el apoyo del área de Inteligencia de Riesgos, quien mediante el uso de Base de Datos centralizadas de Interbank, planteó la plataforma de seguimiento en formato Excel según los requerimientos del comité, que junto a los filtros mencionados permitía identificar los casos de clientes con atrasos más relevantes y reiterativos, con los cuales se inició la ejecución del proyecto de forma piloto. Con esta versión, en el primer mes se logró concretar más de 10 casos de clientes con operaciones atrasadas y vencidas, los cuales ya habían mostrado una situación de deterioro en anteriores ocasiones previo al proyecto, resolviendo propuestas entre refinanciación, reprogramación o pase de la cuenta a Recuperaciones. No obstante, se observó que los equipos de la parte comercial más que levantar información nueva y significativa, se basaban en información levantada con anterioridad, complementándola solamente en menor medida con las acciones mencionados en este proyecto; o informaban de manera parcial la información requerida por comité. Dado esto se reevaluó el proceso, evidenciando que, a falta de protocolo formal del proceso para el área comercial, esta parte del equipo no estaba alineado ni comprometido en su totalidad con el proyecto.

Es así que, para readaptar las acciones del proyecto, se propuso evaluar los procesos y protocolos asiduos que ya venían siendo trabajados en el área comercial; así ajustarlos al día a día de la banca, buscando interiorizar la propuesta en todo el equipo. Es de esta manera que se toma como base los protocolos seguidos por los ejecutivos para los clientes con aprobación de Líneas Automáticas, es

decir aquellos clientes que, cumpliendo los requisitos ya establecidos de la cartera vigente, no deberán seguir el proceso regular de evaluación por medio de Admisión de Riesgos, sino mediante un proceso más rápido y con líneas de Corto Plazo ya preestablecidas; trabajado bajo el Sistema General de Alertas (SGA). Para este proceso, la cartera vigente de clientes es dividida en tres grupos mediante la valuación de tres variables:

- Rating al momento de la evaluación de líneas (considerados entre 9 valores: desde AAA hasta CCC)
- Variación del Rating en último trimestre o semestre.
- Eje de mora temprana (“Mora 30”), o posibilidad de alcanzar un atraso de 30 días en los próximos 6 meses.

Cada una de las variables sería establecida dentro de los colores Verde, Rojo y Negro, estableciendo un indicador tipo “semaforización”; los cuales equivalen a valores Sin variación o Normales, con variaciones leves y con probabilidades de atraso de 30 días en últimos 6 meses, y clientes con problemas reales: Default, Refinanciado, Atrasos mayores a 30 días y/o Judicial; respectivamente. El Cliente obtiene un indicador general semaforizado definido por el color predominante en las 3 variables ya indicadas. Teniendo que alcanzar el semáforo verde para mantener situación de Línea Automática, caso contrario con semáforo rojo tendría que ser revisado por comité comercial y de admisión para aprobar la renovación de sus líneas.

Dentro de este protocolo se manejan rangos de días para que el ejecutivo cumpla con el ingreso de información, gestión de las consultas emitidas por Admisión de Riesgos, e ingreso a comité. El incumplimiento de este protocolo se encontraría ligado a su tablero de resultados. En caso el ejecutivo no cumpla con la gestión en los días posteriores a la alerta, sería reportado a su Gerente Zonal; de continuar en falta sería elevado a Gerente de División. El protocolo es administrado mediante plataforma virtual denominada “*VPCconnect*”, la cual posterior alimentación de data realizada por el área de Inteligencia de Riesgos, realiza el seguimiento del cumplimiento por parte de los ejecutivos y alerta al equipo cuando se tiene fecha de vencimiento cercana de la acción o ha ingresado en incumplimiento, implementando acciones de *Machine Learning*.

Tabla 10 - Líneas Automáticas

TIPO DE ALERTA	ALERTAS	TIPO DE OBSERVACIÓN
Semáforo (Basado en 3 ejes: rating, variación del rating y eje de mora temprana)	Verde (Cliente con baja probabilidad de atraso de 30 días en los próximos 6 meses)	Sin gestión
	Rojo (Cliente con alta probabilidad de atraso de 30 días en los próximos 6 meses)	Gestión de Comité*
	Negro (Cliente con problemas reales: Judicial, Default, Recuperaciones, Refinanciado, FEVE, Días de vencido >30)	Sala de LA

Fuente: Instructivo Líneas Automáticas, 2020

Tomando como base este protocolo, se propuso integrar ambos proyectos en la misma plataforma, así la cartera de clientes vigentes y atrasados podrían ser visualizados desde una misma herramienta y bajo el mismo lenguaje de indicadores semaforizados. De esta manera, el *Dashboard* migró de la presentación piloto en formato Excel a una plataforma con mayor funcionalidad, agilidad y espacio de almacenamiento para la data histórica compartida por los tres equipos de trabajo. Tal como se puede observar en el gráfico inferior, la disposición del *Dashboard* planteado en un inicio en formato Excel, fue plasmado de manera similar en la plataforma *VPConnect*. No obstante, ahora todos los clientes además de ser focalizados mediante los filtros especificados en la cartera atrasada, también presentarían el mismo sistema de alertas bajo semaforización que ya se venía trabajando en la banca comercial.

Gráfico 8 - Dashboard Lay-out

The screenshot shows a dashboard interface with several filter sections and a data table. The filters include:

- TIENE LINEA AUTOMÁTICA: Seleccione
- RANGO DE DEUDA VENCIDA: Seleccione
- SEMÁFORO: Seleccione
- RANGO DIAS DE ATRASO: Seleccione
- ¿SOLO LEASING?: Seleccione
- ESTADO GESTION ATRASO: Seleccione
- FEVE: Seleccione
- FRECUENCIA DE ATRASOS TOTALES: Seleccione
- FRECUENCIA DE ATRASOS (SIN DSCTO): Seleccione
- GESTION GYS: Seleccione

The data table below the filters has the following columns: Atraso (Días), Atrasos (Frecuencia), Ejecutivo, Cliente, Deuda IBK, Semáforo, Gestión, Fecha Compromiso, and Fichas. The first row of data shows:

Atraso (Días)	Atrasos (Frecuencia)	Ejecutivo	Cliente	Deuda IBK	Semáforo	Gestión	Fecha Compromiso	Fichas
0	Todos Prod.: 0 Sin Desc.: 0	JOSE CARLOS JAVIER GONZALES	CU: 0016387975 CORPORACION PETROLERA	Total: S/2518.8 M Con Atraso: S/0.0 M No Vigente: S/0.0 M	● ● ●	ATRASO: -- VIGENTE: PENDIENTE		Conócenme Visita

Fuente: VPConnect (Interbank 2020)

Además, a favor del proyecto, se tendría a disposición del Comité de Seguimiento las fichas de información trabajadas por cada Ejecutivo Comercial al momento del contacto con el cliente; tales como: “Conóceme”, donde se almacena toda la data cualitativa del cliente (tales como Modelo de Negocio, Mix de Ventas, Clientes, Proveedores, Data Crediticia, etc.); y “Visita”, donde se encuentra toda la información actualizada levantada en una visita, con proyecciones de ventas, necesidades de financiamiento y compromisos de pago.

Comparando las políticas del proyecto actual con la separación de clientes bajo la semaforización, se observó que aquellos que se establecían entre las alertas Roja y Negro, estarían también presentes en la división propuesta “Identificación del problema” e “Implementación de la Estrategia”, esencialmente por los días de atraso mostrados en estos clientes. Es por ello que el protocolo de levantamiento de información e ingreso de fichas sobre la situación del cliente ya parametrado para la banca comercial, trabajaría acorde y a favor del proyecto “Gestión de Seguimiento Diferenciado”.

Es de esta forma que el protocolo a llevar a cabo por la parte comercial y el comité de Seguimiento, guiándose por las 3 etapas del proyecto, toma la siguiente guía:

- 1) Los clientes con alerta SGA Verde o en etapa “Gestión del Ejecutivo”, serían contactados por el equipo comercial quien en un plazo no mayor a 4 días desde la llamada deberá colgar en la plataforma la ficha “Conóceme”, asimismo completar los datos levantados mediante la guía de llamada aprobada por comité. Esta información será ingresada individualmente en la posición de cada cliente, almacenando cada acción históricamente.
- 2) Los clientes con alerta SGA Roja o en etapa “Identificación del Problema”, son aquellos que incumplen el compromiso establecido con los ejecutivos, presentando mayores días de atraso. En base a ello, el equipo de Seguimiento evalúa la información levantada por la banca comercial, y bajo criterio experto analiza si es conveniente contraproponer consultas a levantar mediante el contacto con el ejecutivo, o caso contrario convocarlo a comité para su revisión más exhaustiva.

La dinámica a llevar a cabo en comité, será la exposición del caso por el equipo comercial quienes posteriormente levantarán las consultas adicionales que plantee el equipo de Seguimiento o de Admisión. Con lo cual se podrían dar los siguientes escenarios: a) Admisión acepta resolver en comité con nueva propuesta a favor del cliente; b) Se requiere mayor información para resolver, por lo que se requerirá una visita comercial en los próximos

7 días (con participación del equipo comercial y de seguimiento); c) Pase de la cuenta a Recuperaciones dado claro deterioro del cliente.

- 3) Los clientes con alerta SGA Roja que hayan sido visitados por requerimiento de comité. La información adicional que se haya levantado en la visita será ingresada en la plataforma *VPCconnect*, en coordinación de ambos equipos participantes de la misma. Cliente es nuevamente convocado a comité para presentación final de propuesta por parte de comercial y seguimiento. Decantándose en los siguientes escenarios: a) Admisión resuelve aprobar la propuesta; o b) Se deniega y se realiza el pase de la cuenta a Cuentas Especiales – Recuperaciones.

Tal como se ha mencionado líneas arriba, la información ingresada mediante llamada comercial, consultas adicionales de seguimiento o admisión, resolución de comité y compromisos de visita; deberán ser ingresadas en la posición individual de cada cliente en la plataforma virtual, bajo el siguiente protocolo; el cual dejará como legado el historial de lo ocurrido y analizado en cada caso.

Gráfico 9 - Ingreso de Acciones VPCconnect

The screenshot displays the VPCconnect interface. On the left, there is a form titled 'Actividad' with the following fields: 'Responsable' (dropdown menu with 'EN' selected), 'Fecha' (calendar icon and 'Seleccionar fecha'), 'Gestión' (dropdown menu with 'LLAMADA' selected), 'Comentario' (text area), 'Acción' (dropdown menu with 'PAGA' selected), 'Compromiso' (calendar icon and 'Esto es Fecha'), 'Motivo Impago' (dropdown menu with 'Seleccionar Motivo Impago'), and 'Pago:'. A blue 'Guardar' button is located at the bottom of the form. On the right, there is a table titled 'Actividades por Revisar' with the following columns: 'Fecha', 'Tipo', 'Acción', 'Motivo', 'Compromiso', and 'Cumplió'.

Fuente: VPCconnect (Interbank 2020)

Cada actividad o acción realizada deberá ser guardada en el historial del cliente, pudiendo ser completada por cualquier integrante del equipo o comité, de acuerdo con las condiciones mostradas en la siguiente tabla, donde se muestra las opciones que cada responsable podrá ingresar dependiendo del puesto que ocupe y bajo el concepto correspondiente. Cabe indicar que la decisión final de aprobación de propuesta, no podrá realizarse fuera del comité; quien bajo acta emitiría la decisión final.

Tabla 11 - Protocolo de Llenado Comité de Seguimiento

Responsable	Gestión	Acción	Motivo Impago	Fecha	Comentario	Compromiso de Pago
Ejecutivo de Negocio (EN)	Llamada Visita	Paga Visita	* Demora Cobranza * Cambio Política Crédito	<i>Fecha de la Gestión</i>	<i>Explicación de la Acción y Motivo Impago</i>	<i>Fecha del compromiso llegado con cliente</i>
Ejecutivo de Seguimiento	Llamada Visita	Paga Visita	* Fondos disponibles usado en proveedores			
Seguimiento (GyS)	Llamada Visita	Paga Visita	* Contracción Ventas * Menor Acceso al Crédito			
Comité Gestión Portafolio	Acuerdo	Reprogramado Refinanciado Renovación Recuperaciones	--			

Fuente: Elaboración Propia

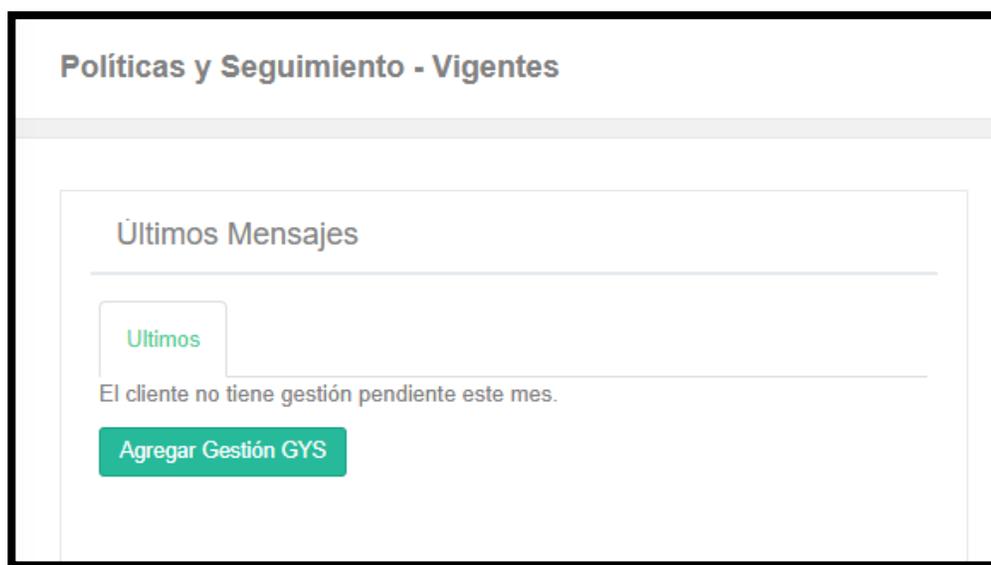
El actual protocolo, a la fecha, lleva vigente más de 3 meses, desde octubre 2019 a enero 2020. En este plazo se han podido ver más de 60 clientes bajo esta modalidad unificada para aprobación de propuestas de la cartera atrasada. De este total de clientes han sido reprogramados de manera eficiente más del 60%, refinanciados 30% y solamente el 10% ha sido transferido al área de Recuperaciones. Posterior a ello, únicamente han recaído en atraso o vencido en los siguientes meses de su aprobación el equivalente al 12% de los casos que se mantuvieron en la banca. Asimismo, la cantidad de clientes que mostraban créditos vencidos o con atrasos considerables o reiterativos al cierre de cada mes, a mediados del año 2019, se redujo en la mediana empresa desde 34 casos en promedio; hasta la cantidad de 6 o 7 aproximadamente al cierre de diciembre 2019. Otros resultados sobre la valoración y eficiencia de la propuesta serán mencionados en el siguiente capítulo “Valuación de la propuesta”.

Dado el buen desempeño de la propuesta basada en la gestión de la cartera atrasada, posterior al cierre del año 2019, se propuso que el Comité de Seguimiento no solamente vigile la situación de los clientes con créditos atrasados y su solución al respecto, sino englobe también parte de la cartera vigente. Esta cartera, según lo explicado líneas arriba, se encuentra dividida en tres grupos establecidos mediante los valores de 3 variables: Rating Actual, Variación del Rating dentro de 3 o 6 meses y la Probabilidad de tener impagos por más de 30 días (“Eje Mora 30”); los cuales se representaban en colores Verde, Rojo y Negro. De aquellos clientes que se encontraran en la alerta Verde, es decir con baja probabilidad de tener atrasos de 30 días, se identificó un grupo que se denominó como “límitrofes” hacia la alerta Roja. En otras palabras, aquellos clientes que en un promedio de 6 meses poseen leves atrasos no superiores a 30 días, pero que mantienen la posibilidad de presentar variaciones que lo lleven a reestablecerse en una alerta Roja. Para esta ocasión se nombra aquel grupo como Alerta Ámbar, no obstante, no se visualizarán bajo aquel color de alerta,

manteniéndose bajo el protocolo de Alerta Verde. Para instaurar un protocolo similar al ya realizado en la cartera atrasada, se planteó lo siguiente (Ver Anexo Nro. 3):

1. Los ejecutivos de negocio del equipo comercial deberán validar los días 18 de cada mes la actualización del semáforo implementado en la *VPCconnect*, esto a fin de dar respuesta a las alertas generadas y el cumplimiento de la información necesaria requerida.
2. Los clientes que conforman la Alerta Ámbar, se tomarán en aquel sentido al cumplir la siguiente condición: Alerta del cliente SGA Verde; con Rating activo “B”, Mora 30 Rojo y Variación de Rating Verde.
3. Una vez atendidas las alertas iniciales, en un plazo no mayor a cuatro días hábiles, el equipo de Seguimiento realizará una evaluación previa de cada uno de los clientes bajo criterio experto, los cuales podrán ser identificados mediante el filtro de “Gestión GyS” en la plataforma *VPCconnect*, donde se podrá resolver dentro de los siguientes escenarios:
 - a. Cliente con Alerta → Seguimiento solicitará la información adicional necesaria para culminar análisis del caso, ingresando al protocolo de proyecto “Gestión Diferenciada”; el Ejecutivo de Negocio tiene 4 días hábiles para brindar respuesta, en caso no se brinde lo solicitado, su gestión caerá en vencido.

Gráfico 10 - Protocolo Clientes Vigentes



Fuente: *VPCconnect* (Interbank 2020)

- b. Cliente Sin Alerta → Seguimiento ingresará resolución sobre el caso y definirá plazo entre 3 a 6 meses para la próxima revisión del caso.
4. Cuando el equipo Comercial cumpla con el levantamiento de las consultas planteadas, el equipo de Seguimiento volverá a realizar el paso anterior de análisis sobre la nueva información, pudiendo acogerse a la opción (b) o caso contrario, solicitar Visita comercial a las instalaciones del cliente. Por lo cual, Ejecutivo de Negocios deberá agendarla en un plazo no mayor a 7 días.
 5. Después de la visita, cliente sería convocado a Comité de Seguimiento de Atrasos del día martes, donde equipo determinará si se encuentran conforme con el cliente o si es necesario presentar una propuesta a riesgos. Se realizará informe después de la visita (Ficha Visítame), bajo responsabilidad del EN. Se generará un acta con los acuerdos tomados en el comité a fin de dar seguimiento al cumplimiento.

El protocolo de la cartera vigente a pesar que viene estando en marcha en la Banca Mediana Empresa, recientemente se viene realizando en modo piloto aquel para gestionar los clientes con alerta Ámbar, dentro de la gestión del Comité de Seguimiento. Los primeros resultados, aunque siendo mínimos, han mostrado la valía de un proyecto de gestión diferenciado, previniendo de manera anticipada potenciales problemas crediticios y/o financieros de los clientes mantenidos en la banca.

En conclusión, dado la problemática identificada del deficiente flujo de información que existía entre las áreas de Banca Comercial, Admisión de Riesgos y Seguimiento de Riesgos, y la importancia del mismo para asentar correctas decisiones ante casos de clientes con significativa deuda y con atrasos recurrentes; la propuesta planteada en el presente trabajo ha mostrado ser, desde su puesta en marcha hace más de 3 meses, un eficiente proceso para la identificación de clientes con potencial deterioro, el correcto manejo de información y la disminución de plazos para tomar decisiones acertadas de cara a cada caso.

A continuación, en el siguiente punto, se explicará mediante indicadores generales del banco y específicos del proyecto, la efectividad de esta propuesta y qué tan beneficioso será de mantener el impulso de la presente gestión de cara a futuro.

V. Valoración del Proyecto

Según lo mencionado líneas arriba, el proyecto “Gestión Diferenciada en Mediana Empresa” lleva vigente al menos 3 meses, desde el mes de octubre 2019 a enero 2020, en los cuales se ha podido apreciar, mediante las mediciones centralizadas de la Banca Empresa Lima, resultados eficientes en los siguientes aspectos:

- El ratio de Cartera Atrasada descendió en 0.98% entre los meses de setiembre y diciembre 2019, obteniendo en promedio valores de 3.0% y 2.5% en aquellos meses. Ello debido al menor monto acumulado de deuda vencida, llegando a reducirse en más de S/14 millones. De aquella reducción la mediana empresa representó el monto de S/7 millones al mes de diciembre 2019, la cual equivalió en una reducción del mismo ratio en 1.16% en aquella banca.
- El ratio de Cartera de Alto Riesgo descendió en 1.00% entre los meses de setiembre y diciembre 2019, obteniendo valores en promedio no mayores al 2.9%. El mismo ratio representó en la mediana empresa una caída de 1.23%.
- A pesar del incremento en créditos refinanciados y en cobranza judicial, la cartera saludable de colocaciones directas siguió incrementando en S/124 millones en la Banca Empresa entre los meses de setiembre y diciembre 2019. Siendo aportado por la mediana empresa en S/80 millones.
- Número de clientes con créditos de la mediana empresa vencidos mayores a US\$10 mil se redujeron de 17, con un monto vencido superior a S/6.8 millones al cierre de setiembre 2019; a 4 clientes al cierre de diciembre 2019 por un monto de S/1.5 millones.

Tabla 12 - Resultados por Zonales BE Lima

Banca Empresa Lima	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Var. Set-Dic 2019
Colocaciones Directas	3,162,188,951	3,184,380,674	3,227,967,538	3,287,034,829	124,845,878.3
Credito Ref, y Reest,	12,037,826	11,276,887	12,236,223	12,066,738	28,912.8
Credito Vencido	32,843,127	30,655,130	21,828,232	18,034,007	-14,809,120.5
Credito en Cob. Judicial	75,745,865	67,140,690	58,555,385	62,474,737	-13,271,127.3
% Cartera Atrasada	3.43%	3.07%	2.49%	2.45%	-0.98%
% Cartera Alto Riesgo	3.81%	3.43%	2.87%	2.82%	-1.00%

Navarrete	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Var. Set-Dic 2019
Colocaciones Directas	870,727,240.7	884,099,828.3	925,980,835.1	950,818,268.6	80,091,027.9
Credito Ref, y Reest,	8,958,180.6	8,828,379.6	9,226,924.5	9,092,468.2	134,287.6
Credito Vencido	22,470,385.1	19,501,815.3	17,428,347.9	14,991,733.3	-7,478,651.8
Credito en Cob. Judicial	30,105,816.5	27,171,220.8	29,313,674.5	31,408,003.4	1,302,186.9
% Cartera Atrasada	6.04%	5.28%	5.05%	4.88%	-1.16%
% Cartera Alto Riesgo	7.07%	6.28%	6.04%	5.84%	-1.23%

Fuente: Presentación “12-19 Banca Empresa por Zonales”

Posterior a la consolidación del proyecto “Gestión Diferenciada en Mediana Empresa”, y al levantamiento de las observaciones y conciliación de los flujos de información a tratar entre la banca y las áreas de riesgos (Admisión y Seguimiento). El Comité de Seguimiento acordó establecer métricas de medición o KPIs para levantar de manera semanal o mensual, dependiendo del requerimiento y dinámica del comité. Así además de precisar la eficiencia del proyecto, poder medir el cumplimiento de los Ejecutivos en el uso de la herramienta *Dashboard*. Para ello, se plantearon las siguientes cuatro variables (Gráfico Nro. 11):

- a. Deuda Vencida sobre Deuda Directa Total: Métrica a levantar de manera mensual, con la finalidad verificar qué porcentaje de la deuda total de la mediana empresa se encuentra en situación de atraso. Se plantea como meta no exceder al cierre de cada mes el 2%.
- b. Nro. Clientes Atrasados sobre Total de Clientes: Métrica similar a la anterior, a levantar de manera mensual. Con finalidad de conocer el porcentaje de deudores morosos que representan sobre el total de clientes captados por la banca. Se plantea no exceder el 30%.
- c. Clientes Gestionados por Ejecutivo sobre Clientes Atrasados: Esta métrica buscará saber la eficiencia del llenado por parte del equipo comercial de la herramienta; dividiendo la medición en tres grupos según los días de atraso (de 1 a 7 días; de 8 a 15 días y de 15 a más). Se plantea obtener, en un inicio, el 60% del cumplimiento de la cartera atrasada. Medición semanal.
- d. Cliente Resueltos sobre Clientes Gestionados: Métrica para medir la eficiencia del equipo de gestión dar una resolución a los casos de clientes con atrasos convocados a comité semanalmente. Se busca cumplir con el 80% de los casos.

Gráfico 11 - KPIs del Proyecto



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 12 - Resultados de la Gestión

Ratio Deuda Atrasada (S/ miles)		Ratio Deuda Atrasada (Clientes)	
Deuda Vencida	Deuda Total	Clientes Atrasado	Clientes Total
14.9	950.8	240	717
1.57%		33.47%	
Cumplimiento Gestión (Atraso 8 a 15 días)		Resoluciones Comité	
Gestionados	Clientes Atrasados	Clientes Resueltos	Clientes Gestionados
11	17	9	11
64.71%		81.82%	

Fuente: Elaboración Propia

En el gráfico superior, se muestran las métricas de medición o KPIs obtenidos para comité, sobre las cifras de la última semana de diciembre 2019, donde se observa que la gestión de los equipos comercial, admisión y seguimiento viene consiguiendo los resultados dentro de las políticas asignadas para cada ratio. Únicamente, se denota un elevado ratio de número de clientes atrasados/cliente total, debido que la cifras acumulan a clientes con deudas menores a S/50 mil, los cuales no se gestionan bajo acción del Comité de Gestión. No obstante, dentro de los casos gestionados dentro del proyecto, respecto al equipo comercial y resoluciones de comité, se viene cumpliendo las expectativas dentro del rango de medición acordado. Cifras a medir han venido evolucionando durante los meses de octubre a diciembre 2019, mientras el equipo se venía asentando y comprometiendo con los protocolos; durante esta etapa los resultados se midieron, en mayor parte, mediante las cifras generales de la Banca Empresa y la derivación de la mediana empresa (expuestas al inicio de este apartado).

Los resultados obtenidos por este equipo de trabajo fueron reconocidos por las Vicepresidencias de las áreas correspondientes, y proyecto fue presentado en la planeación del año 2020 de toda la Banca Comercial hacia demás gerencias de Interbank, como proyecto a observar de cerca para el año actual. Según lo observado líneas arriba, los resultados no solamente han beneficiado a las áreas intervinientes, al poseer un proceso para mejorar su gestión y dinamizar las decisiones de propuesta y aprobación; sino también al banco en conjunto, dado influencia del proyecto en disminuir ratios negativos como Cartera Atrasada, Cartera de Alto Riesgo, Provisiones y Cobertura de la Cartera Atrasada.

VI. Conclusiones y Recomendaciones

i. Conclusiones

- i) El sistema financiero, y en especial la banca múltiple, es uno de los más importantes participantes en la evolución de la economía dado su papel de intermediador entre agentes superavitarios y deficitarios, y en sus cifras se denota si la economía presenta una aceleración o una recesión, ello mediante el incremento en créditos dinerarios a personas y empresas, el ratio de morosidad, el aumento en ahorros, entre otras características. No obstante, las actividades bancarias afrontan diferentes riesgos en sus procesos diarios, siendo el más significativo el riesgo crediticio o el de no pago de los créditos otorgados a sus clientes. Es por ello, que para enfrentar y disminuir el riesgo que posee su mismo rol en la economía, los bancos poseen equipos de gestión del riesgo, los cuales guiados bajo el apetito del riesgo que dictamina cada institución, toman medidas de prevención, evaluación, seguimiento y cobranza correspondientes, en diferentes dimensiones, pero de similar orden.
- ii) En el actual trabajo, se tomó de ejemplo al Banco Internacional del Perú, mayormente conocido por el público por su nombre comercial, Interbank. En esta institución, con más de 100 años en el mercado peruano, forma parte del acumulado de empresas nombrado Intercorp, y es considerado uno de los cuatro principales bancos a nivel nacional. El riesgo en esta entidad está regido desde los altos cargos mediante dos comités centrales: Comité Integral de Riesgos o GIR y el Comité Directivo de Créditos. El primero dictamina las políticas y el nivel de tolerancia al riesgo que presidirá las acciones del banco; y el segundo posee la facultad de aprobar las más importantes operaciones de crédito, dado su alto monto a desembolsar. Ambos comités se encuentran conformados por Directores, Gerente General y Vicepresidentes. El banco ha conseguido bajo esta gestión incrementar en sus colocaciones directas dentro del tercer trimestre 2019 (3T19) por 3.3% sobre el anterior trimestre y en 12.3% interanual, principalmente impulsado por la cartera comercial con incrementos de 3.2% y 6.9%, respectivamente. No obstante, fue mermado por el incremento en el ratio de cartera atrasada, que se incrementó en aquel periodo en 0.2% frente al 3T18, obligando al incremento de provisiones que afecto a la cobertura de cartera atrasada, que disminuyó en más de 10% entre ambos trimestres.
- iii) El segmento comercial, quien representa la mayor participación en los resultados del banco, y está conformada entre Banca Corporativa, Empresa y Pequeña Empresa;

respecto a la dinámica llevada por estas en la gestión del riesgo en la relación directa con el cliente, dentro de los procesos de aprobación y monitoreo de los créditos otorgados, mantiene conexión continua entre las siguientes áreas o unidades: Banca Comercial, Admisión de Riesgos, Seguimiento de Riesgos y Gestión de Recuperaciones. Y es de carácter necesario el correcto flujo de información horizontal y completa de cada caso para su correcta evaluación y rastreo del riesgo por cada una de las áreas, así complementarse y mantener una cartera de clientes saludable y de la mejor calidad crediticia posible, así mantener los ratios de cartera atrasada, de alto riesgo y provisiones dentro de los parámetros esperados por el Comité Integral de Riesgos.

- iv) No obstante, desde la unidad de Seguimiento de Riesgos se percibió la deficiencia en la derivación de la información actualizada recabada por el equipo Comercial hacía las demás áreas, siendo el principal afectado el mismo equipo de Seguimiento, quien mediante sus procesos regulares obtenía aquella información de manera parcial y tardía. Asimismo, las acciones tomadas por la Banca Comercial frente a clientes con síntomas de deterioro crediticio o financiero, estaban siendo apresuradas y en la mayoría de los casos laxas, permitiendo que los clientes queden impagos en plazos prolongados y sea necesario reclasificarlos negativamente antes la SBS. Es en base a ello, que se propuso reevaluar la dinámica entre las áreas Comercial, Admisión y Seguimiento de Riesgos; mediante la citación de representantes de cada área involucrada se levantó qué procesos estaban siendo ineficientes y qué fortaleza podría otorgar cada área al trabajo común, además de qué plazos se deben acortar en la gestión del cliente y velar por mantener decisiones crediticias consensuadas por todas las áreas, uniformizando el manejo de información. Para ello se plantearon las siguientes acciones: a) Fomentar por igual en cada una de las áreas una cultura de riesgo que conlleve a una sinergia entre estas para evitar casos de desinformación y revisión tardía de la casuística; y b) Alinear las decisiones y acciones mediante el uso eficiente de la información, la evaluación continua y el seguimiento a los compromisos asumidos por cada una de las áreas.
- v) Para el comienzo del proyecto se decidió focalizar la cartera de clientes con atrasos en sus pagos; siguiendo la estructura del proceso realizado por el equipo de Seguimiento, basado en 30 días calendarios, se partió la cartera de clientes con atrasos en 3 divisiones. Las cuales se basarían en los días de atraso, y estableciendo acciones y responsables en cada una de estas con participación de cada una de las áreas. La primera etapa nombrada “Gestión del Ejecutivo”, tomaría clientes con atrasos con 1 a 7 días impagos, donde el responsable sería el equipo Comercial y se dedicaría a levantar mediante llamadas

telefónicas cuestionamientos de índole crediticio y financiero acerca del atraso, buscando detectar algún deterioro de manera temprana. La segunda etapa nombrada “Identificación del Problema”, con clientes con atrasos de 8 a 15 días, al haber incumplido compromisos levantados en la primera etapa, serían revisados por equipo de Seguimiento junto con Comercial, complementando información con alertas previas utilizadas por GyS y la generación de visita comercial *in situ*. Con aquello, identificar que necesidades extras el cliente necesitaría y plantear nueva propuesta de crédito, buscando evitar un mayor deterioro del cliente. Finalmente, la tercera etapa “Implementación de Estrategia”, tomaría clientes con atrasos mayores a 15 días o en situación vencida, donde la propuesta acordada por los equipos mencionados se presentaría a Admisión para su aprobación e implementación. Caso contrario, bajo situaciones de deterioro latente se tomaría decisión de trasladar la cuenta a la gestión de recuperaciones. Para la consolidación de la gestión entre los equipos y las etapas ya mencionadas, la información recabada en este lapso de tiempo y las propuestas realizadas serían centralizadas en archivo digital para el uso compartido de las áreas (*Dashboard*); asimismo, toda decisión a tomar sería en Comité de Seguimiento semanal (con participación de todas las áreas) para soluciones consensuadas.

- vi) A pesar de la correcta implementación de la gestión conjunta y primeros resultados positivos derivada de la misma, la falta de protocolo formal del proyecto dejó entrever debilidades en el flujo de información proyectado. Por lo que, mediante reevaluación de las acciones a tomar, se detectó la oportunidad de asimilar el proceso de alertas mantenido actualmente por el equipo Comercial y complementar la gestión ya llevado por ellos para la cartera vigente; así descargar las obligaciones del equipo Comercial y comprometerlos con el proceso. En base a ello, el proyecto trabajado se complementó con las alertas comerciales basadas en protocolo de Líneas Automáticas, las cuales presentaban un protocolo de acciones según las variables de Rating, Variación de Rating y Probabilidad de tener atrasos en el lapso de 30 días (“Mora 30”). Asimismo, plazos de tiempos para el cumplimiento de las gestiones pactadas por cada etapa de atrasos, a seguir mediante el uso de *Machine Learning* en la plataforma virtual *VPConnect*. Con aquellas acciones se consolidó el proyecto y se empezó a tener los resultados esperados.
- vii) El actual protocolo, a la fecha, lleva vigente más de 3 meses, desde octubre 2019 a enero 2020. En este plazo se han podido ver más de 60 clientes bajo esta modalidad unificada para aprobación de propuestas de la cartera atrasada. De este total de clientes han sido reprogramados de manera eficiente más del 60%, refinanciados 30% y solamente el 10%

ha sido transferido al área de Recuperaciones. Posterior a ello, únicamente han recaído en atraso o vencido en los siguientes meses de su aprobación el equivalente al 12% de los casos que se mantuvieron en la banca. Asimismo, la cantidad de clientes que mostraban créditos vencidos o con atrasos considerables o reiterativos al cierre de cada mes, a mediados del año 2019, se redujo en la mediana empresa desde 34 casos en promedio; hasta la cantidad de 6 o 7 aproximadamente al cierre de diciembre 2019.

ii. Recomendaciones

En vista a la problemática identificado y posterior proyecto de solución del mismo, además de las conclusiones enlistadas líneas arriba, se plantean las siguientes recomendaciones:

- a. Seguir evaluando el proceso llevado actualmente dentro de la gestión propuesta, así identificar algunas debilidades aún por regular. En principio, cerrar la consolidación del nuevo protocolo a ser llevado por Comité de Seguimiento respecto al segmento de la cartera atrasada inserto en la Alerta Ámbar, así conseguir los primeros resultados reales y medibles de aquella propuesta, en modo piloto. Y finalmente, empalmar ambos protocolos (clientes con atrasos y vigente) en un protocolo afianzado en común, con el compromiso de las áreas.
- b. Invertir en mayor magnitud en la elaboración de procesos automatizados, mediante la participación del *Machine Learning*; quien, alimentado bajo el criterio experto de la banca y riesgos, podría dinamizar más aún los procesos sugeridos en este trabajo, previniendo en mayor medida casos puntuales a revisar, sin la necesidad de los filtros mencionados en la solución del problema, permitiendo al Comité de Seguimiento gestionar en análisis y menos operativo.
- c. Falta incluir en el protocolo de gestión sugerida al área de Recuperaciones, quienes podrían apoyar al Comité de Seguimiento en las etapas de “Identificación del Problema” e “Implementación de Estrategia”, brindando un punto de vista adicional del cliente durante las visitas y en los comités semanales (si fuera necesario su participación en esta); y anticipando qué acciones se realizarían caso cliente deba pasar a esta área. La inclusión de los representantes de esta área culminaría la dinamización de las 4 áreas que conforman la Gestión Crediticia de Riesgo.

- d. Los bancos pertenecientes al sistema financiero nacional deben apoyar y fortalecer sus gestiones de riesgo básicas, aquellas que deban servir a la aprobación y seguimiento diario de las propuestas y operaciones, principalmente de aquellos clientes que se encuentran ligados a un riesgo de crédito mayor. Es decir, evaluar sus procesos y potenciar los equipos que tienen a cargo este tipo de acciones, así mantener una cartera de créditos menos riesgosa y, por lo tanto, ratios de cartera dentro de rangos óptimos.

VII. Referencias Bibliográficas

- Aguilar, G., & Camargo, G. (Diciembre de 2002). Análisis de la Morosidad en las instituciones microfinancieras en el Perú. *Revista del Departamento de Economía*, 25(50), 65-122.
- Aguilar, G., Camargo, G., & Morales, R. (Diciembre de 2006). Análisis de la Morosidad en el Sistema Bancario Peruano. *Economía y Sociedad* 62, 74-81.
- Alfaro, R., Pacheco, D., & Sagner, A. (Abril-Junio de 2013). Dinámica de la Frecuencia de Impago de los Créditos de Consumo en Cuotas. *El Trimestre Económico*, 80(2), 329-343.
- Amoretti Luis, J., & Valdiviezo Vásquez, R. (2020). *NIF 9: Instrumentos Financieros y su Impacto en los Estados Financieros de las Provisiones de la Cartera de Colocaciones en la Banca Múltiple en Lima*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Aparicio, C., Gutierrez, J., Jaramillo, M., & Moreno, H. (2013). *Indicadores Alternativos de Riesgo de Crédito en el Perú: Matrices de Transición Crediticia Condicionadas al Ciclo Económico*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- Aparicio, C., Moreno, H., & Luy, M. (2011). *Calidad de la Cartera Crediticia Bancaria y el Ciclo Económico: Una Mirada al Gasto en Provisiones Bancarias en el Perú*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- ASBANC. (2019). *Boletín Mensual*. Lima: ASBANC.
- Astolfi, G., Lacerda, F., & Krause, K. (2005). El Nuevo Acuerdo de Basilea: Un Estudio de Caso. *Revista de Temas Financieros*, 147-166.
- Bangia, A., Diebold, F., Schuermann, T., & Schagen, C. (Marzo de 2002). Ratings Migration and the Business Cycle, with Application to Credit Portfolio Stress Testing. *Journal of Banking & Finance*, 26(2), 445-474.
- Barrios, P., & Papp, P. (Marzo - Abril de 2017). El Nuevo Enfoque en la Provisión de Activos Sujetos a Riesgo de Crédito: La IFRS 9. *Cuadernos de Información Económica*, 257, 27-33.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2000). *Principles for the Management of Credit Risk*. Basilea: Basel Committee on Banking Supervision.
- BCRP. (2019). *Reporte de Estabilidad Financiera*. Lima: BCRP.
- Cabrera, J. M., & Bazerque, P. (2011). *Probabilidad de Default de los Créditos Bancarios en una Economía Dolarizada*. Montevideo: Universidad de Montevideo.
- Castillo-Rodríguez, M., & Pérez-Hernandez, F. (Junio de 2008). Gestión del riesgo crediticio: un análisis comparativo entre Basilea II y el Sistema de Administración del Riesgo Crediticio Colombiano. *Cuad. Contab.*, 24(9), 229-250.
- Chorafas, D. N. (2000). *Managing Credit Risk, Analysing Rating and Pricing the Probability of Default*. Londres: Euromoney Institutional Investor PLC.

- De Andrés Suárez, J. (2000). Técnicas de Inteligencia Artificial Aplicadas al Análisis de la Solvencia Empresarial. *Documentos de Trabajo*, 206, 1-31.
- De Miguel, J. C., Miranda, F., Pallas, J., & Peraza, C. (2003). *La Medición del Riesgo de Crédito y el Nuevo Acuerdo de Capital del Comité de Basilea*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Galicia: Universidad de Santiago de Compostela.
- Díaz Valencia, G. A. (2011). Las Imperfecciones del Mercado de Créditos, la Restricción Crediticia y los Créditos Alternativos. *CIFE*, 17(12), 103-133.
- Elizondo, A., & López Romero, C. (1999). El Riesgo de Crédito en México: Una Evaluación de Modelos Recientes para Cuantificarlos. *Gaceta de Economía*, 4(8), 51-74.
- Esquerre Pérez, A. M., & Katekaru Gushiken, M. L. (2007). *El Rol de las Garantías en los Requerimientos Prudenciales para la Regulación Financiera*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Freixas, X., & Rochet, J.-C. (2008). *Microeconomics of Banking*. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology.
- Galicia, M. (2003). *Los Enfoques del Riesgo de Crédito*. México D.F.: Instituto del Riesgo Financiero.
- Gehrig, T. (Diciembre de 1998). Screening, Cross-Border Banking and the Allocation of Credit. *Research in Economics*, 52(4), 387-407.
- Gorton, G., & He, P. (Octubre de 2008). Bank Credit Cycles. *The Review of Economic Studies*, 75(4), 1181-1214. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/20185075>
- Gracias, E. M. (2006). El Manejo del Riesgo Crediticio. *Boletín Económico*.
- Hauswald, R., & Marquez, R. (2003). Information Technology and Financial Services Competition. *The Review of Financial Studies*, 16(3), 921-948.
- Interbank. (2018). *Memoria Anual 2018*. Lima: Interbank.
- Interbank. (2019). *Reporte de Resultados del 3er Trimestre 2019*. Lima: Interbank.
- Intercorp Financial Services. (12 de Enero de 2020). *Estructura Corporativa - Acerca de IFS*. Obtenido de <https://www.ifs.com.pe/es/structure-es/>
- Leal, A., Aranguiz, M. A., & Gallegos, J. (Junio de 2018). Análisis de Riesgo Crediticio, Propuesta del Modelo Credit Scoring. *Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión*, 26(1), 181-207. doi:<https://doi.org/10.18359/rfce.2666>
- Levine, R. (Junio de 1997). Financial Development and Economic Growth: Views and Agenda. *Journal of Economic Literature*, 35(2), 688-726. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/2729790>
- Márquez Diez-Canelo, J. (2006). *Una Nueva Visión del Riesgo de Crédito*. México DF, México: Limusa.
- Martínez Martínez, M. d. (2013). *Gestión del Riesgo en las Entidades Financieras: El Riesgo de Crédito y Morosidad*. Soria: Universidad de Valladolid.

- Maudos, J., & Fernández, J. (2010). Dimensión Bancaria, Poder de Mercado y Estabilidad Financiera. *Perspectivas del Sistema Financiero*, 99, 69-81.
- Mayorca Huamán, E., & Aguilar Andía, G. (2016). Competencia y Calidad de Cartera en el Mercado Microfinanciero Peruano, 2003-2015. *Economía*, 39(78), 67-93.
- Moreno, L. A. (2007). *El Rol del Crédito y de los Bancos en la Dinámica de la Innovación*. Palermo: Universidad de Palermo.
- Muñoz, J. (1998). *Calidad de Cartera del Sistema Bancario y el Ciclo Económico: Una Aproximación Econométrica para el Caso Peruano*. Lima: Estudios Económicos - Banco Central de Reserva del Perú.
- Ong, M. K. (1999). *International Credit Risk Models: Capital Allocation and Performance Measurement*. Londres: Risk Books.
- Press, J., & Wilson, S. (Diciembre de 1978). Choosing Between Logistic Regression and Discriminant Analysis. *Journal of American Statistical Association*, 73(364), 699-705.
- Purda, L. (Octubre-Noviembre de 2008). Risk Perception and the Financial System. *Journal of International Business Studies*, 39(7), 1178-1196. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/25483335>
- Rhys, M., & Spooner, A. (2016). *La Implementación, por los bancos, de los Requerimientos de Deterioro del IFRS 9*. Londres: Global Public Policy Committee.
- Saavedra García, M. L., & Saavedra García, J. M. (Junio de 2010). Modelos para Medir el Riesgo de Crédito de la Banca. *Cuad. Adm.*, 23(40), 295-319.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Sistema Financiero Peruano*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- Támara-Ayús, A., Aristizábal, R., & Velásquez, E. (Enero-Junio de 2012). Matrices de Transición en el Análisis del Riesgo Crediticio como Elemento Fundamental en el Cálculo de la Pérdida Esperada en una Institución Financiera Colombiana. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, 11(20), 105-114.
- Tapia, T., & Verástegui, C. (2010). *Gestión Estratégica del Área de Seguimiento y Control de Créditos en un Banco*. Escuela de Postgrado. Lima: Universidad del Pacífico.
- Tarazona, J., & Regis, H. (2019). *Banco Internacional del Perú S.A.A - Interbank*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgo.

VIII. Anexos

Anexo 1 - Rangos de la Oficina de Control de Moneda

Rangos de la Oficina de Control de Moneda

Reservas	%
Calificaciones de baja calidad	
Otros activos especialmente mencionados	0
Activos por debajo del estándar	20
Activos dudosos	50
Cartera vencida	100
Calificaciones de alta calidad	
Vencidos y vigentes	0

Fuente: (Ong, 1999)

Anexo 2 - Guía de Llamadas

Guía de llamada (cuestionario)

Motivo de Incumplimiento	Medio de Pago
Demora en cobranzas con clientes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuáles son las facturas pendientes de cobro (de tallar)? Enviar sustento. ✓ ¿Por qué se han retrasado? ✓ ¿Desde cuándo mantienen estos retrasos? ✓ ¿Qué % representa el cliente de sus cobranzas? ✓ ¿Es cliente BK? Cruzar info con el E/N de la cuenta
Cambio política de crédito (ampliación plazo de cobro)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cuáles son las facturas pendientes de cobro (de tallar)? Enviar sustento. ✓ ¿Desde cuándo han ampliado el plazo? ✓ ¿A qué se debe el mayor plazo que otorga? ✓ Validar cuáles es el nuevo plazo; cruzarlo con el plazo de la línea vigente y solicitar EEFF. ✓ Validar si el cambio de política ha impactado positivamente en ventas.
Fondos disponibles (cobranza) para cancelar obligación con BK, fueron destinados a pago a proveedores (imputación o compra local)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿A qué se debió la urgencia del pago a proveedor? ✓ Sustento de la orden de compra. ✓ ¿Algun cambio de política de proveedor? Explicar. ✓ Cambio de proveedor. Aclarar. ✓ Definir fecha de pago.
Menor acceso al crédito (menores líneas con bancos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Con qué institución financiera redujeron las líneas? ✓ ¿Por qué no se renovaron las líneas con otro banco? ✓ ¿Cómo piensa financiar la necesidad no cubierta?

TIPS



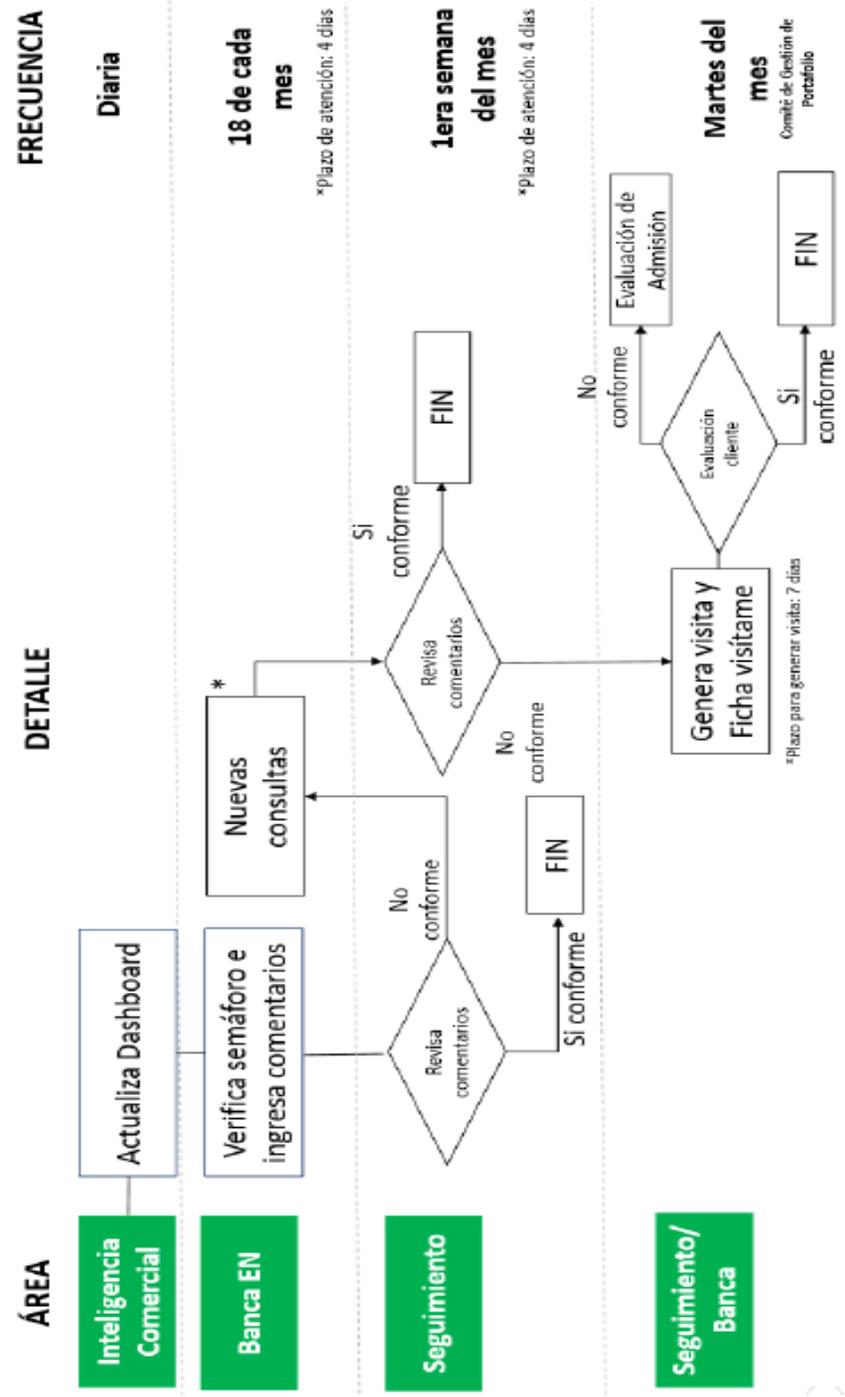
Preparación previa (revisión último F10 aprobado, metodizado, búsqueda de información negativa)

Definir fecha de cobro y de pago de crédito (acotar plazo, no exceder los 15 días del vcto. inicial)
Detectar inconsistencias en la información.

Fuente: Presentación “Mejoras Proceso Gestión y Seguimiento – Agosto 2019”



Protocolo clientes vigentes sin atraso



Fuente: Protocolo de Clientes Vigentes – Enero 2020 (Interbank)