

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA – AREQUIPA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE ECONOMIA

TRABAJO INFORME

EXPERIENCIA PROFESIONAL

GESTION INTEGRAL EN EDPYMES PROEMPRESA S.A.

2001-2006

INFORME : PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE ECONOMISTA

AUTOR : GUILLERMO JAVIER PORTUGAL REJAS

BACHILLER EN ECONOMIA

FECHA : 15 DE NOVIEMBRE DEL 2012

AREQUIPA – PERU

INDICE GENERAL

INTRODUCCION.....6

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO Y EL SISTEMA DE EMPRESAS MICROFINANCIERAS

1.1) El Sistema Financiero Peruano8

1.1.1) Generalidades Ley General del Sistema Financiero, de Seguros y AFPs

1.1.2) Evolución del Sistema Financiero Peruano10

1.1.3) Características y Evolución del Sistema Bancario.....13

1.1.4) Características y Evolución del Sistema de Empresas Microfinancieras

1.2) El Sistema de EDPYMES.....19

1.2.1) Características y Evolución19

1.2.2) Problemática y Limitaciones21

1.2.3) EDPYMES Proempresa S.A.....23

1.2.3.1) Constitución y Organización.....23

1.2.3.2) Características y Evolución.....24

1.2.3.3) Principales Indicadores Financieros.....27

CAPITULO II

LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS.....31

2.1) Generalidades31

2.2) Principales Rubros de Gestión32

2.2.1) Planificación Empresarial.....32

2.2.2) Gestión de Activos-Pasivos-Patrimonio....33

2.2.3) Gestión de los Recursos Humanos.....34

2.2.4) Gestión de Control Interno.....35

2.2.5) Gestión de Riesgos36

CAPITULO III

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA APLICADA EN LA REALIZACION DEL TRABAJO.....38

3.1) Metodología Aplicada en el Desarrollo del Trabajo38

3.2) Recopilación de Información.....38

3.3) Alcance del Trabajo37

CAPITULO IV

PRINCIPALES LABORES DESARROLLADAS39

4.1) Generalidades39

4.2) Planificación Empresarial....41

4.2.1) Planeamiento Estratégico.....41

4.2.2) Planeamiento Operativo.....45

4.3) <u>Gestión de Activos-Pasivos-Patrimonio</u>.....	50
4.3.1) Gestión de Activos	50
4.3.1.1) Segmento de Atención....	51
4.3.1.2) Productos Crediticios.....	52
4.3.1.3) Organización de la División de Negocios..	58
4.3.1.4) Metodología Crediticia.....	61
a) Generalidades	
b) Promoción	
c) Evaluación y aprobación crediticia	
d) Seguimiento y recuperación	
4.3.1.5) Red de Agencias.....	70
4.3.1.6) Principales Resultados.....	73
4.3.2) Gestión de Pasivos	74
4.3.3) Gestión Patrimonial	79
4.4) <u>Gestión de Recursos Humanos</u>.....	87
4.4.1) Reclutamiento, selección y contratación..	87
4.4.1.1) Reclutamiento.....	87
4.4.1.2) Selección.....	89
4.4.1.3) Contratación.....	90
4.4.2) Capacitación.....	91
4.4.3) Motivación y Retención.....	92

4.4.4) Evolución del Personal.....	95
4.5) <u>Gestión de Control Interno</u>.....	96
4.5.1) Sistema de Control Interno.....	96
4.5.1.1) Estructura Orgánica.....	97
4.5.1.2) Normatividad	97
4.5.1.3) Sistema de Información..	98
4.5.2) Unidad de Auditoría Interna.....	102
4.6) <u>Gestión de Riesgos</u>.....	104
4.6.1) Organización.....	104
4.6.1.1) Unidad de Riesgos.....	104
4.6.1.2) Clasificación de Riesgos..	105
4.6.2) Administración de Riesgos.....	107
4.6.2.1) Riesgo Crediticio.....	107
4.6.2.2) Riesgo de Liquidez.....	115
4.6.2.3) Riesgo de Mercado.....	120
4.6.2.4) Riesgo Operativo.....	123
CONCLUSIONES.....	135
ANEXOS	137
BIBLIOGRAFIA.....	164

ANEXOS

1) Plan Estratégico 2002-2006 / Análisis FODA.....	137
2) Matriz de Objetivos-Metas-Estrategias.....	139
3) Evaluación Plan Operativo.....	143
4) Proceso para Desarrollo de Productos.....	147
5) Metodología de Bonificaciones.....	148
6) Formato para Evaluación Crediticia.....	150
7) Contenido Informe de Valorización (Interinvest).....	151
8) Contenido Memorándum de Venta (Interinvest).....	153
9) Estructura Orgánica – Edpymes Proempresa S.A.....	155
10)Relación de Normatividad Edpymes Proempresa S.A.....	156
11)Niveles de Comité de Créditos.....	158
12)Reporte de ACPR y Riesgo Mercado- Requerimiento Patrimonial.....	159
13)Reporte de Riesgo de Liquidez.....	160
14)Reporte de Riesgo de Mercado.....	161
15)Proceso de Evaluación de Riesgo Operativo.....	162
16)Matrices Clasificación Frecuencia de Evento e Impacto de Pérdida..	163

GESTION INTEGRAL EN EDPYMES PROEMPRESA S.A. 2001- 2006

INTRODUCCION

El presente trabajo informe describe las principales actividades realizadas a cargo de la Gerencia General de Edpymes Proempresa S.A., de Agosto del 2001 a Diciembre del 2006. Esta experiencia se plasma en la gestión de esta Entidad especializada en Microfinanzas, perteneciente al Sistema Financiero Peruano, y que inicia operaciones en Enero de 1998.

Edpymes Proempresa S.A. es una entidad financiera perteneciente al Sistema de Entidades de Desarrollo a las Pequeñas y Microempresas, creada principalmente para atender las necesidades de financiamiento del sector de emprendedores emergentes.

Edpymes Proempresa S.A. nace del proceso de formalización de la actividad de otorgamiento de créditos que venían ejerciendo los Organismos No Gubernamentales – Institutos de Desarrollo del Sector Informal (ONGs Idesi), organizaciones que a través de su RED de IDESIS Regionales, instaladas en diferentes provincias de nuestro país, optaron por formalizar sus operaciones crediticias aprovechando la modificación en la Ley General del Sistema Financiero (Diciembre 1996), y en donde, entre otros aspectos, se creaba un nuevo tipo de Empresa Financiera : EDPYME .

Es así, que Edpymes Proempresa S.A. inicia sus operaciones con el traslado de la cartera crediticia de los IDESI de Lima, Arequipa y Ayacucho. Determinándose su plan de expansión en la progresiva transferencia de cartera crediticia de los demás IDESIS, buscando la especialización de la gestión crediticia y dejando el trabajo de asistencia técnica y capacitación a las PYMES a cargo de los diferentes IDESIS Regionales.

Edpymes Proempresa S.A. inicia sus operaciones en base al personal que laboraba en los IDESIS, que trasladaron su cartera crediticia. Pero producto de las

necesidades de crecimiento, adecuación a la normatividad establecida por el órgano supervisor (Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs), y a la necesidad de fortalecer la gestión de la empresa; es que el Directorio toma la decisión de incorporar a nuevos funcionarios con mayor experiencia en el campo de las Microfinanzas, es ahí donde tengo la oportunidad de incorporarme a Proempresa, basándome en la experiencia adquirida como Gerente de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Tacna S.A., entidad en la que laboré nueve años.

El Sistema de Microfinanzas Peruano en los últimos años se ha presentado más competitivo, acentuado por la participación de las Empresas Bancarias como nuevos actores en la atención de créditos a las PYMES, así como, el ingreso al mercado de Lima de otras EDPYMES y de las Cajas Municipales. Esta situación viene exigiendo mayores niveles de eficiencia y productividad de las Entidades Financieras, y en el caso de las EDPYMES se encuentran en una situación de desventaja con las demás Entidades que conforman el Sistema Financiero Peruano, debido a que no se encuentran autorizadas a operar (entre otros productos) el producto de captación de depósitos, aspecto que permite a las demás instituciones poder contar con recursos financieros más baratos para el financiamiento de las colocaciones de crédito.

Esta mayor competencia en el otorgamiento de créditos a las PYMES, basada en una competencia principalmente por precio (reducción de tasas de interés) y otorgamiento de colaterales (regalos, sorteos, entre otros), están incidiendo en la reducción de los márgenes financieros y de rentabilidad.

Esta situación incidió en que Edpymes Proempresa S.A. haga todos los esfuerzos necesarios para organizar su trabajo y mejorar su gestión integral buscando atender de manera más eficiente sus colocaciones crediticias, principal activo generador de los mayores ingresos financieros, cuidando que la calidad de la cartera crediticia se mantenga en niveles apropiados que asegure un crecimiento sano y sostenido.

CAPITULO I

EL SISTEMA FINANCIERO PERUANO Y EL SISTEMA DE EMPRESAS MICROFINANCIERAS

1.1) El Sistema Financiero Peruano

1.1.1) Ley General del Sistema Financiero, de Seguros y AFPs (Ley No. 26702)

La Superintendencia fue creada el 23 de mayo de 1931 con la denominación de Superintendencia de Bancos, siendo su función principal la de controlar y supervisar los bancos.

La primera Ley Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, se dictó en 1981. La normatividad bancaria fue renovada en el año 1991 con la promulgación de la Ley de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros, Decreto Legislativo No. 637 y posteriormente reemplazada en 1993 por el Decreto Legislativo No.770. Estos Decretos Legislativos consideraban aspectos de regulación y recomendaciones del Comité de Basilea, así como, la aplicación de límites operativos en función del patrimonio efectivo y el requerimiento patrimonial para los activos y créditos contingentes ponderados por riesgo crediticio.

En diciembre de 1996 fue publicada la Ley No. 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, esta Ley considera los aspectos de regulación que estaban presentes en las dos leyes anteriores e incorpora algunas recomendaciones propuestas por el Acuerdo de Basilea de 1988 y su revisión de 1991. Incluyéndose lo relacionado a la administración del riesgo crediticio, riesgo de mercado, así como la definición de las transacciones financieras sospechosas para combatir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas. (1)

(1) Publicaciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.

De acuerdo a lo establecido en la Ley No. 26702, “el objeto principal es propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan al desarrollo nacional”.

“La Superintendencia ejerce en el ámbito de sus atribuciones, el control y la supervisión de las empresas conformantes del Sistema Financiero y Sistema de Seguros y de las demás personas naturales y jurídicas incorporadas por esta ley o por leyes especiales, de manera exclusiva en los aspectos que le corresponda”.

“Corresponde a la Superintendencia defender los intereses del público, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a su control, velando porque se cumplan las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen; ejerciendo para ello el más amplio control de todas sus operaciones y negocios y denunciando penalmente la existencia de personas naturales y jurídicas que, sin la debida autorización ejerzan las actividades señaladas en la presente ley, procediendo a la clausura de sus locales, y, en su caso, solicitando la disolución y liquidación del infractor”(2).

La Ley No. 26702 en sus 381 artículos, disposiciones finales y complementarias, y disposiciones transitorias, establece las disposiciones de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operan en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas empresas.

(2) Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

1.1.2) Evolución del Sistema Financiero Peruano

El sistema financiero peruano está compuesto por diferentes tipos de entidades como Bancos, Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Entidades para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Empresas de Arrendamiento Financiero, Entidades Estatales, entre otras. Estas entidades cumplen un papel importante en la economía nacional, facilitando de manera formal y regulada la intermediación de recursos financieros. Si bien en algunos casos el segmento de atención y los productos a ofertarse son diferentes, pero en los últimos años se han dado cambios importantes en el modelo de negocio, que han hecho que tanto Bancos como Empresas Microfinancieras busquen extender sus niveles de atención a segmentos de mercado que en sus inicios no formaban parte de su estrategia de negocio.

El sistema financiero peruano ha venido evolucionando favorablemente a nivel de crecimiento de sus principales cuentas del activo, pasivo y patrimonio, así como, en indicadores de calidad de cartera crediticia. Esta evolución favorable ha venido de la mano con el trabajo adecuado que ha venido desempeñando la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, quienes se han preocupado por establecer adecuados controles e implementar la normatividad necesaria que permita un adecuado control de riesgos y gestión, buscando en todo momento adecuarse a las normas de Basilea.

CUADRO No. 01
EVOLUCION DEL SISTEMA FINANCIERO PERUANO
(2001 - 2011)

	2001			2003			2005			2007			2008			2009			2011		
	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%
Activos Totales		78,472			76,696			98,440			141,373			183,401			185,368			246,758	
Colocaciones Brutas		49,445			47,049			57,259			80,226			107,775			108,747			154,591	
Cartera Atrasada		4,022			2,600			1,348			1,194			1,584			2,127			2,849	
Pasivos Totales		69,051			66,814			86,850			123,871			162,579			161,448			216,353	
Depósitos Totales		48,665			50,849			63,744			89,453			112,861			119,317			141,080	
Patrimonio		9,421			9,882			11,590			17,502			20,822			23,921			30,402	
Utilidad Neta		560			1,007			2,124			3,191			4,258			4,035			5,494	
ROE			5.94%			10.19%			18.33%			18.23%			20.45%			16.87%			18.07%
ROA			0.71%			1.31%			2.16%			2.26%			2.32%			2.18%			2.23%
MORA			8.13%			5.53%			2.35%			1.49%			1.47%			1.96%			1.84%
No. Entidades Finan.	68			68			65			64			64			63				65	

FUENTE : ESTADISTICAS DE LA SBS
ELABORACION : PROPIA

En el cuadro No. 01 se muestra la tendencia presentada por el sistema financiero peruano entre el año 2001 al 2011, el mismo que diciembre del 2001 estaba integrado por 65 Entidades Financieras.

Al respecto se puede observar que los **Activos Totales** presentaron un crecimiento del 214.45%, siendo la participación de las colocaciones brutas dentro de su estructura total del 63%. Estas colocaciones mostraron un crecimiento del 212.65% entre el 2001 y 2011, presentándose una desaceleración en el año 2009 donde el crecimiento fue de sólo 1.07%, producto de la crisis internacional por los problemas presentados en los créditos hipotecarios en EEUU.

Este crecimiento de las colocaciones brutas en el sistema financiera peruano, estuvo acompañado de un mejor indicador de cartera atrasada, el mismo que se reduce de 8.13% (2001) a 1.84% (2011), siendo el menor en este período el del año 2008 con 1.47%.

Los Pasivos Totales muestran una tendencia similar a los Activos Totales, presentando un crecimiento del 213.32%, con un decrecimiento en el año 2009 de -0.69%, por los motivos indicados en el párrafo anterior.

Los depósitos totales redujeron su participación en la estructura de los pasivos de 70% a 65%, mientras que su crecimiento en este período fue de 189.90%.

El Patrimonio del total del sistema financiero se fortaleció de manera importante mostrando un crecimiento del 222.70%, producto principalmente de la capitalización de utilidades, así como, de nuevos aumentos de capital. Esto dentro de las exigencias de fortalecimiento patrimonial exigidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, dentro de las medidas de adecuación a las normas de Basilea.

Las utilidades netas presentaron un crecimiento interesante de 881.07%, principalmente por las mayores utilidades mostradas por las Empresas Bancarias.

Estos crecimientos de las principales rubros del balance general vinieron acompañados de mejores niveles de rentabilidad tanto patrimonial (ROE) de 5.94% (2001) a 18.07%(2011), como de activos de 0.71%(2001) a 2.23%(2011) y mejor indicador de calidad de cartera crediticia de 8.13% (2001) a 1.84% (2011). Es importante señalar que los mejores niveles se alcanzaron en el año 2008 donde el ROE fue de 20.45%, ROA de 2.32% y la cartera atrasada de 1.47%, después de este año se presentó un reajuste como consecuencia de la crisis internacional de los créditos hipotecarios en EEUU.

Esta evolución favorable del sistema financiero, también incidió en los indicadores de intermediación y bancarización financiera, los cuales presentaron una evolución favorable, de 19.8%(2001) a 29.0% (2011) y de 22.7%(2001) a 30.8% (2011), respectivamente. (3)

Asimismo, es importante resaltar que en los últimos años el sistema financiero ha presentado importantes cambios relacionados con la transformación de Edpymes a Empresas Financieras, y compra de Empresas Financieras y CRAC por parte de Empresas Bancarias en su deseo de consolidar su nueva estrategia de negocio de ingresar a la atención del sector de la Micro y Pequeña Empresa.

En general se puede observar un importante fortalecimiento del sistema financiero peruano, con un indicador de cartera atrasada de los más bajos de América Latina, con el reto de seguir mejorando el indicador de intermediación financiera, donde Chile lleva el liderazgo en América Latina con un 72% (ASBANC) (4).

(3) Memorias de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.

(4) ASBANC: Asociación de Bancos del Perú – Departamento de Estudios Económicos – Setiembre 2011.

1.1.3) Características y Evolución del Sistema Bancario

Las Empresas Bancarias entre los años 2001 y 2011 presentaron crecimientos importantes en los diferentes rubros del Balance General, es así, que sus Activos Totales crecen en 208.53%, el Pasivo Total en 207.46% y el Patrimonio en 218.32%. Los niveles de rentabilidad tanto patrimonial (ROE), como de activos (ROA), mostraron tendencia importantes, de un 4% (2001) a 22%(2011) y de 0.4%(2001) a 2.3% (2011), respectivamente. Pero es importante comentar que en el año 2008 se presentaron los mejores indicadores de rentabilidad patrimonial con un 27% y el menor indicador de cartera atrasada de 1.3%.

CUADRO No. 02																					
EVOLUCION DEL SISTEMA BANCARIO PERUANO																					
(2001 - 2011)																					
	2001			2003			2005			2007			2008			2009			2011		
	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%
EMPRESAS BANCARIAS	15			14			12			13			16			15			15		
Activos Totales		61,812	78.8%		59,202	77.2%		75,453	76.6%		104,328	73.8%		143,507	78.2%		140,794	76.0%		190,710	77.3%
Colocaciones Brutas		37,103	75.0%		35,623	75.7%		43,676	76.3%		66,829	83.3%		91,879	85.3%		89,598	82.4%		126,175	81.6%
Cartera atrasada		3,303	82.1%		2,068	79.5%		933	69.2%		842	70.5%		1,166	73.6%		1,438	67.6%		1,891	66.4%
Pasivos Totales		55,700	80.7%		53,019	79.4%		68,236	78.6%		94,814	76.5%		131,307	80.8%		126,085	78.1%		171,254	79.2%
Depósitos Totales		43,990	90.4%		44,321	87.2%		52,917	83.0%		69,670	77.9%		92,717	82.2%		95,180	79.8%		125,115	88.7%
Patrimonio		6,112	64.9%		6,183	62.6%		7,217	62.3%		9,514	54.4%		12,200	58.6%		14,709	61.5%		19,456	64.0%
Utilidad Neta		273	48.8%		669	66.4%		1,483	69.8%		2,372	74.3%		3,313	77.8%		3,240	80.3%		4,309	78.4%
ROE			4%			11%			21%			25%			27%			22%			22%
ROA			0.4%			1.1%			2.0%			2.3%			2.3%			2.3%			2.3%
Indicador Cartera Atrasada			8.9%			5.8%			2.1%			1.3%			1.3%			1.6%			1.5%

FUENTE : ESTADISTICAS DE LA SBS
ELABORACION : PROPIA

Las Empresas Bancarias al año 2011, en relación con el sistema financiero peruano, representan el 82% de las colocaciones brutas, el 89% de los depósitos y el 64% del patrimonio. Asimismo, en los últimos años y en comparación con las Empresas Financieras y Empresas Microfinancieras, han mostrado los más bajos indicadores de cartera atrasada, llegando al 2011 a 1.5%.

Las Empresas Bancarias en el año 2001 contaban con 1,397,308 deudores vigentes, donde el crédito empresarial participaba con un 81.74% (Microempresa 2.53%), el crédito hipotecario el 9.64% y el de consumo con 8.62% del total de sus colocaciones. La mayor morosidad se concentraba en los créditos Microempresa con 17.27%, seguido de los créditos de consumo con 10.87%.

El 80.53% de las colocaciones estaban en moneda extranjera (dólares americanos) y el 19.47% en moneda nacional. La cartera atrasada se encontraba provisionada en un 118.93% y la cartera atrasada estaba en niveles de 9%.

El 63% de las colocaciones se encontraban concentradas en tres bancos : Banco de Crédito, Wiese Sudameris y Continental, manteniendo el liderazgo el Banco de Crédito con un 26%.

En cuanto a las captaciones de ahorros, las Empresas Bancarias en el año 2001, contaban con 5,096,893 número de depósitos vigentes, siendo los Depósitos a Plazo Fijo los de mayor participación con un 49.47%, seguido de los Ahorros con 26.46%. El 72% del total de las captaciones de ahorros se encontraba concentrado en los bancos de Crédito (30%), Wiese Sudameris(22%) y Continental (20%). A nivel de los depósitos la dolarización se encontraba en niveles del 71.35%.

MiBanco presentó el mejor indicador de rentabilidad patrimonial (ROE) de 17.42%, mientras que el BCP, Continental y Wiese Sudameris, fueron de 9.83%,7.32% y (4.65)%, respectivamente.

Entre los años 2001 y 2011 se presentaron algunas situaciones de interés en el sistema bancario, entre las de mayor importancia tenemos que en el año 2001 se fusiona el Banco Latino con el Interbank, y el NBK Bank con el Banco Financiero, asimismo, entra en proceso de liquidación el Banco Nuevo Mundo. En el año 2006 el Grupo Scotiabank compra el Banco Sudamericano y adquiere el 79% de las acciones del Banco Wiese Sudameris, fusiona ambos bancos y establece el Banco Scotiabank Perú. En el 2007 las Financieras CMR y Cordillera son autorizadas para transformarse en empresas bancarias, y reingresa el Grupo Santander. En el 2008 el Banco Azteca y Deutsche Bank inician operaciones, y el Scotiabank adquirió el Banco de Trabajo y creó CrediScotia Financiera que inicia operaciones en el 2009.

Asimismo, en el 2009 El BCP compró a Financiera Edyficar , y finalmente, en el 2010 Fundación BBVA adquirió la Financiera Confianza.

Las Empresas Bancarias en el año 2011 incrementan su concentración en las colocaciones totales a 72%, BCP(34%),Continental (24%) y Scotiabank (14%); el número de deudores asciende a 5,274,856. Los créditos empresariales mantienen su mayor participación dentro de la colocaciones totales con un 67.33% (créditos microempresa 1.98%), pero se observa una mayor crecimiento en los créditos de consumo y créditos hipotecarios, que pasan a tener una participación de 14.99% y 17.68%, respectivamente. Los créditos en moneda extranjera (dólares americanos) es 51% y en moneda nacional de 49%. Si bien la morosidad se reduce a 1.5%, la cartera de colocaciones de pequeña empresa, consumo y microempresa, presentan los mayores niveles con 4.69%, 2.60% y 2.43%, respectivamente. Las provisiones coberturan la cartera atrasada en 251%.

Los depósitos de las Empresas Bancarias en el año 2011 se concentran en un 72% en tres bancos: BCP (33%), Continental (24%) y Scotiabank (15%). El número de depósitos se incrementa a 10,147,749, siendo la modalidad de depósitos a plazo fijo la de mayor participación con 40%, seguido de los depósitos a la vista (29%), depósitos de ahorros (24%) y CTS (7%). La dolarización de los depósitos disminuye a niveles del 47%.

Los niveles de Rentabilidad Patrimonial y de Activos de las Empresas Bancarias mejora de manera importante a niveles de 22% y 2.3%, respectivamente, donde el Banco Continental muestra los mejores indicadores con un ROE de 34.31% y un ROA de 2.76%.

1.1.4) Características y Evolución del Sistema de Empresas Microfinancieras

El Sistema No Bancario (Empresas Microfinancieras) está compuesto por el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMACs), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRACs) y las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (EDPYMES); las mismas que en su conjunto estaban integradas en el año 2001 por 39 Entidades (CMACs 14, CRACs 12 y EDPYMES 13), y al 2011 son 34 (CMACs 13, CRACs 11 y EDPYMES 10).

De acuerdo al índice Microscopio Global, elaborado por la revista The Economist Intelligence Unit y patrocinado por el BID, CAF e IFC, el Perú por cuarto año consecutivo se ubicó en el primer lugar entre los demás países del mundo, como el país con las mejores condiciones de negocio para el desarrollo de las Microfinanzas.

CUADRO No. 03
EVOLUCION DEL SISTEMA DE MICROFINANZAS PERUANO
(2001 - 2011)

	2001			2003			2005			2007			2008			2009			2011		
	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%
TOTALES	39			40			40			39			36			34			34		
Activos Totales		1,807			3,198			5,156			7,848			9,797			11,542			16,334	
Colocaciones Brutas		1,236			2,362			3,909			6,300			8,085			9,194			13,048	
Pasivos Totales		1,480			2,636			4,252			6,456			8,190			9,702			13,902	
Depósitos Totales		946			1,805			3,070			4,353			5,590			7,272			11,263	
Patrimonio		327			562			904			1,392			1,607			1,841			2,430	
Utilidad Neta		62			122			219			295			311			306			327	
Cartera Atrasada		94	7.61%		135	5.72%		198	5.07%		250	3.97%		312	3.86%		443	4.82%		629	4.82%
ROE			18.96%			21.62%			24.23%			21.19%			19.35%			16.62%			13.43%
ROA			3.43%			3.80%			4.25%			3.76%			3.17%			2.65%			2.00%

FUENTE : ESTADISTICAS DE LA SBS

ELABORACION : PROPIA

Los Activos Totales de las Empresas Microfinancieras crecieron entre el 2001 y 2011 en 804% y representaron el 6.6% del total de activos del sistema financiero peruano al año 2011. Mientras que las colocaciones brutas crecieron el 956% y representaron el 80% de sus Activos Totales y el 8.4% del sistema financiero en el 2011, con un total de 516, 207 (2002) y 1,600,723 (2011) deudores vigentes . La cartera atrasada mejoró a 4.8%.

De la cartera de colocaciones bruta total el 55% fueron del tipo de créditos Microempresa y 25% Consumo en el 2001 (el resto corresponde a créditos comerciales e hipotecarios), mientras que en el 2011 aumentó la participación de los créditos a Micro y Pequeña Empresa a 69% y los créditos de consumo se redujeron a 18%. La dolarización de la cartera de colocaciones se redujo de 37% (2001) a 10% (2011), y las provisiones de la cartera atrasada al 2011 ascendió a 152%.

Las Cajas Municipales mantuvieron su mayor participación en el Activo Total de las Empresas Microfinancieras 69%(2001) y 76% (2011), seguida de las CRACs y EDPYMES. Asimismo, mantienen el mayor número de deudores de las Empresas Microfinancieras con una participación del 79% (2001) y 67% (2011). Las Cajas Municipales mejoraron su indicador de cartera atrasada de 5.23% (2001) a 4.90% (2011), siendo las CMACS con mayor participación en las colocaciones crediticias las de Arequipa, Piura y Trujillo. En cuanto a las CRACs, las de mayor participación en sus colocaciones son Nuestra Gente, Señor de Luren y Credinka; y en relación a las EDPYMES las de mayor nivel de colocaciones son Raíz, Proempresa y Nueva Visión. Cabe señalar que las EDPYMES en el 2011 presentaron el menor nivel de dolarización de la colocaciones con un 5 % y el mayor nivel de cartera atrasada con 5.06%.

Los Pasivos Totales de las Empresas Microfinancieras presentaron un crecimiento entre el 2001 y 2011 del 839%, donde la participación de los depósitos se incrementó del 64% (2001) al 81% (2011) y éstos crecieron en 1090%.

Las CMACs presentaron la mayor participación del total de pasivos con un 71% (2001) y 77% (2011). Cabe señalar que en relación con las Empresas Microfinancieras las EDPYMES no captan depósitos, por ello su labor de intermediación se ve limitada a la gestión de adeudos.

En relación con la composición de los depósitos totales, la mayor participación ha sido de los Depósitos a Plazo Fijo con 56% (2001) y 66% (2011), seguido de los Ahorros y CTS. Manteniendo el liderazgo en la captación del total de depósitos

las CMACs con un 83%. El número de depositantes al 2001 ascendió a 2,030,756. El nivel de dolarización de los depósitos descendió de 57% (2001) a 15% (2011).

Las Empresas Microfinancieras, especializadas en el otorgamiento de créditos al sector de la Micro y Pequeña Empresa, en el año 2001 mostraron mejores niveles de rentabilidad en comparación con las Empresas Bancarias, es así, que el ROE y ROA fueron 18.9% y 3.4%, respectivamente. Al cierre del 2011, debido a los cambios presentados en el sistema financiero peruano (fusiones y adquisiciones, transformación de EDPYMES a Empresas Financieras, entre otros aspectos) y las crisis políticas y financieras, provocaron también cambios en las tendencias y resultados de las Empresas del Sistema Financiero, trayendo como consecuencia que las rentabilidades, tanto patrimonial como de activos de las Empresas Microfinancieras se reduzca a niveles de 13% y 2%, respectivamente. Indicadores inferiores a las Empresas Bancarias y Empresas Financieras, donde la banca privada tuvo el mejor ROE de 22%. Si bien el indicador de cartera atrasada mejora de 7.6% (2001) a 4.8% (2011), pero los indicadores de eficiencia, provisiones e ingresos financieros se vieron afectados e influyeron negativamente en los resultados.

En el sistema financiero peruano producto de mayores niveles de competencia y buscando mejorar la profundización en el mercado, se presentaron hechos de importancia como: En el año 2001 inician operaciones como EDPYMES CAMCO Piura, Crear Trujillo y Alternativa, en el 2004 CAMCO Piura se vende y se crea EDPYME Efectiva, el año 2006 donde la CMAC-Chincha es absorbida por la CMAC-Ica y EDPYME Edyficar absorbe EDPYME Crear Cusco e inicia operaciones EDPYME MiCasita. La compra por parte de la Fundación BBVA de las CRACs Nor Perú y del Sur (2007) y la compra de EDPYMES Crear Tacna, fusionándolas y formando la CRAC Nuestra Gente (2008). Asimismo, en el año 2008 la CRAC San Martín es absorbida por la CMAC Piura, EDPYME Edyficar se transforma en Empresa Financiera, EDPYME Credijet inicia operaciones y se

vende EDPYME Crear Trujillo y se crea EDPYME Acceso Crediticio. En el 2009 adicionalmente las Edpymes Confianza y Crear Arequipa fueron autorizadas por la SBS para convertirse en Empresas Financieras. Finalmente, en el 2011 el Grupo Jaramillo de Ecuador compró a EDPYME ProNegocios, el Banco Compartamos de México adquirió el 82% de Financiera Crear Arequipa y EDPYME Efectiva se transforma a Financiera.

1.2) El Sistema de EDPYMES

1.2.1) Características y Evolución

El Sistema EDPYMES surge como consecuencia de la publicación de la Ley No. 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Diciembre 1996). Donde entre otras cosas se dan facilidades para la organización y constitución de este nuevo tipo de empresas microfinancieras, promoviendo la conversión de los Organismos No Gubernamentales (ONGs) a empresas reguladas.

CUADRO No. 04
EVOLUCION DEL SISTEMA EDPYMES
(2001 - 2011)

	2001			2003			2005			2007			2008			2009			2011		
	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%
EDPYMES	13			14			14			14			13			11			10		
Activos Totales		217			368			648			1,404			1,306			1,028			1,263	
Colocaciones Brutas		174			309			536			1,191			1,121			865			1,107	
Pasivos Totales		130			230			458			1,107			1,031			786			991	
Patrimonio		87			138			190			297			275			243			271	
Utilidad Neta		4			1			27			49			47			21			9	
Cartera Atrasada		13	7.47%		31	10.03%		36	6.72%		41	3.44%		41	3.66%		39	4.51%		56	5.06%
ROE			4.60%			0.36%			14.21%			16.50%			17.09%			8.64%			3.32%
ROA			1.84%			0.14%			4.17%			3.49%			3.60%			2.04%			0.71%

FUENTE: ESTADISTICAS SBS

ELABORACION: PROPIA

Sus Activos Totales crecieron entre el 2001 y 2011 en 482%, y las colocaciones brutas en 536%. Las colocaciones se constituye en el principal activo con una participación del 80% (2001) y 87% (2011). La calidad de la cartera crediticia mejora de 7.47% a 5.06%, así como, el indicador de provisiones de una cobertura de cartera atrasada de 97% a 133%. Las mayores colocaciones crediticias se dieron en los créditos a las PYMES, los mismos que representan el 78% del total de sus colocaciones brutas vigentes. El número de deudores vigentes crece de 53,729 (2001) a 231,437 (2011).

La dolarización de la cartera crediticia se reduce de manera importante de 42% a 5%, principalmente por factores relacionados a la crisis internacional, a la mayor disponibilidad de recursos en moneda nacional y al calce por tipo de moneda para reducir el riesgo de tipo de cambio. El 73% de las colocaciones brutas se concentran en tres Edpymes al 2011, Raíz (41%), Proempresa (17%) y Nueva Visión (15%).

Los Activos Totales de las Edpymes representan el 12% (2001) y 8% (2011) del Total de los Activos de las Empresas Microfinancieras.

Los Pasivos Totales crecieron en 662% entre el 2001 y 2011, y participan en el 2011 con el 7% del Total de los Pasivos de las Empresa Microfinancieras. Cabe señalar que los pasivos de las Edpymes principalmente están constituídos por Adeudos (Préstamos de entidades nacionales e internacionales) con los que atienden sus operaciones crediticias, toda vez que las Edpymes no están autorizadas a la captación de depósitos.

El Patrimonio crece en 211%, dentro del período de análisis, y representa al 2011 el 11% del Patrimonio Total de las Empresas Microfinancieras. Pero esta participación se ve reducida comparada con la del 2001 donde fue de 27%.

Se observa una reducción de los indicadores de rentabilidad, tanto el ROE como el ROA, de 4.60% y 1.84% a 3.32% y 0.71%, respectivamente y entre los períodos 2001 y 2011. Cabe señalar que los mejores resultados se alcanzaron en el año

2008 con un ROE de 17.1% y ROA de 3.6%. Estos resultados están un poco distorsionados debido principalmente a que en los últimos años tres grandes Edpymes se transformaron a Empresas Financieras, alterando las principales cuentas del balance general.

1.2.2) Problemática y Limitaciones

Las Edpymes desde sus inicios presentaron una serie de inconvenientes en la adecuación de su operatividad como ONG a empresa regulada, donde se debió implementar una serie de controles de acuerdo a las exigencias establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Debiendo asumir fuertes inversiones en capacitación, mayores costos por las nuevas estructuras orgánicas, mayores gastos administrativos, constitución de provisiones por la cartera crediticia, entre otras cosas.

Uno de los aspectos importantes que limita su operatividad es conseguir fondos para la atención de créditos, toda vez que a la fecha las EDPYMES no están autorizadas a la captación de depósitos. Si bien las más grandes tuvieron la posibilidad de captar recursos de organismo nacionales como COFIDE, FONCODES, Banco de la Nación, entre otros, éstos recursos eran limitados. Teniendo que gestionarse recursos de organismos internacionales (Fondos de apoyo a las PYMES) los mismos que inicialmente eran otorgados en moneda extranjera (dólares americanos) y que las EDPYMES en base a operaciones Back to Back con Bancos Comerciales Nacionales convertían los fondos en moneda nacional para ser canalizados a las operaciones crediticias, aspecto que encarecía aún más los fondos captados. Si bien a la fecha algunos fondos internacionales vienen canalizando sus financiamientos en moneda nacional, aún estos son caros y limitados. Esta situación de limitación de captación de recursos, aunado a las limitaciones de varias EDPYMES de incrementar su patrimonio, afectaron el crecimiento de las colocaciones crediticias, incidiendo en los ingresos y en los niveles de rentabilidad.

A la fecha los mayores niveles de competencia existente en el mercado financiero peruano, vienen afectando el desempeño económico-financiero de las EDPYMES, provocando una serie de situaciones como las que se mencionan a continuación:

- **Reducción de los Intereses.**- La participación directa e indirecta de los Bancos en la atención del sector de la Micro y Pequeña Empresa, así como, las facilidades a las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito para que puedan ingresar al mercado de Lima y a todas las provincias, inclusive en aquellas donde existe otra Caja Municipal. Han generado menores tasas de interés , dado que estas empresas han basado su competencia principalmente en precio (reducción de tasas de interés), toda vez que la captación de sus fondos son más baratos (depósitos en sus distintas modalidades).
- **Incremento en los Gastos de Personal.**- La mayor demanda de personal calificado, con experiencia en microfinanzas, por parte de los Bancos y otras Entidades Financieras, situación que ha provocado una mayor rotación del personal afectando la gestión y administración de la cartera crediticia, asimismo, el incremento de las estructuras remunerativas a fin de tratar de retener al personal.
- **Incremento en las Provisiones de la Cartera Crediticia.**- La mayor competencia, aunado a los cambios presentados en la información proporcionada por las Centrales de Riesgos, incidieron en mayores niveles de sobreendeudamiento de la cartera crediticia, incrementándose las provisiones (alineamiento de la cartera crediticia y constitución de provisiones procíclicas) y mayores gastos por la gestión de cobranzas.

- **Limitaciones de Fondos.-** El mayor riesgo que se viene presentando en las carteras crediticias, también han influido en los límites para los financiamientos que imponen los organismos proveedores de recursos. Esto aunado a que las EDPYMES no cuentan con autorización para la captación de depósitos.
- **Mayores Costos Operativos.-** El mayor costo operativo inherente en las empresas especializadas en microfinanzas, toda vez que el monto promedio de sus colocaciones es bajo en comparación con la Banca. Y entre las Empresas Microfinancieras, las EDPYMES mantienen los promedios más bajos en los montos de colocaciones crediticias, por el segmento de atención que son las Microempresas, hace que los costos operativos sean mayores en comparación con otras entidades financieras.

Si bien los últimos cambios en la Ley que regula el Sistema Financiero Peruano, aparentemente ha flexibilizado la posibilidad de acceder a otras operaciones y servicios financieros (antes sistema modular), en la realidad no han permitido muchos cambios en la oferta de las empresas microfinancieras, y en el caso específico de las EDPYMES, a fin de mantenerse en niveles apropiados de competitividad y poder sostenerse en el mercado, las más grandes se vieron en la necesidad de gestionar su proceso de transformación a Empresa Financiera y en la actualidad las que lo lograron fueron vendidas a Empresas Bancarias.

1.2.3) EDPYMES Proempresa S.A.

1.2.3.1) Constitución y Organización

EDPYMES PROEMPRESA es una Sociedad Anónima, cuya autorización de funcionamiento fue otorgada por la Superintendencia de Banca, Seguros y

AFPs, el 28 de Noviembre de 1997 con Resolución SBS No 832-97, siendo la fecha de inicio de operaciones el 02 de Enero de 1998.

Inicia sus operaciones con un capital social de un millón de dólares, producto de la capitalización de los recursos propios de la Asociación de Institutos de Desarrollo del Sector Informal (IDESI Nacional), principal accionista con el 99% del Accionariado y el 1% restante correspondía a dos personas naturales. IDESI Nacional, en base a las modificaciones de la Ley del Sistema Financiero (Diciembre 1996) donde entre otras cosas se define un nuevo tipo de entidad financiera-EDPYMES, decide la creación de EDPYMES Proempresa S.A. a fin de dividir sus servicios de préstamos, asistencia técnica y capacitación, dejando el manejo crediticio y especializado a la EDPYME, para ello inicia operaciones con la transferencia de la cartera crediticia de los Idesi de Lima, Ayacucho y Arequipa (Resolución SBS No.889-97 recibió autorización para la apertura de estas tres agencias).

1.2.3.2) Características y Evolución

CUADRO No. 05																		
EVOLUCION DE EDPYMES PROEMPRESA S.A.																		
(2001 - 2011)																		
	2001			2003			2005			2007			2009			2011		
	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%	No.	S/. MM	%
EDPYMES	13			14			14			14			11			10		
Activos Totales		217			368			648			1,404			1,028			1,263	
Colocaciones Brutas		174			309			536			1,191			865			1,107	
Pasivos Totales		130			230			458			1,107			786			991	
Patrimonio		87			138			190			297			243			271	
Utilidad Neta		4			1			27			49			21			9	
Cartera Atrasada		13	7.5%		31	10.0%		36	6.7%		41	3.4%		39	4.5%		56	5.1%
ROE			4.6%			0.4%			14.2%			16.5%			8.6%			3.3%
ROA			1.8%			0.1%			4.2%			3.5%			2.0%			0.7%
PROEMPRESA																		
Activos Totales		25	11.5%		34	9.2%		50	7.7%		98	7.0%		164	16.0%		213	16.9%
Colocaciones Brutas		17	9.8%		28	9.1%		40	7.5%		89	7.5%		136	15.7%		184	16.6%
Pasivos Totales		20	15.4%		28	12.2%		39	8.5%		82	7.4%		135	17.2%		176	17.7%
Patrimonio		5	5.7%		6	4.3%		11	5.8%		16	5.4%		29	11.9%		38	13.9%
Utilidad Neta		0.5	12.5%		0.3	60.0%		1.5	5.6%		1.6	3.3%		3	14.3%		3	33.3%
Cartera Atrasada		1	7.5%		2	7.4%		2	5.4%		4	4.7%		8	5.6%		9	4.9%
ROE			10.0%			5.0%			13.6%			10.0%			10.3%			8.0%
ROA			2.0%			0.9%			3.0%			1.6%			1.8%			1.4%
FUENTE : ESTADISTICAS DE LA SBS																		
ELABORACION : PROPIA																		

Los Activos Totales de EDPYMES Proempresa S.A. presentaron un crecimiento, entre el año 2001 y 2011, de 752% (Sistema EDPYMES crece en el mismo período 536%), siendo a Diciembre del 2011 el saldo de las colocaciones brutas de S/.213 Millones de Nuevos Soles, mejorando su participación en relación con el Total de Activos del Sistema Edpymes de 12% a 17%. El principal activo lo constituyen las colocaciones crediticias, las mismas que dentro de la estructura de activos incrementaron su participación de 68% a 86%, mejorando la participación de los activos rentables de la empresa.

Las colocaciones de Proempresa se han orientado principalmente al sector de las PYMES con un 90% del total del saldo de créditos vigentes. Asimismo, el número de deudores vigentes de 5,773 (2001) crece a 38,544 en el 2011(17% del total del Sistema EDPYMES). El monto promedio de los créditos aumenta de S/. 3,466 (2001) a S/. 4,774 (2011).

La calidad de las colocaciones crediticias presentó una mejora sostenida, de un indicador de cartera atrasada de 7.53% (2001) a 4.89% (2011), en este último caso menor que el Sistema de EDPYMES que fue de 5.06%. Con un nivel de provisiones que mejora de 103% (2001) a 133% (2011), y una dolarización de la cartera crediticia que baja de 28.5% a 10.36%.

Según el ranking de colocaciones brutas del Sistema EDPYMES, Proempresa en el año 2001 ocupaba el tercer lugar (10%) y en el 2011 el segundo lugar (17%).

En cuanto al Total de los Pasivos, Proempresa presentó un crecimiento del 780%, representando los adeudos el 95% de este total, los que a Diciembre del 2011 el 80% se encontraba en moneda nacional (62% en el 2001). Cabe señalar que su actividad de intermediación financiera la realiza en base a la gestión de líneas de crédito de organismos nacionales e internacionales, toda vez que al igual que las demás EDPYMES no está autorizada a la captación de depósitos. Es por ello a fin de superar esta limitación y también

brindar otros productos y servicios financieros, en la actualidad se encuentra gestionando su conversión a Empresa Financiera.

El Patrimonio de Proempresa se fortalece en 660%, producto principalmente de la capitalización de utilidades y por el aumento de capital social por nuevas inversiones de los actuales y nuevos inversionistas. Cabe señalar que la participación que tenía Proempresa en el Patrimonio Total del Sistema EDPYMES mejora de un 6% (2001) a 14% (2011).

En el año 2007 la Revista Microempresa Américas-MIX publicó el ranking de las 100 mayores Instituciones Microfinancieras de América Latina y el Caribe y el ranking de las 20 Instituciones Microfinancieras de mayor crecimiento, correspondiente a la evaluación realizada a Diciembre del 2006, donde por primera vez Edpymes Proempresa es considerada y alcanzó los puestos 73 y 20, respectivamente.

LAS 100 MAYORES IMF

PUESTO	NOMBRE IMF	PAIS	No.PTMOS. VIG.
1	BANCO CAJA SOL	COLOMBIA	837,003
2	BAN EFE	CHILE	787,702
3	COMPARTAMOS	MEXICO	652,025
4	CAJA POPULAR MEXICANA	MEXICO	643,659
9	MIBANCO	PERU	276,165
13	BANCO SOLIDARIO	ECUADOR	182,048
22	EDPYME EDYFICAR	PERU	92,663
57	EDPYME CONFIANZA	PERU	36,404
58	EDPYME CREAM A REQUIPA	PERU	36,163
64	CMAC - TACNA	PERU	29,005
73	EDPYME PROEMPRESA	PERU	22,162
100	FAMILIA Y MEDIO AMBIENTE	HONDURAS	13,631
Fuente : Revista Microempresa Américas 2007 - MIX			
Elaboración : propia			

LAS 20 IMF DE MAYOR CRECIMIENTO

PUESTO	NOMBRE IMF	PAIS	% CRECIMIENTO
1	EUREKA SOLI	MEXICO	650%
2	CAFASA	MEXICO	411%
3	ASEA	MEXICO	354%
4	EDPYME EFECTIVA	PERU	201%
9	EDPYME ALTERNATIVA	PERU	104%
11	MIBANCO	PERU	79%
16	EDPYME CREA RAREQUIPA	PERU	63%
18	FINCA	MEXICO	55%
20	EDPYME PROEMPRESA	PERU	53%

Fuente : Revista Microempresa Américas 2007 - MIX

Elaboración : propia

1.2.3.3) Principales Indicadores Financieros

En el Cuadro No. 06 se aprecian los principales indicadores financieros que usualmente se revisan en las entidades financieras.

CUADRO No. 06
INDICADORES FINANCIEROS

	2001		2003		2005		2007		2008		2009		2011	
	PROEM.	EDP.	PROEM.	EDP.	PROEM.	EDP.	PROEM.	EDP.	PROEM.	EDP.	PROEM.	EDP.	PROEM.	EDP.
Pasivo Total / Capital Soc. (No.V)	4.8	1.7	5.0	1.7	4.8	2.7	5.6	4.6	8.3	4.6	5.8	3.8	5.3	3.8
Adeudos / Pasivo Total	97.0%	90.1%	96.9%	93.0%	95.5%	94.5%	97.0%	92.0%	95.8%	94.7%	96.2%	89.3%	95.1%	95.8%
Disponible / Activo Total	27.1%	16.1%	14.0%	15.4%	11.2%	14.9%	6.0%	10.5%	14.9%	10.9%	15.1%	12.8%	11.6%	9.2%
Cartera Atrasada	7.4%	7.6%	7.4%	10.1%	5.4%	6.8%	4.7%	3.5%	4.8%	3.6%	5.6%	4.5%	4.8%	5.0%
Provisiones	102.9%	97.0%	102.8%	83.7%	121.0%	110.8%	116.0%	131.4%	124.6%	141.4%	130.5%	141.3%	132.6%	133.0%
Gastos Adm./Colocaciones (*)	24.9%	16.4%	19.6%	16.9%	21.7%	18.1%	19.1%	16.6%	15.8%	17.3%	17.0%	20.0%	17.4%	18.7%
Ingres.Financ./Activo Rentable(*)	42.7%	30.1%	38.9%	30.1%	38.1%	36.9%	35.3%	32.8%	36.2%	34.6%	33.1%	35.2%	30.9%	31.7%
Rentabilidad Patrimonial (*)	9.3%	5.0%	5.2%	0.4%	16.5%	16.8%	10.5%	18.7%	26.8%	19.0%	9.4%	9.7%	8.9%	3.3%
Rentabilidad Activos (*)	1.9%	2.0%	0.9%	0.1%	3.5%	5.3%	2.0%	4.2%	4.1%	4.5%	1.6%	2.4%	1.5%	0.7%

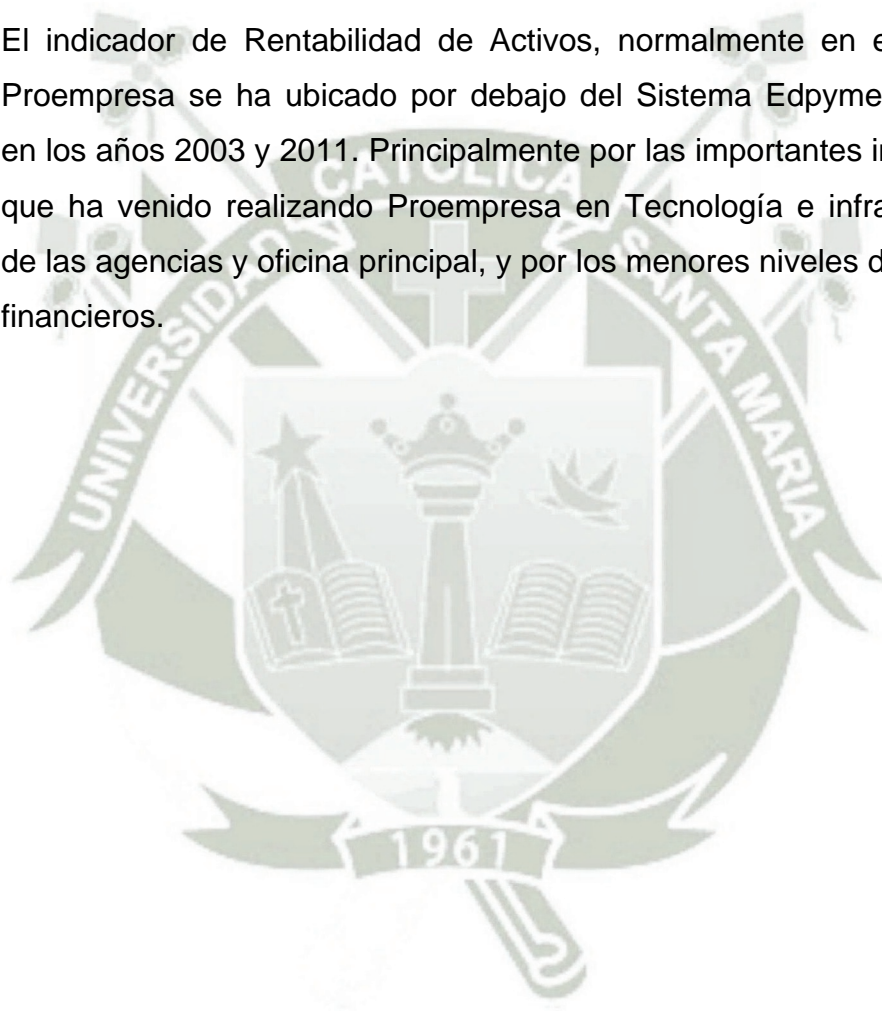
Fuente : Reportes de la SBS.
Elaboración : Propia
(*) Promedio Anual de Colocaciones, Patrimonio y Activo

- En relación al indicador de Pasivo Total/Capital Social, este se expresa en número de veces, al respecto se puede observar que en todo el período de análisis Edpymes Proempresa S.A. siempre estuvo sobre el indicador del Sistema, tratando de aprovechar al máximo el apalancamiento que puede ofrecer el capital social y en base a los límites establecidos por los organismos nacionales e internacionales para los financiamientos.
- El indicador Adeudos/Pasivo Total, confirma el hecho que al estar limitadas las Edpymes a la captación de depósitos, los adeudos se constituyen en el principal pasivo, a través del cual se financian las colocaciones de créditos.
- El indicador Disponible/Activo Total, muestra que tanto Proempresa como el Sistema Edpymes en general han optimizado el uso de su liquidez, buscando en todo momento maximizar la rentabilidad de los recursos disponibles. En el caso de Proempresa en el año 2007 el indicador se mantuvo en niveles muy bajos (6%), en lo demás años los niveles se encontraron en los niveles promedios normales.
- El indicador de cartera atrasada, muestra la calidad de la cartera de créditos que es el activo más importante de toda entidad financiera. En este caso se puede observar dos etapas marcadas, mientras que entre los años 2001-2005 el indicador de cartera atrasada de Proempresa se encuentra por debajo del Sistema Edpymes, entre los años 2007-2009 este indicador se encuentra por encima del Sistema Edpymes. Estos resultados de la segunda etapa se puede explicar por el hecho de que en los últimos años se presentó una mayor competencia en la ciudad de Lima, donde se concentraba aprox. el 70% de la cartera crediticia de Proempresa.

- El indicador de Provisiones muestra que en todos estos años de análisis Proempresa siempre ha tenido su cartera de créditos vencida cobaturada en su totalidad. El nivel de provisiones en los últimos años se incrementa particularmente por el alineamiento de cartera y por la constitución de las provisiones procíclicas.
- El indicador de Gastos Administrativos/Colocaciones, también conocido como indicador de eficiencia. Entre los años 2001/2007 este indicador en el caso de Proempresa se encontraba por encima del indicador del Sistema Edpymes, principalmente por las inversiones que venía realizando Proempresa en cuanto a apertura de agencias e incremento de personal. Pero entre el período 2008-2011 este indicador revierte su tendencia en comparación con el Sistema Edpymes, cerrando Proempresa el año 2011 con 17.4%, y que comparado con el año 2001, se observa una reducción de 7.5 puntos porcentuales.
- El Indicador de Ingresos Financieros/Activos Rentables, han presentado fluctuaciones en el período de análisis, mientras que entre los años 2001/2008 Proempresa mostró un indicador por encima del Sistema Edpymes, en los últimos años se ubica por debajo. En el caso específico de Proempresa este indicador presenta reducciones sostenidas de 42.7% (2001) a 30.9% (2011), aspecto que incidió en los niveles de rentabilidad de la empresa. Mientras que en el Sistema Edpymes pasó de 30.1% (2001) a 31.7% (2011), siendo el mayor indicador el alcanzado en el año 2006 que fue de 36.9%.
- El indicador de Rentabilidad Patrimonial tanto para Proempresa como para el Sistema Edpymes, presentan una tendencia ascendente alcanzando su máximo pico en el año 2008, donde Proempresa obtiene un ROE de 26.8% y el Sistema Edpymes de 19.0%. En el caso de Proempresa por mayores niveles de eficiencia en el gasto, menor

cartera atrasada y un elevado nivel de apalancamiento para la atención de las colocaciones crediticias. Posteriormente al año 2008 la rentabilidad patrimonial se reduce de manera importante llegando al año 2011 con niveles de ROE de 8.9% (Proempresa) y 3.3% (Sistema Edpymes), principalmente por incremento en el nivel de provisiones y reducción de los ingresos financieros.

- El indicador de Rentabilidad de Activos, normalmente en el caso de Proempresa se ha ubicado por debajo del Sistema Edpymes, excepto en los años 2003 y 2011. Principalmente por las importantes inversiones que ha venido realizando Proempresa en Tecnología e infraestructura de las agencias y oficina principal, y por los menores niveles de ingresos financieros.



CAPITULO II

LA GESTIÓN EN LAS ENTIDADES DE MICROFINANZAS

2.1) Generalidades

La Gestión en las Empresas Microfinancieras no es del todo diferente a la de otro tipo de empresas del sistema financiero, en el sentido que todas buscan maximizar el valor de la empresa. En el caso específico de las Empresas Microfinancieras existen objetivos sociales muy marcados que hacen de esta labor de gestión un trabajo que implica un compromiso social que debe ser considerado en la definición de sus estrategias, sin que esto implique dejar de buscar rentabilidad y ganancias.

La Gestión en las Empresas Microfinancieras busca la atención del mayor segmento poblacional y que no tiene un fácil acceso al sistema financiero tradicional, con productos y servicios adecuados a las necesidades del entorno donde se desarrollan, sea en zonas urbanas o rurales. Esta labor se desarrolla cumpliendo estrictamente con la Ley No. 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, así como, con todas las exigencias y normas específicas establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs . Es decir, no existen diferencias en su cumplimiento entre las diferentes entidades del sistema financiero peruano.

Las Empresas Microfinancieras han demostrado que se puede atender eficientemente y con rentabilidad al sector de las Micro y Pequeñas Empresas, toda vez que antes se pensaba que este sector económico era de alto riesgo y por ello que su atención no fue prioritaria por parte de la banca tradicional. Pero esta atención tiene sus particularidades que hace de este trabajo una labor especial y de mucha creatividad para poder alcanzar adecuados niveles de eficiencia que permitan la sostenibilidad y continuidad de este tipo de Empresas Financieras.

2.2) Principales Rubros de Gestión

2.2.1) Planificación Empresarial

Es uno de los aspectos más importantes y que engloba a toda la empresa, toda vez que a través de este proceso definimos el horizonte o el camino a seguirse, las estrategias y acciones para alcanzar los objetivos y metas previamente definidos después de un análisis de los factores internos y externos de la empresa, y la interiorización de la misión y visión predefinidos por los Accionistas y la Alta Dirección.

La Planificación normalmente la subdividimos en Planificación Estratégica y Planificación Operativa, siendo las diferencias principales el alcance en tiempo de las mismas y la profundización de los detalles en los diferentes aspectos que se consideran en su desarrollo. Mientras que la primera se relaciona al mediano y largo plazo (3 -10 años) y se define la Misión y Visión de la empresa, así como, los objetivos y estrategias generales; la Planificación Operativa es de corto plazo (anual) y precisa las actividades a desarrollarse, los responsables, plazos, entre otros aspectos que permitan un entendimiento claro de las personas que faciliten su involucramiento y ejecución. La velocidad de los cambios hoy en día hace que trabajar planes estratégicos de largo plazo no sea muy recomendado, por ello que en Edpymes Proempresa S.A. se trabajaron con un plazo no mayor a 05 años.

Asimismo, tanta importancia tiene la elaboración de planes como su seguimiento, revisión y reajustes; aspecto que muchas veces se deja de lado o se hacen de manera muy superficial, que pueden afectar el alcance de las metas y objetivos de la empresa.

2.2.2) Gestión de Activos – Pasivos – Patrimonio

En el entendido que gestionar es un conjunto de acciones que hacen posible la realización de operaciones para lograr resultados óptimos. Las entidades financieras tienen la obligación de gestionar apropiadamente los activos, pasivos y patrimonio, labor permanente y que no admite descuidos de ningún tipo, toda vez que todo se encuentra íntimamente relacionado y dependen mutuamente. Esta gestión requiere soportarse en una adecuada gestión de riesgos, que favorecerá la toma de decisiones.

En el caso específico de las EDPYMES requieren un nivel patrimonial que permita cumplir con los límites de exposición al riesgo, el mismo que está definido en 7 veces su patrimonio (límite sombra), establecido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs para la operatividad de las Empresas Microfinancieras. En ese sentido la gestión para mantener niveles apropiados de patrimonio parte de lo establecido en sus planes estratégicos y operativos, lo que implica considerar capitalizaciones de utilidades, nuevas inversiones por los actuales o nuevos Accionistas, préstamos subordinados, entre otras estrategias.

Por el lado de la gestión de los activos, siendo el principal activo las colocaciones de créditos, su financiamiento dependerá de los pasivos que se capten y patrimonio que tenga la empresa que permita financiar estas inversiones. La gestión de los activos, en el presente informe, se orienta principalmente a las estrategias, acciones y metodologías establecidas para un trabajo productivo y de calidad que permita adecuados niveles de competitividad.

La gestión de los pasivos, en el caso de las EDPYMES está orientado principalmente a la captación de fondos, líneas de crédito de organismos nacionales e internacionales en condiciones (plazos, moneda, costos, frecuencia de pago y garantías) apropiadas para la atención de las operaciones de crédito. Esta gestión dependerá mucho de las políticas

crediticias y los límites establecidos por los organismos proveedores de recursos, relacionados con el nivel patrimonial y los resultados que presente la gestión de las operaciones crediticias de la empresa solicitante de financiamientos.

Como se comentó anteriormente, las EDPYMES no se encuentran autorizadas a la captación de depósitos (Ahorros en sus diferentes modalidades), lo que limita la gestión de pasivos a lo indicado en el párrafo anterior.

2.2.3) Gestión de los Recursos Humanos

No admite dudas que el éxito de las organizaciones depende principalmente del capital humano que lo integra, es por ello que la gestión de los recursos humanos se constituye en el pilar que toda empresa debe saber valorar y cuidar. Esta labor independientemente del tamaño de la empresa y su actividad principal abarca determinados aspectos como: reclutamiento, selección, contratación, formación y retención. Cada aspecto tiene su particularidad en su tratamiento, que cada empresa ajusta a sus necesidades.

En el caso de las Empresas Microfinancieras y por el elevado nivel de competencia existente en el mercado financiero peruano, se ha convertido en una preocupación de atención prioritaria, toda vez que una mala selección y elevados niveles de rotación del personal, afectan los resultados de las Empresas Microfinancieras, elevando los costos tanto en el clima laboral como en la operatividad financiera.

La gestión de los recursos humanos debe buscar la total identificación e involucramiento del personal con la labor de la empresa, lo que permitirá el logro de los objetivos y metas. Asimismo, esta labor corresponde a todos los funcionarios de la empresa que tienen a su cargo personal.

2.2.4) Gestión de Control Interno

Según el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (1998), los principales objetivos del proceso de control interno de una entidad financiera son:

- Verificar la eficacia de las operaciones.
- Garantizar la fiabilidad de la información financiera y administrativa, y que dicha información esté completa.
- Verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables.

El control interno en una empresa financiera debe proveer una seguridad razonable y velar por el cumplimiento del conjunto de normas (políticas, reglamentos y manuales de procedimientos) establecidos por la entidad y por el ente regulador y supervisor para la adecuada operatividad de la misma. Esta labor es responsabilidad del Directorio, Funcionarios y personal de la empresa financiera.

Edpymes Proempresa S.A. cuenta con una Unidad de Auditoría Interna, órgano especializado e independiente, cuya función principal es evaluar el diseño, alcance y funcionamiento del Sistema de Control Interno y la evaluación permanente del funcionamiento de la Gestión Integral de Riesgos. Dicha Unidad depende orgánicamente del Directorio y, funcional y administrativamente del Comité de Auditoría por delegación del Directorio.

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de las empresas, al ayudarlas a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia de la gestión de riesgos y del gobierno corporativo.

2.2.5) Gestión de Riesgos

Se entiende por riesgo a la posibilidad de que un evento ocurra e impacte negativamente sobre los objetivos de la empresa. La gestión de riesgos como un proceso implica la identificación, evaluación, cuantificación, tratamiento y monitoreo de todos los riesgos a los que está expuesta una empresa. Las estrategias para el tratamiento de los riesgos incluyen evadir el riesgo, reducir los efectos negativos del riesgo o aceptar algunas o todas las consecuencias de un riesgo particular

Según lo establecido por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs las empresas deben efectuar una gestión de riesgos adecuada a su tamaño y a la complejidad de sus operaciones y servicios.

“La Gestión Integral de Riesgos es un proceso, efectuado por el Directorio, la Gerencia y el personal aplicado en toda la empresa y en la definición de su estrategia, diseñado para identificar potenciales eventos que pueden afectarla, gestionarlos de acuerdo a su apetito por el riesgo y proveer una seguridad razonable en el logro de sus objetivos” (5).

Existen diversos tipos de riesgos a los que está expuesta una entidad financiera, algunos de los cuales se mencionan a continuación y cuyas definiciones corresponde a lo precisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPS en las diferentes normas relacionadas con riesgos:

- **Riesgo de crédito**

La posibilidad de pérdidas por la incapacidad o falta de voluntad de los deudores, contrapartes, o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales registradas dentro o fuera del balance.

(5) Normatividad de Gestión de Riesgos – SBS.

- **Riesgo de liquidez**

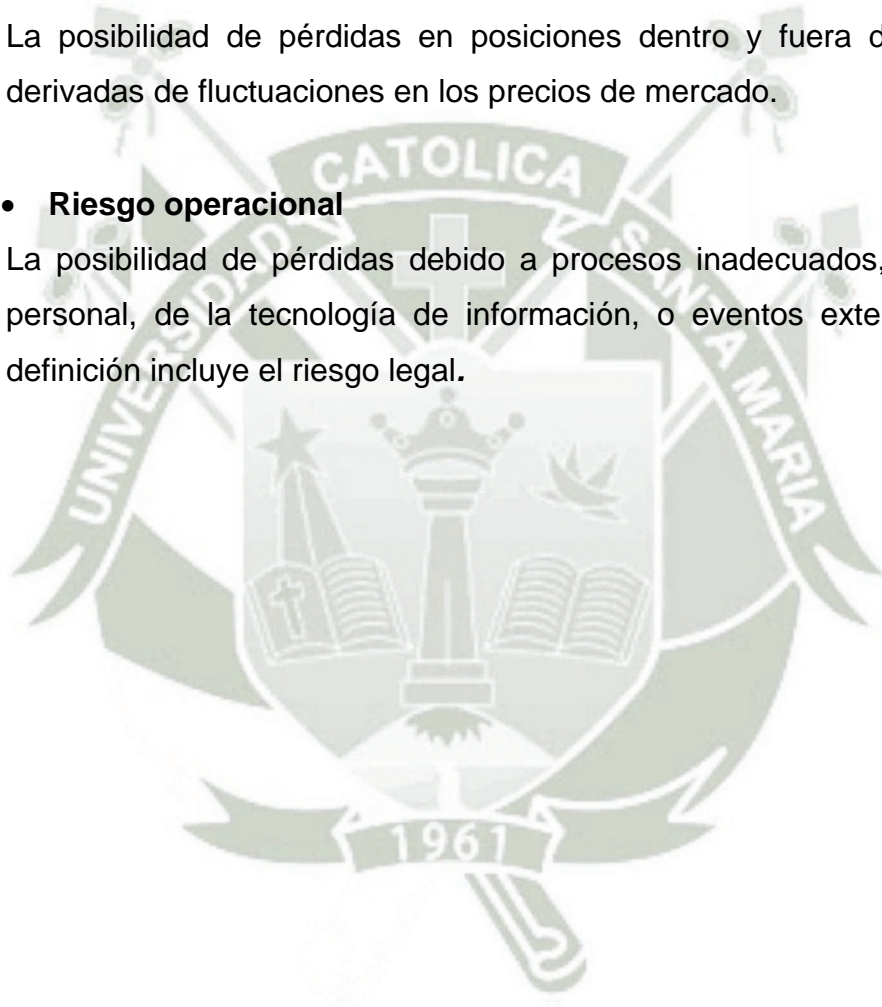
La posibilidad de pérdidas por incumplir con los requerimientos de financiamiento y de aplicación de fondos que surgen de los descargos de flujos de efectivo, así como por no poder cerrar rápidamente posiciones abiertas, en la cantidad suficiente y a un precio razonable.

- **Riesgo de mercado**

La posibilidad de pérdidas en posiciones dentro y fuera de balance derivadas de fluctuaciones en los precios de mercado.

- **Riesgo operacional**

La posibilidad de pérdidas debido a procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología de información, o eventos externos. Esta definición incluye el riesgo legal.



CAPITULO III

DESCRIPCION DE LA METODOLOGIA APLICADA EN LA REALIZACION DEL TRABAJO

3.1) Metodología Aplicada en el Desarrollo del Trabajo

El presente trabajo informe ha sido elaborado bajo una metodología descriptiva de los principales aspectos desarrollados e implementados en Edpymes Proempresa S.A., en cumplimiento de las labores propias del cargo de Gerente General, el mismo que se enmarca en la gestión integral de la empresa, basado en un trabajo en equipo con los diferentes funcionarios de la empresa y contando en algunos de los trabajos con el apoyo externo de prestigiosos consultores nacionales e internacionales.

A fin ilustrar apropiadamente los diferentes aspectos desarrollados en cada etapa de la empresa, se elabora el presente trabajo informe siguiendo una secuencia cronológica.

3.2) Recopilación de Información

Para el presente trabajo informe se recopiló la información más relevante relacionada con la actividad de Microfinanzas; así como, de las memorias institucionales, plan estratégico 2002-2006, planes operativos, informes de gestión y normatividad de Edpymes Proempresa S.A., y la información estadística de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs.

3.3) Alcance del Trabajo

El presente trabajo informe abarcará los diferentes aspectos relevantes desarrollados, en el ámbito de la planificación, análisis económico-financiero, finanzas corporativas, gestión de activos, pasivos y patrimonio, gestión de recursos humanos, control interno y gestión de riesgos; desde Agosto del 2001 a Diciembre del 2006 .

CAPITULO IV

PRINCIPALES LABORES DESARROLLADAS

4.1) Generalidades

Edpymes Proempresa S.A. inició sus operaciones teniendo principalmente como base a los funcionarios y personal de la ONG Idesi, tanto de la Asociación como de los Idesi Regionales que cedieron sus carteras crediticias para la apertura de agencias. No hubo en su oportunidad una apropiada capacitación en las labores propias de una Entidad Financiera Regulada, así como, en la metodología crediticia y controles que se aplicaban en Empresas Financieras.

El Sistema de Información con el que operaba la empresa denominado CAUTIVO, software alquilado y que venía operando en varias ONGs, presentaba serias debilidades de control, un limitado sistema de información gerencial, debilidades en el procesamiento de la información financiera, entre otras debilidades.

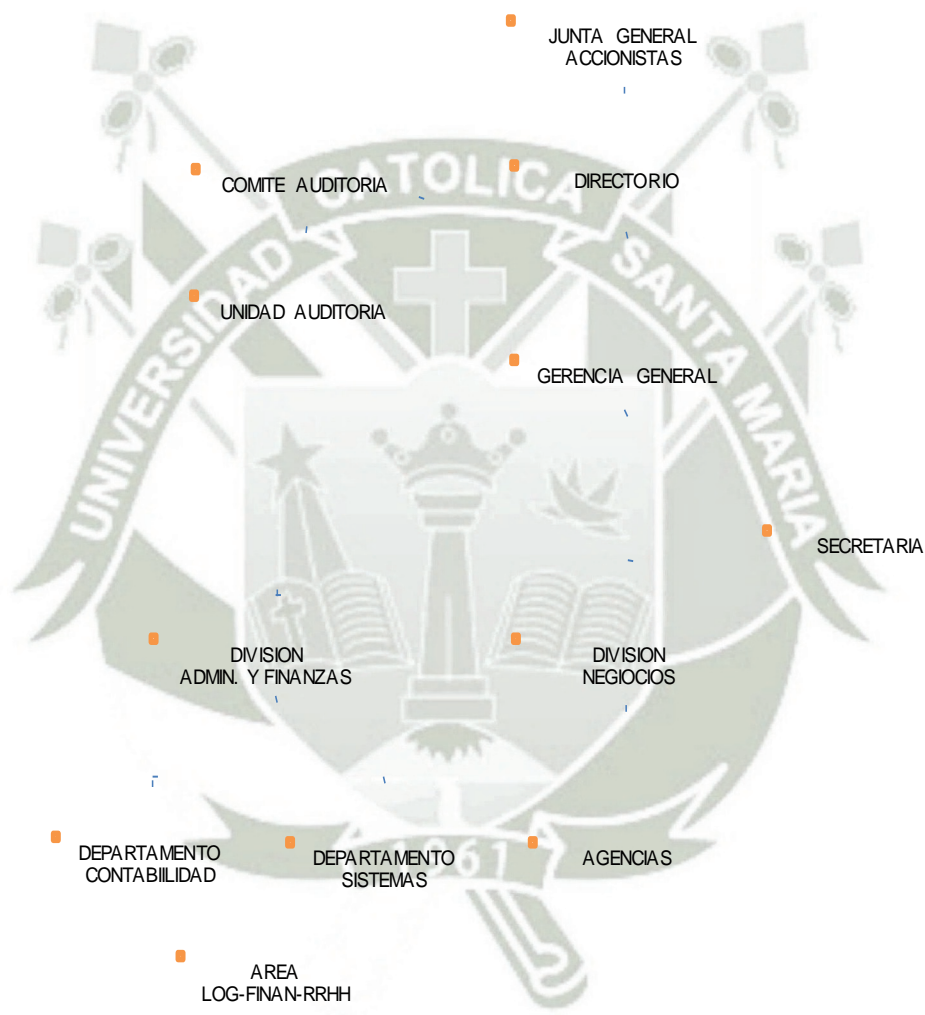
En el año 2001 el Directorio decidió fortalecer la empresa e incorporar personal con mayor experiencia, producto de ello es que se contrata un nuevo Auditor Interno y Jefe de Sistemas, asimismo, a mi persona en el cargo de Gerente General (incorporación 24 de Agosto del 2001).

La tarea inicial que me correspondió hacer fue un diagnóstico rápido e integral de la empresa, para ello se tuvo reuniones con los funcionarios y personal de los departamentos y áreas, así como, la visita a las diferentes agencias de la empresa, revisión de los informes de auditoría (interna y externa), informes de inspección de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, normatividad vigente (políticas, reglamentos y manuales de procedimientos), entre otros aspectos de importancia. En base a ello se propuso la revisión y elaboración de un nuevo Plan Estratégico y Plan Operativo, donde se contemplan las nuevas estrategias y acciones a seguirse para los próximos años.

La estructura organizativa inicial de la empresa era limitada y existía una concentración de funciones sobretodo en la división de administración y finanzas:

Gráfico No.01

Estructura Orgánica Edpymes Proempresa S.A. – 2001



Fuente : MOF Edpymes Proempresa S.A.

4.2) Planificación Empresarial

4.2.1) Planeamiento Estratégico

Edpymes Proempresa S.A. contaba con un Plan Estratégico, elaborado al inicio de operaciones de la empresa, el mismo que requería ser actualizado y redefinido en sus diferentes aspectos toda vez que la decisión del Directorio de realizar cambios en la dirección de la empresa y la incorporación de mi persona como el nuevo Gerente General (24 de Agosto del 2001) y de nuevos funcionarios, implicaba también un cambio en los lineamientos de la empresa con la redefinición de los objetivos, metas y estrategias.

Se me comentó que el Plan Estratégico vigente se había desarrollado de manera centralizada, es decir, solamente con la participación de los Directores, Gerencia General y Contador General, asimismo, la participación del Directorio era mínima y el Plan Estratégico no era de conocimiento de todo el personal de la empresa, aspecto que considero limitó mucho la gestión anterior.

Para la elaboración del Plan Estratégico 2002-2006 la empresa no contaba con un departamento de Planeamiento, por lo que se propuso la contratación de un consultor especializado y conformar un equipo de trabajo integrado por la Gerencia General y las Gerencias de las Divisiones de Negocios, y Administración y Finanzas. Se definieron las siguientes fases:

Fase No. 01: Cronograma de Trabajo

Establecer un cronograma de trabajo donde se precisen los diferentes temas a tratarse, las fechas y horarios de las reuniones, así como, los funcionarios a participar en las diferentes reuniones. Esto permitió una total asistencia y la participación activa.

Fase No. 02: Reuniones previas de Coordinación

Se programaron reuniones previas con los Funcionarios de la empresa, con el fin de organizar e instruir respecto al trabajo que ellos tendrían que realizar con el personal a su cargo, en sus respectivas divisiones, agencias y departamentos. Asimismo, se solicitó entre otras cosas la siguiente información:

- La Gerencia de la División de Negocios, a cargo de la presentación de un análisis FODA (definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) por cada agencia, para lo cual los Gerentes de Agencia deberían liderar esta labor en sus respectivas agencias. Para esta labor se requirió la participación de todo el personal de cada agencia, a fin de que haya una discusión profunda de los temas encargados, y esta labor debía estar complementada con la propuesta de estrategias a fin de mantener las fortalezas, revertir las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de cada agencia.

Asimismo se requirió, que en coordinación con el Jefe del Area de Sistemas, se organice la información histórica trimestral de la operatividad de las agencias (últimos dos años), detallando: el monto y saldo de las colocaciones crediticias, número de clientes y créditos, provisiones, estratificación de la morosidad por rangos de días, el saldo vigente de las colocaciones estratificado por tipo de moneda, actividad económica, plazos, por tipo de producto crediticio.

- La Gerencia de la División de Administración y Finanzas, a cargo del departamento de contabilidad, área de sistemas, área de personal-logística-finanzas, se le encargo un análisis principalmente de Fortalezas y Debilidades de cada departamento y área, donde también se requería la participación de todo su personal. Asimismo, a nivel de información se requería la presentación de los Estados Financieros trimestrales de los últimos dos años, considerando para ello un análisis horizontal y vertical, con información complementaria detallando los Activos y Pasivos, Gastos

Administrativos y otros rubros de relevancia para la institución, y finalmente un cuadro con los indicadores financieros.

- La Unidad de Auditoría se encargó de la presentación de un cuadro de las observaciones pendientes y en proceso de los diferentes informes de auditorías internas, externas y visitas de la SBS.

Fase No. 03: Definición de la Filosofía Institucional

En esta etapa se definieron los participantes: Directores, Gerencia General y Gerencias de División. Asimismo, el objetivo era definir la Visión, Misión, Valores, Propósito y Posicionamiento Estratégico de la Empresa.

- **Visión:** Ser la entidad financiera preferida por los empresarios de la micro y pequeña empresa por su eficiencia, solidez y comportamiento socialmente responsable.
- **Misión:** Brindar servicios financieros integrales para el desarrollo de la micro y pequeña empresa en forma oportuna, cálida y eficiente que permita una adecuada rentabilidad institucional.
- **Valores:** Comportamiento ético, trabajo en equipo, creatividad e innovación y vocación de servicio.
- **Propósito Estratégico:** Ser la preferida de la Micro y Pequeña Empresa.
- **Posicionamiento Estratégico:** El mejor préstamo para tu negocio y familia

Fase No. 04: Análisis FODA

En esta fase la participación convocó a todo el Directorio y la plana de Funcionarios de la empresa: Directores, Gerencia General, Gerencias de División, Gerentes de Agencia y Funcionarios. Siendo el objetivo determinar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que estarían relacionadas con la empresa, para ello previamente se hizo una presentación de la situación y perspectivas de la economía nacional e internacional, del sistema financiero peruano, el sistema de microfinanzas y las EDPYMES.

En este apartado cada Gerencia de División comentó lo trabajado en las agencias y respectivas divisiones y se seleccionaron las de mayor relevancia y en base a ello y previa discusión se dio una puntuación a cada factor.

Posteriormente, se cruzaron los diferentes factores y se estructuraron las matrices Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas, Debilidades-Oportunidades y Debilidades-Amenazas, y se establecieron puntuaciones a cada intersección en base a las de mayor impacto (Anexo No.01).

Fase No. 05: Determinación de Objetivos, Metas y Estrategias

Una vez precisada las prioridades en base a los aspectos determinados en las matrices, las de mayor impacto para la empresa, se definieron los objetivos, metas y estrategias generales, para el corto y mediano plazo.

Por cada matriz se determinaron todas las posibles estrategias y después se evaluaron cada una quedando la estrategia de mayor viabilidad e impacto, precisando las de corto y mediano plazo.

En esta fase, a fin de profundizar el análisis se formaron grupos de trabajo integrado por Directores y Funcionarios, después del cual se exponían los trabajos y se recibían los aportes de los demás, con ello se perfeccionaba lo trabajado y quedaban los resultados finales para la aprobación del Directorio (Anexo No.02).

Fase No. 06: Seguimiento, Control y Reajustes

La revisión era de carácter mensual y trimestral, la primera era realizada de manera general y en las trimestrales se detallaban todas las acciones realizadas, contrastando lo ejecutado con lo proyectado, los sustentos de los desvíos presentados y de ser necesario precisar las nuevas acciones a realizarse. Estos informes eran elaborados por las Gerencias de División, en coordinación con los Funcionarios de cada división, discutido previamente en el Comité de Gerencia, y posteriormente presentado al Directorio de la empresa.

Antes de finalizado el año (entre los meses de Octubre y Diciembre), y en base al grado de cumplimiento del Plan Operativo, los supuestos considerados, los cambios al interior y en el entorno de la empresa, se procedía a realizar los ajustes al Plan Estratégico para los siguientes años, esto podía abarcar cambios de metas, objetivos y estrategias.

Este trabajo era fundamental para establecer las bases en la elaboración del Plan Operativo del siguiente año (Anexo No. 03).

4.2.2) Plan Operativo

El Plan Operativo es un trabajo de planeamiento con alcance anual, donde tomamos como base lo determinado en el Planeamiento Estratégico y se establecen las estrategias específicas y las acciones por cada estrategia general, asimismo, se trabajan las proyecciones de los estados financieros de carácter mensual, precisándose al detalle las estrategias, acciones y metas por cada división y agencia. Esta labor es responsabilidad de la Gerencia General, las Gerencias de División y principales funcionarios.

Es un trabajo conjunto donde se definieron por cada objetivo estratégico, los objetivos específicos y metas específicas, los indicadores de control y principalmente las estrategias, acciones que nos deberían llevar a alcanzar todo lo dicho y la proyección de los Estados Financieros (Balance General,

Estado de Ganancias y Pérdidas, y Flujo de Caja) y los reportes de sustento por cada rubro proyectado. Acá también era importante definir los responsables, plazos de ejecución de las acciones y los indicadores de gestión que nos permitan medir el avance.

Para la elaboración del Plan Operativo se definieron las siguientes fases:

Fase No. 01: Definición de Objetivos, Metas, Estrategias y Acciones

En el Plan Estratégico se definieron los objetivos, metas y estrategias generales, en el Plan Operativo definimos estas variables pero de manera específica, asimismo, establecimos las acciones a seguirse y los responsables, plazos para su cumplimiento y los indicadores que permitan su medición.

En el caso de Edpymes Proempresa S.A., como se indicó en párrafos anteriores, al igual que las demás EDPYMES no está autorizada a la captación de depósitos, por lo que en esta fase primero partimos de determinar todas las posibilidades de captación de recursos de las diferentes organizaciones nacionales e internacionales, y las posibilidades de incrementar el patrimonio a fin de soportar estos mayores niveles de financiamiento. Una vez definido esto recién pasamos a establecer las posibilidades de colocaciones de créditos en base a las estrategias y acciones consideradas inicialmente.

Estos aspectos normalmente se tenían definidos en el mes de Octubre de cada año, para con esta información tener bases sólidas para definir objetivos y metas de crecimiento operativo, así como, de posibles inversiones en nuevas agencias, equipos y otros.

Esta primera fase estaba sujeta a reajustes, una vez realizadas las primeras proyecciones de los diferentes rubros y cuentas que componen los estados financieros.

Fase No. 02: Cronograma de Trabajo para cada División

Una vez definida la fase anterior, se procedía a la elaboración de un cronograma de trabajo para las dos divisiones, correspondiendo a las Gerencias de División definir en reunión con los Funcionarios de sus divisiones sus correspondientes cronogramas de trabajo.

En este cronograma se definieron principalmente el trabajo a realizar, la información requerida, forma de presentación y plazo para su revisión y entrega final.

Fase No. 03: Revisión y Aprobación Preliminar de Proyecciones

Esta fase se dividió en dos sub-fases, la primera requería la revisión y aprobación preliminar de parte del Comité de Gerencia, de todo lo relacionado a la División de Negocios, es decir, campañas crediticias para el año, promotores requeridos, nuevo personal de negocios, posibles aperturas de agencias, proyecciones crediticias, niveles de morosidad, provisiones, número de clientes y créditos, crecimiento por sectores económicos, colocaciones por tipo de moneda, tasas de interés, entre otros aspectos de importancia.

Una vez definido todos los aspectos de la división de negocios, se procedía a la segunda sub-fase, que consistía en derivar esta información a la división de administración y finanzas para las proyecciones correspondientes en cuanto a los gastos de administración, proyecciones de adeudos y sus costos financieros, inversiones, entre otros aspectos.

Fase No.04: Presentación de los Estados Financieros y Análisis de Sensibilidad

Con las proyecciones realizadas en la Fase No. 03, la División de Administración y Finanzas procedía a la elaboración de los Estados Financieros (Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas y Flujo de Caja), y en esta fase se revisaban los Estados Financieros en términos generales y específicos, revisión de los indicadores financieros resultantes, y posteriormente se procedía a los ajustes correspondientes. Finalmente seguía el análisis de sensibilidad para lo cual se definían algunos escenarios donde se modificaban algunas de las variables consideradas en las proyecciones, en base a posibles escenarios que pudieran presentarse en la economía nacional y específicamente en el mercado financiero.

Por ejemplo un escenario de mayor competencia en el mercado financiero implicaba considerar posibles reducciones de tasas de interés activas, mayor nivel de provisiones, menor crecimiento en las colocaciones, entre otras variaciones. Un escenario de crisis financiera implicaba restricciones de fondos y mayores tasas de interés por los recursos. Hecha estas revisiones a nivel de la Gerencia General y Gerencias de División, en Comité de Gerencia, y estando de acuerdo con el trabajo realizado, el proyecto estaba listo para ser presentado al Directorio.

Cabe señalar que en esta fase, como estrategia de gerencia, se invitaba a participar a la Presidencia y Vicepresidencia del Directorio, Auditor Interno y Responsable de Riesgos, a fin de conocer su opinión del trabajo realizado y en todo caso de haber alguna observación se procedía a su consideración.

Fase No.05: Revisión y Aprobación del Directorio

Para esta fase se convocaba a Sesión de Directorio, a fin de que su revisión y aprobación tengan todas las formalidades del caso. Se preparaba un resumen ejecutivo, el mismo que era puesto de conocimiento de todos los directores con la suficiente anticipación para una revisión apropiada.

La presentación se organizaba de tal manera de ir de lo particular a lo general, es decir, de las proyecciones realizadas por las divisiones hasta la presentación final de los Estados Financieros, Indicadores Financieros y Análisis de Sensibilidad. La Primera parte de la presentación estaba a cargo de las Gerencias de División y la presentación de los resultados finales a cargo de la Gerencia General.

Una vez discutido los diferentes aspectos de la presentación del proyecto de Plan Operativo Anual, se procedían a realizar los ajustes propuestos por el Directorio, quedando el documento final.

Finalmente, se organizaba dentro del primer mes del año siguiente una reunión con todo el personal de la empresa a fin de dar a conocer los resultados que tuvo la empresa el año inmediato anterior, se premiaba a los más destacados trabajadores y se presentaba el Plan Operativo.

Fase No. 06: Seguimiento, Control y Reajustes

El seguimiento y control a nivel de las divisiones, departamentos y agencias de la empresa era de carácter semanal. Procediendo a la presentación de los correspondientes informes a las Gerencias de División, quienes procedían en base a esta información a la presentación de un informe consolidado a la Gerencia General, de tal manera que se llevaba un control semanal de los avances en las operaciones de la empresa y todo esto se revisaba y discutía en el Comité de Gerencia.

Todos los meses se informaba al Directorio los avances del Plan Operativo, mostrando en sus diferentes reportes lo ejecutado con lo proyectado, en términos absolutos y relativos, y explicando de darse el caso los motivos de los desvíos y las medidas adoptarse para su mejora (Anexo No. 03). En los casos en que los desvíos acumulados representaban más del 10% de lo proyectado, y estaban incidiendo en los resultados de la empresa y se observaba que los supuestos considerados inicialmente habían sufrido cambios importantes,

entonces se procedía al reajuste del Plan Operativo. En algunas oportunidades se tuvo necesidad de hacer algunos reajustes toda vez que se presentaron desvíos en las proyecciones crediticias, limitaciones de fondos para la atención de créditos, limitaciones patrimoniales por retrasos presentados en algunos aumentos de capital social, entre otros aspectos, en estos casos se procedía de acuerdo a lo señalado en el presente apartado .

4.3) Gestión de Activos – Pasivos – Patrimonio

4.3.1) Gestión de Activos

El principal activo de toda empresa financiera lo constituyen las colocaciones de créditos. En este caso Edpymes Proempresa S.A. no es ajena a esta característica, a Diciembre del 2011 las colocaciones crediticias representaban el 86% del Activo Total, asimismo, este activo es el principal generador de los ingresos financieros de la empresa (98%), por lo que su buen desempeño influye en la sostenibilidad y desarrollo. Edpymes Proempresa S.A. al 2011 venía atendiendo créditos del tipo Microempresa 89.14%, Comercial 10.65% y Consumo 0.21%.

Como se observa el crédito empresarial y específicamente el crédito microempresa es el de mayor participación dentro del total de las colocaciones crediticias de Edpymes Proempresa S.A., por ello en este apartado se dará atención principalmente a este tipo de crédito. Se precisará el segmento de atención, los productos crediticios, metodología de evaluación y recuperación de créditos, promoción y publicidad:

4.3.1.1) Segmento de Atención

En el otorgamiento de créditos se estableció la atención preferente a aquellos clientes que se encuentren en el sector de la microempresa.

Se definió como sujeto de crédito a todas las personas naturales y/o jurídicas (bajo cualquier forma de organización) que tengan buenas referencias de voluntad de pago, capacidad de pago y un adecuado nivel de endeudamiento para el tamaño de su patrimonio, que desarrollen actividades económicas de producción, servicios o comercio en los sectores de la micro y/o pequeña empresa, que incluyen a las actividades de artesanía, agroindustria y producción agropecuaria, entre otras.

Definiéndose las siguientes características:

Número total de trabajadores

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

Niveles de ventas anuales

- La microempresa hasta el monto máximo de 150 UIT.
- La pequeña empresa a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 UIT.

4.3.1.2 Productos Crediticios

Según lo establecido en su momento por las normas vigentes (6), en el sistema financiero peruano se definieron cuatro tipos de créditos: Créditos Microempresa, Créditos Comerciales, Créditos de Consumo y Créditos Hipotecarios para Vivienda.

(6) Resolución SBS No. 808-2003.

Los créditos empresariales ofrecidos por Edpymes Proempresa S.A., están dirigidos principalmente a los empresarios de la micro y pequeña empresa, para satisfacer sus necesidades de capital de trabajo y/o adquirir activos fijos.

La Oferta inicial de productos – créditos empresariales:
PROCONFianza, PROCRECER, PRODESARROLLO y PROMAS.

Los dos primeros orientados para el Crédito Micromprensa, siendo la diferencia entre ambos en que el primero era exclusivamente para capital de trabajo y con plazos hasta 12 meses, el segundo adicionalmente para activo fijo y con plazos hasta 18 meses.

PRODESARROLLO, eran un producto del tipo Crédito Comercial, para el financiamiento de capital de trabajo y/o activos fijos, con plazos hasta 12 y 18 meses, respectivamente.

PROMAS, eran créditos adicionales que se otorgaban a los mejores clientes para capital de trabajo y por campañas crediticias (inicio de clases escolares, día de la madre, fiestas patrias, fiestas provinciales, Navidad y año nuevo), con un plazo máximo de 90 días. El cliente solicitante debería tener vigente un crédito y haber pagado por lo menos dos cuotas puntualmente.

Modificación, flexibilización de condiciones y creación de nuevos productos:

La necesidad de mantener niveles apropiados de competitividad, frente a la fuerte competencia existente en el mercado financiero, obligaba a estar siempre pendientes de las necesidades de nuestros clientes y de los potenciales clientes. Por ello se establecieron diferentes canales de información que puedan ayudarnos a mejorar los productos y la calidad en la atención:

- Se promovía las sugerencias de los clientes, es así que todo cliente que se acercaba a nuestras agencias a solicitar informes o hacer sus pagos se les invitaba a que a través de nuestros formatos de sugerencias nos precisen los aspectos que ellos consideraban importantes para mejorar o implementar. Estos formatos se depositaban en unas áforas y de acceso únicamente del personal asignado por la Gerencia de Negocios, a fin de que pueda procesarse la información periódicamente.
- Se implementó un libro “reuniones de agencias”, a fin de promover las reuniones semanales de los Gerentes de Agencia con el personal a su cargo, a fin de que el personal también pueda proponer mejoras en la atención de las operaciones, en estas reuniones era muy importante la participación de los Ejecutivos de Negocios toda vez que su trabajo de campo y el contacto directo con el cliente nos daba una mejor información.
- La división de negocios tenía la responsabilidad de presentar trimestralmente un análisis de la competencia, incidiendo principalmente en los productos ofertados, de tal manera de poder comparar con lo que veníamos ofreciendo. Para esta labor se contrataba personal externo para poder visitar agencias de la competencia, para lo cual previamente se les capacitaba para que puedan solicitar información adecuadamente simulando ser potenciales clientes. A veces esta labor formaba parte de los programas de capacitación de nuevo personal ingresante a la empresa.
- Encuestas a clientes y no clientes, las mismas que se realizaban con muestreos al azar, tomando en consideración las zonas de influencia de las diferentes agencias. Al igual que lo mencionado en el párrafo anterior se realizaba esta labor con personal externo o con personal nuevo en su etapa de capacitación.

Toda esta información se revisaba periódicamente en el comité de gerencia y se definían los aspectos que requerían mejorarse o implementarse, incluyendo la posibilidad de crear nuevos productos crediticios, se evaluaba la viabilidad operativa de su implementación (crediticia, legal, sistemas de información, contable, control interno y riesgos) y se formaba un equipo de trabajo para su desarrollo, después se presentaba al Directorio para su aprobación y posterior período de prueba y operatividad (Anexo No. 04).

Es así, que se realizaron mejoras, siendo las principales las siguientes:

- **Ampliación de plazos**, tanto para los financiamientos para capital de trabajo o activo fijo. Estas ampliaciones dependían mucho de la actividad económica del cliente e inversión a realizar, así como, de los calces de plazos con las fuentes de financiamiento que tenía Edpymes Proempresa.
- **Ampliación de límites de coberturas de garantías**, para lo cual se categorizaron a nuestros clientes (A1, A, B, C, D, E), esta categorización estaba en función al comportamiento de pagos del cliente, antigüedad como cliente y a su nivel de endeudamiento en el sistema financiero. Los mejores clientes tenían acceso a tener mayores niveles de cobertura de sus garantías lo que les permitía ampliar los montos de sus créditos o tener mayores créditos sin garantías reales.
- **Tarifarios con tasas de interés preferenciales**, las mismas que dependían de la categoría del cliente y del producto crediticio. Asimismo, se establecieron rangos de tasas de interés para que los

Ejecutivos de Negocios puedan establecer la mejor oferta a los mejores clientes, premiando su buen record crediticio e identificación con la empresa. Aspecto que favoreció a la fidelización de los clientes, quiénes apreciaban la consideración de la empresa y las ventajas que se les ofrecía.

- **Implementación de períodos de gracia**, posible por la flexibilidad del nuevo sistema de información que permitió implementar los períodos de gracia total y parcial. Aspecto que facilitó ofrecer un mejor producto crediticio y ajustado a la real posibilidad de pago de cliente, toda vez que sólo se trabajaba con la modalidad de cuotas fijas. El período de gracia total era aquel donde para las primeras cuotas del crédito no se le programaba el pago de cuotas (capital e interés), y el período de gracia parcial permitía programar por lo menos el pago de intereses en las cuotas en función al flujo de caja. Ambas opciones podían ser consideradas al definir el cronograma de pagos, es decir, podía programarse en cualquiera de las cuotas.

Asimismo, se implementaron nuevos productos crediticios del tipo empresarial:

- **PROVIVIENDA**, dirigido a personas naturales que tengan una actividad empresarial y requieran atender necesidades de adecuación, mejora o ampliación de vivienda. Siendo el monto máximo hasta S/. 15,000 y el plazo máximo de hasta 60 meses (mínimo 06 meses). No exigía la constitución de garantía hipotecaria y se podía considerar períodos de gracia parcial, y período de gracia total (hasta 90 días incluido en el plazo máximo).

- **PROFÁCIL**, dirigido a empresarios de la microempresa que no cuenten con vivienda o local del negocio propio, pero que tengan permanencia en dichos inmuebles como mínimo 06 y 24 meses, respectivamente. Sólo para financiar capital de trabajo de actividades de comercio en mercado de abastos potenciales y el plazo mínimo establecido es de 06 meses y máximo de 12 meses. No requería la constitución de garantías reales y el monto máximo de crédito podía ser hasta S/. 5,000.
- **PROVEHICULOS**, dirigido a personas naturales que tengan la necesidad de renovar su vehículo (servicio de transporte público o privado). El plazo de crédito máximo es hasta 48 meses y el monto máximo del crédito no podía ser mayor a S/. 55,000, se podía financiar hasta el 100% del precio del vehículo. Asimismo, el solicitante debe tener otra fuente de ingreso u otro vehículo dedicado al servicio de transporte.
- **PROEFECTIVO**, Es un producto que está orientado a los actuales clientes de créditos empresariales (persona natural) de EDPYMES PROEMPRESA S.A., considerados como clientes A1, A ó B (con una antigüedad a 12 meses), y es una línea de crédito revolvente (adicional a su crédito vigente), a fin de que les permita con suma facilidad contar con efectivo para financiar sus necesidades inmediatas de capital de trabajo. Este producto está dirigido a empresarios dedicados a la actividad de comercio y/o servicio.

El límite máximo de la Línea de Crédito Revolvente, será no mayor a S/. 7,000.00 ni menor a S/. 500.00. La Línea de Crédito será adicional al crédito vigente y no requiere constitución de nuevas garantías que lo coberturen. Siendo los límites establecidos por categoría de cliente los siguientes:

Categoría del Cliente	Límite Línea de Crédito
A1	Hasta el 50%
A	Hasta el 40%
B	Hasta el 30%

El límite máximo establecido de la Línea de Crédito Revolvente fue de hasta el 50% del promedio de los últimos tres (03) créditos obtenidos en EDPYMES PROEMPRESA S.A.

El plazo máximo se definió por categoría de los clientes:

Categoría del Cliente	Plazos
A1	Hasta 18 meses
A	Hasta 12 meses
B	Hasta 09 meses

Para una adecuada diversificación de la cartera crediticia, se definió que los saldos vigentes de este producto no excedan el 15% del total de la cartera de créditos de EDPYMES PROEMPRESA S.A.

➤ **PRODUCTO FINANCIERO ESTRUCTURADO (PFE),**

La Corporación Financiera de Desarrollo S.A. – COFIDE, desarrolló esta modalidad para el financiamiento de PROCESOS PRODUCTIVOS. Es un producto Financiero que incluye el financiamiento, asistencia técnica y supervisión. Esta modalidad de crédito buscaba la atención de un proceso productivo e involucraba la participación del Operador Productivo (empresario rural), Articulador (organizador y coordinador), Asistente Técnico (asesor productivo y supervisor), Proveedores y Compradores.

El plazo del financiamiento del PFE estaba determinado por el destino del crédito, sea para capital de trabajo y/o activo fijo.

Asimismo, dependían del producto que se iba a financiar y considerando los tiempos requeridos para la siembra, cosecha y comercialización. Este producto está garantizado por un Contrato de Cobertura del Fondo de Garantía para la Pequeña Industria (FOGAPI).

El límite máximo de crédito se determinó de hasta el 10% del patrimonio efectivo de EDPYME PROEMPRESA, y el saldo total de cartera vigente bajo esta modalidad no debería exceder el 30% sobre la cartera total de créditos.

4.3.1.3 Organización de la División de Negocios

- ✓ Esta división es el órgano de línea de la empresa, encargada de desarrollar y gestionar las diferentes operaciones crediticias. Su organización era básica y existía un fuerte trabajo operativo de parte de la Gerencia de la División de Negocios, si bien en un inicio podría permitir una adecuada gestión pero con el crecimiento de las operaciones se requirió establecer una nueva estructura orgánica.

El Gerente de la División de Negocios reporta directamente a la Gerencia General, y estaba bajo su cargo la supervisión de las agencias.

Las agencias lideradas por los Gerentes de Agencia, asimismo, éstas están integradas por personal en los cargos de Ejecutivos de Negocios, Ejecutivos de Caja y Ejecutivos de Servicio al Cliente.

El Gerente de Agencia, es el funcionario responsable de la gestión de la agencia, debiendo velar por el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas para su agencia, así como, por el cumplimiento del sistema de control interno y normatividad vigente establecida en la empresa.

Los Ejecutivos de Negocios, personal responsable de la promoción y captación de clientes, evaluación, seguimiento y recuperación de los créditos en sus diferentes modalidades.

Los Ejecutivos de Operaciones, personal encargado de las labores de caja en las agencias, responsable principalmente de los desembolsos de créditos y recepción de pagos.

Los Ejecutivos de Servicio al Cliente, personal a cargo de proveer información a los potenciales clientes, recabar la documentación necesaria para la gestión de créditos, ingreso de información del cliente al sistema de información, suscripción de los contratos y pagarés, preparación y emisión de reportes, elaboración de documentación de acuerdo a lo requerido por el Gerente de la Agencia y responsable de la administración de caja chica.

- ✓ La estructura orgánica de Edpymes Proempresa S.A. en el tiempo tuvo cambios progresivos, los mismos que tuvieron una relación directa con el mayor número de agencias, incremento de las operaciones crediticias y complejidad de las operaciones realizadas (Anexo No. 05).

La creación de nuevas unidades o áreas de apoyo previamente debían estar presupuestadas en el Plan Operativo, asimismo, se debía definir con claridad sus funciones y responsabilidades, así como la ubicación dentro del organigrama institucional. Todas estas precisiones formaban , previa aprobación del Directorio, del manual de organización y funciones de la empresa .

Es así, que se fueron creando unidades de apoyo de tal manera que se permita una buena gestión y control de la operatividad:

Unidad de Riesgos, responsable de la gestión integral de riesgos de manera especializada, implementación de las metodologías de control de riesgos, seguimiento a las señales de alerta de los diferentes riesgos, entre otras funciones. Reportando al Directorio a través del Comité de Riesgos.

Unidad de Calidad y Marketing, responsable de la supervisión de la calidad en la atención en las agencias, la imagen institucional y de la preparación de las diferentes campañas crediticias y control de las promociones.

Unidad de Asesoría Legal, Responsable de la constitución de garantías, asesoría integral en todos los aspectos financieros y laborales.

Unidad de Recuperaciones y Negociaciones, responsable del control y la gestión de recuperaciones extrajudiciales y judiciales. Asimismo, controlaba y supervisaba la labor de los Gestores de Recuperaciones asignados a las agencias.

Unidad de Planeamiento y Desarrollo, responsable del control presupuestal, elaboración y seguimiento del Plan Estratégico y Plan de Operaciones, y desarrollo de nuevos productos y servicios. También se encargaba de los estudios de factibilidad para la apertura de nuevas agencias.

Unidad de Recursos Humanos, responsable de la asesoría integral para la gestión de los recursos humanos, así como, de la administración de planillas y contratos, planes de capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores.

Unidad de Finanzas y Operaciones, responsable de la gestión financiera y control de las operaciones de caja en las agencias, así como, de los servicios ofertados por la empresa (remesas, compra-venta de moneda extranjera).

Asimismo, para fortalecer la organización de la división de negocios se crearon nuevos cargos: Gestores de Recuperaciones, Asistentes de Créditos, Coordinador de Agencia, Coordinador de Créditos y Supervisor de Agencias .

4.3.1.4 Metodología Crediticia

a) Generalidades

La definición y aplicación de una buena metodología crediticia es de importancia para las Empresas Microfinancieras, se precisa ésto ya que muchas veces se relacionan los malos resultados a una mala definición y no se considera la posibilidad que el problema está en la aplicación de la metodología, y esto tiene que ver con la actitud y aptitudes del personal a cargo de su aplicación, que en el caso de EDPYMES PROEMPRESA S.A. se les denomina Ejecutivos de Negocios.

Las metodologías crediticias más conocidas para el otorgamiento de créditos a los empresarios de las microempresas, son las que se aplican para los créditos individuales, créditos solidarios y banca comunal. La aplicada mayormente en las Empresas Microfinancieras del Perú es la de créditos individuales y es la que aplica Edpymes Proempresa S.A.

En el tiempo la metodología crediticia aplicada en la evaluación de créditos a las microempresas ha venido presentando cambios ligados principalmente con el apetito al riesgo que cada institución financiera ha definido para sus operaciones crediticias, a la necesidad de presentar crecimientos más rápidos en el nivel de colocaciones crediticias, disminuir los costos operativos, entre otros aspectos.

Para entender la metodología aplicada, primero se debe mencionar algunas características comunes en el sector de las microempresas:

- Limitado nivel de gestión y planificación empresarial.
- Limitados controles y registros contables.
- Bajo nivel de capacitación y actualización.
- Limitaciones en el otorgamiento de garantías reales.
- Los ingresos de la actividad empresarial se constituye en la principal fuente de sostenimiento de su unidad familiar.

La metodología crediticia aplicada por Edpymes Proempresa S.A. integra en la labor de los Ejecutivos de Negocios, la promoción y captación de clientes, evaluación, seguimiento y recuperación de créditos. Cada labor tiene su particularidad y en el tiempo ha sufrido cambios en su tratamiento y tiene sus diferencias entre las empresas microfinancieras.

b) Promoción

Esta actividad era el inicio de la gestión crediticia y el primer contacto que tenía el Ejecutivo de Negocios con los potenciales clientes. En el caso de Edpymes Proempresa S.A. en un primer momento se atendía esta labor con la participación de promotores asignados a las diferentes agencias, quiénes se encargaban de captar al cliente y posteriormente se asignaba al Ejecutivo de Negocios para la evaluación crediticia.

La promoción era de carácter directo, a través del contacto directo con el potencial cliente, entregando volantes informativos y explicando los beneficios y el procedimiento para la obtención de créditos.

Esta forma de trabajo debería haber generado una mayor productividad de los Ejecutivos de Negocios, pero evaluada la productividad esta se encontraba en promedio en 25 créditos mensuales, resultado inferior al

promedio del sistema de Cajas Municipales que en su momento era de 50 créditos. Asimismo, los Ejecutivos de Negocios mantenían una cartera crediticia promedio de 220 créditos, siendo el promedio óptimo definido en el Sistema de Microfinanzas de 350 créditos. Esta baja productividad incidía en el indicador de productividad por agencia, donde en Agosto del 2001 el Sistema Edpymes estaba en S/. 3,799 Miles de Nuevos Soles y Edpymes Proempresa S.A. se encontraba en S/. 2,116 Miles de Nuevos Soles.

Debido a ello y en coordinación con la Gerencia de Negocios, se realizó un análisis de todo el proceso, así como, de las estrategias aplicadas y metas establecidas. Después del cual se tomaron algunas medidas:

- Reasignar la labor de promoción a los Ejecutivos de Negocios, y apoyar en esta labor con promotores sólo en campañas crediticias. Esta reasignación de labores permitiría una atención más rápida de potenciales clientes. Para este trabajo se otorgaron celulares a los Ejecutivos de Negocios, a fin de facilitar la comunicación con los clientes y con el personal de soporte de las Agencias (Ejecutivos de Servicio al Cliente) para las consultas a la central de riesgos.
- Optar por contratación de mayor personal en el cargo de Ejecutivos de Negocios, en vez de separar la labor de promoción y captación de clientes a promotores (contratado por servicios no personales).
- Segmentar la zona de influencia de todas las agencias, así como, la de los Ejecutivos de Negocios, a fin de que tengan un trabajo más ordenado e importante para la aplicación de la metodología crediticia y buscando mejorar la productividad. Se formaron grupos entre los Ejecutivos de Negocios de las Agencias para realizar promociones conjuntas por zonas, fomentando el trabajo en equipo.

-Redefinir las metas mensuales de colocación crediticia, de tal manera de alcanzar progresivamente los mejores niveles de productividad de otras empresas microfinancieras. En estas metas de captación de clientes se consideraba tanto el número de operaciones crediticias y monto total de colocaciones.

- Se modificó el manual de bonificaciones para los Ejecutivos de Negocios, donde entre otras cosas se consideraba la Administración de la Cartera Crediticia y el Rendimiento Mensual (Anexo No.05).

- Se implementó incluir en estas campañas promocionales anuncios en las radios de mayor sintonía por cada zona (en base al levantamiento de información realizado por encuestas y a los estudios realizados por empresas de publicidad), asimismo, con publicaciones en diarios.

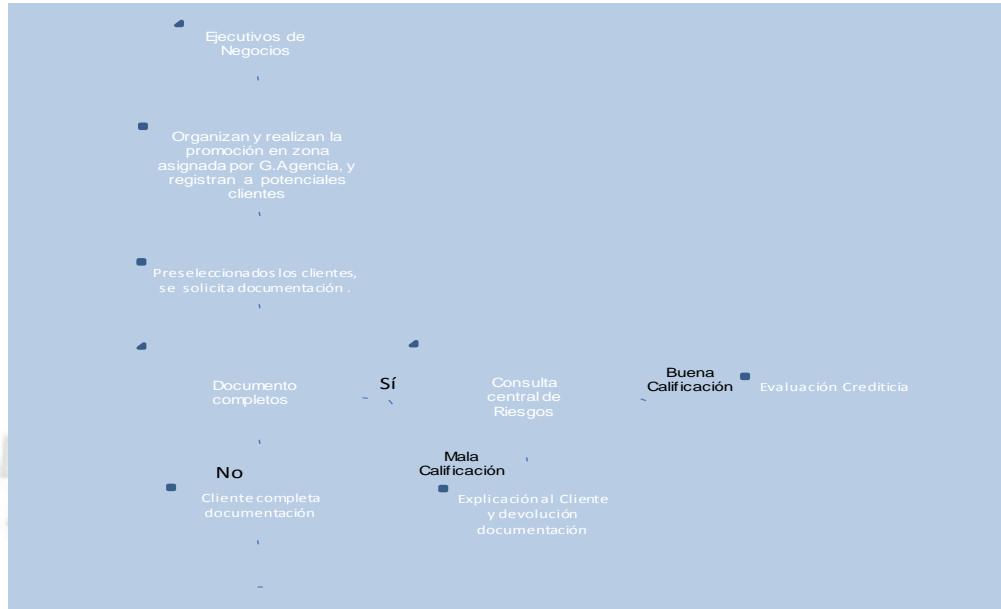
- Finalmente, esta labor se mejoró con la implementación de la Unidad de Calidad y Marketing, apoyando en la elaboración de los planes de promoción, los mismos que incluían las labores de promoción, diseño de los volantes y afiches, selección y control de los anuncios radiales, ubicación de paneles publicitarios, etc.

Con estas medidas el proceso se optimizó y se pudo mejorar la productividad de los Ejecutivos de Negocios a 45 créditos en promedio mensual. Asimismo, mejoró la rapidez en la atención de los créditos y se logró un mejor resultado de las promociones realizadas.

Con estos ajustes el proceso quedó de la siguiente manera:

Gráfico No. 02

Flujo Proceso de Promoción



Elaboración : Propia

c) Evaluación y Aprobación Crediticia

Para la evaluación crediticia de créditos para la microempresa de carácter individual se analiza principalmente la capacidad de pago y voluntad de pago del solicitante.

- Capacidad de pago: Es la capacidad que tiene el solicitante de poder asumir un crédito y tener los ingresos netos suficientes que le permita pagar el monto de sus cuotas. Para ello es necesario determinar y verificar los ingresos del solicitante, sus costos y gastos (tanto del negocio como de la unidad familiar), su patrimonio neto, importe de sus diversas obligaciones comerciales y/o financieras.

- Voluntad de pago: Está relacionado con las referencias personales, familiares y crediticias; que se obtiene de los clientes, proveedores, vecinos u otro medio confiable, así como, la clasificación de riesgo en el sistema financiero, información que se obtiene de la central de riesgos de la SBS y/o Privadas.

El Ejecutivo de Negocios es el funcionario responsable de la promoción y captación de clientes, evaluación de la solicitud de crédito, sustentación de la propuesta ante el comité de créditos, seguimiento y recuperación de los créditos vencidos. En campañas crediticias importantes los Ejecutivos de Negocios contaban con el apoyo de promotores asignados a cada agencia, asimismo, cuando los Ejecutivos de Negocios llegaban a administrar carteras de créditos en promedio de 300 a 350 se les apoyaba en las labores de recuperación de créditos vencidos con la asignación de personal especializado (Gestores de Recuperaciones).

El Ejecutivo de Negocios, se encarga del levantamiento y cruce de información necesaria para la evaluación crediticia, así como, lo relacionado a las referencias personales, familiares y comerciales.

La información que sirve de base para la evaluación se archiva en los expedientes de créditos. Esta documentación debe haber sido contrastada con los documentos originales, a fin de verificar su autenticidad.

La evaluación integral consiste en una evaluación cuantitativa y cualitativa del negocio y de la unidad familiar, conocer sus planes de inversión, para ello se visita el negocio y la unidad familiar, a fin de levantar la información correspondiente in situ.

Este procedimiento de evaluación y aprobación crediticia se fue perfeccionando en el tiempo, buscando en todo momento mejorar la

productividad, sin descuidar el control y la evaluación crediticia. Estas mejoras realizadas se basaron principalmente en el aporte realizado en las diferentes reuniones de trabajo organizadas a nivel del comité de gerencia, con el personal de la división de negocios, unidad de riesgos y auditoría interna. Es así que en el análisis cuantitativo y aprobación de los créditos, entre otras cosas se perfeccionó lo siguiente:

- Se incorporó el análisis FODA a las evaluaciones crediticias, aspecto que favoreció un mejor conocimiento del negocio y de las perspectivas del mismo.
- Se estableció el análisis vertical y horizontal de los Estados Financieros, así como, la evaluación de los indicadores económicos de manera comparativa con el promedio de la actividad económica correspondiente y por la zona de influencia de la agencia que atendía la operación crediticia. Para ello fue muy importante la flexibilidad del nuevo sistema de información denominado PROSIS, lo que permitió su implementación y automatización, y con ello se perfeccionó la evaluación dando más tiempo al Ejecutivo de Negocios para la interpretación de los resultados. Lo más resaltante de esta implementación fue la posibilidad que el Ejecutivo de Negocios pueda comparar los resultados del negocio con el promedio del sector (Anexo No.06) .
- Se implementó el uso de flujos de fondos, toda vez que los plazos de los créditos se ampliaron y era necesaria una evaluación más precisa de los ciclos del negocio y los gastos de la unidad familiar, factores que incidían en el resultado neto del solicitante. Para ello era necesario la aplicación de cuotas variables, períodos de gracia total y parcial, considerando también el tipo de inversión. Con lo cual se definían las

cuotas del crédito a la real situación de la empresa, dejando un poco de lado lo común que era elaborar los cronogramas de pago con cuotas fijas.

- Los Comités de Créditos se agilizaron con la creación de diferentes niveles de autonomía presididos, según el monto del crédito, por: Presidente del Directorio, Gerente General, Gerente de Negocios, Gerente de Agencia, Coordinador de Agencia, Coordinador de Créditos.

- Al automatizarse e registrar la información cuantitativa y cualitativa en el sistema de información (PROSIS) facilitó la realización de los comités de crédito y redujo los costos, suprimiendo el traslado y copias del expediente de crédito para todos los integrantes del comité de créditos de nivel superior al Gerente de la Agencia. Posteriormente, se implementó que los comités de créditos podían ser realizados de manera virtual a través del uso de nueva tecnología como el video conferencia.

d) Seguimiento y Recuperación

El seguimiento es una labor post – otorgamiento del crédito e importante particularmente por dos motivos, el primero de ellos porque permite estar pendiente de las necesidades y cambios que se presenten en el negocio, a fin de atender oportunamente los préstamos (créditos adicionales), y segundo para las labores de recuperación de los créditos, a fin de no permitir que el cliente se acostumbre a retrasarse con el pago de sus cuotas, y ante alguna eventualidad el Ejecutivo de Negocios se entere oportunamente para darle alternativas de solución al cliente.

En la labor de seguimiento fue importante segmentar la zona de atención de las agencias y ejecutivos de negocios, lo que permitió optimizar los tiempos de trabajo.

Las labores de recuperación como se mencionó anteriormente es responsabilidad del Ejecutivo de Negocios, pero en determinadas ocasiones, por el elevado número de clientes vigentes, incremento de los niveles de morosidad, entre otros aspectos, se apoyaba esta labor con la participación de Gestores de Recuperaciones (personal asignado a las agencias, e inicialmente bajo el control del Gerente de Agencia, posteriormente personal asignado a la Unidad de Recuperaciones). Asimismo, cuando estas labores iniciales de recuperación no daban resultado, y los saldos del crédito y las garantías justificaban seguir las acciones judiciales, se asignaba el caso a un abogado externo o de la Unidad de Recuperaciones.

Para las labores de seguimiento y recuperación se implementaron y perfeccionaron reportes en el sistema de información (PROSIS):

- Reportes para el otorgamiento de représtamos: identificando a los clientes de categoría A1, A, B, que eran los clientes con mejor record de pagos. Precisando su dirección y teléfono, monto y saldo de crédito, situación actualizada en la central de riesgos, calificación y nivel de provisión.
- Reportes para el seguimiento de clientes con retrasos en los pagos: que permitían filtrarse principalmente por montos y saldos de crédito, por zonas de ubicación, por días de retraso, por tipo de producto, por calificación crediticia, por tipo de moneda, por agencia, por ejecutivo de negocios.

4.3.1.5) Red de Agencias

Para la gestión del principal activo de la empresa, es decir, las colocaciones de créditos era necesario contar con una adecuada red de agencias que permitan fluidez en las colocaciones, por ello Edpymes Proempresa S.A. hizo los esfuerzos para ello y es así que inició operaciones en el año 1998 con 04 agencias, al año 2001 se contaba con 07 agencias y a Diciembre del 2006 con 14 agencias.

Cuadro No. 07

RED DE AGENCIAS EDPYMES PROEMPRESA S.A.		
AÑO	AGENCIA	CIUDAD
1998	Santa Beatriz	Lima
1998	Andahuaylas	Andahuaylas
1998	Ayacucho	Ayacucho
1998	Arequipa - Cercado	Arequipa
1999	San Juan de Lurigancho	Lima
2001	San Juan de Miraflores	Lima
2001	Los Olivos	Lima
2004	Comas	Lima
2004	Ate-Vitarte	Lima
2005	San Borja	Lima
2006	Colonial	Callao
2006	Carabayllo	Lima
2006	Puente Piedra	Lima
2006	Paucarpata	Arequipa
Fuente : Reportes Edpymes Proempresa S.A.		
Elaboración : Propia		

Se consideraron para el Plan Operativo 2007 la apertura de 03 agencias (Huaycán, Mariscal Cáceres – San Juan de Lurigancho y Ate Tagore) y 01 oficina especial (Villa María del Triunfo), y concluir las gestiones con el Banco de La Nación para la operatividad de 07 Locales Compartidos (03 Arequipa, 02 Ayacucho, 01 Andahuaylas y 01 Lima).

Para la apertura de agencias se tomaban en consideración varios aspectos entre ellos los siguientes:

- Presencia de un mercado potencial de microempresas.
- Presencia de actuales clientes atendidos por agencias cercanas, que justifique la apertura de la agencia (para el caso de Lima).
- Déficit de oferta financiera en relación a la demanda de créditos para las microempresas.
- Bajo nivel de morosidad en la zona.
- Contar con los recursos financieros suficientes que permita la atención de la demanda de créditos estimada.

Asimismo, se procedía a realizar el estudio de factibilidad económica con la información mínima establecida por la SBS:

1. Área de influencia geográfica y económica de la oficina propuesta. Se indicará además la ubicación y dirección del inmueble donde funcionará la oficina.
2. Población total y población económicamente activa de la zona de operación.
3. Evolución del mercado de dinero y ahorro durante los últimos dos (02) años, así como una estimación de la participación de la oficina propuesta en dicho mercado.
4. Operaciones y servicios que se pretende realizar así como la indicación de los sistemas electrónicos de datos a utilizarse.
5. Organigrama funcional y cuadro de necesidades de personal, indicando la dependencia orgánica de la oficina en mención, así como las oficinas bajo su responsabilidad de ser el caso.
6. Proyección de estados financieros y punto de equilibrio por un período no menor de dos (02) años.

En un inicio se encargaba el estudio de factibilidad a un consultor externo, toda vez que no se contaba con un área especializada. Posteriormente el Área de Planeamiento y Desarrollo, esta área se encargaba de los estudios correspondientes y todos los trámites ante la SBS.

Normalmente se trabajaba con información estadística de la SBS y con encuestas para determinar la demanda y oferta potencial y las principales necesidades financieras de los potenciales clientes, así como, para conocer sus preferencias, variables de decisión para obtener un crédito, niveles de endeudamiento, entre otra información de importancia.

Asimismo, las centrales de riesgo nos proporcionan una información importante relacionada con el grado de endeudamiento de los clientes por zonas geográficas, aspecto de mucha importancia, sobretodo en un mercado maduro como el peruano y con los elevados niveles de competencia.

También se solicitaba para estos estudios de factibilidad un análisis de sensibilidad que permita conocer la situación probable de la agencia ante algunas variaciones en las principales variables consideradas, como: crecimiento de las colocaciones crediticias, tasas de interés, nivel de provisiones, cartera atrasada, entre otros.

El primer filtro del estudio de factibilidad era la Gerencia de Negocios, el mismo que realizaba con el consultor una revisión de la consistencia de las cifras y los principales supuestos considerados. Posteriormente el estudio pasaba a la revisión del comité de gerencia y con su conformidad se elevaba al Directorio para su decisión final.

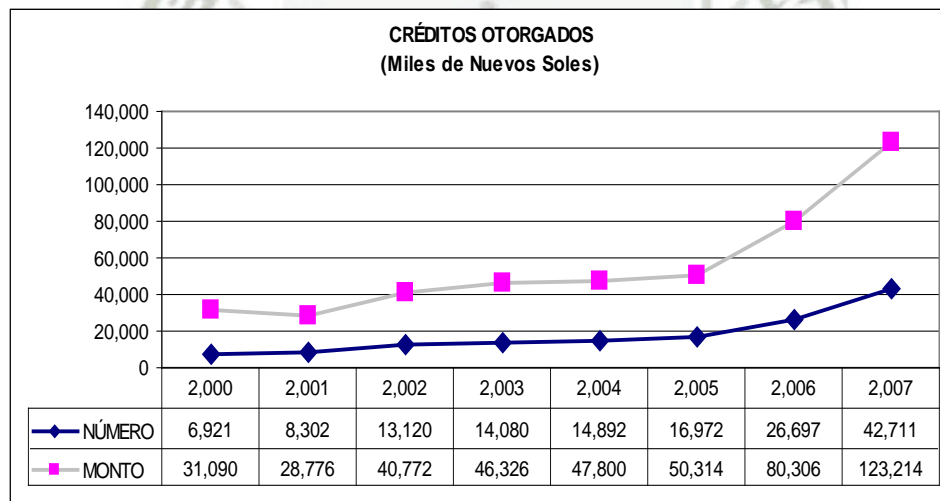
Algunos aspectos que se pudieron observar en la operatividad de una agencia nueva era que la competencia a veces se presentaba en niveles mayores a lo considerado, toda vez que el grado de expansión de las empresas de microfinanzas era mayor en los últimos años, sobretodo con el

ingreso al mercado de Lima de las CMACs, así como, de las Edpymes de mayor desarrollo que operaban en provincias.

4.3.1.6) Principales Resultados

Los primeros dos años de haber asumido la Gerencia General se tuvo que hacer ajustes en la organización, procedimientos, metodologías y fortalecer el nivel de gestión en la empresa; estos años (2002 y 2003) los dedicamos para establecer las mejores bases en el cual se soporte el crecimiento futuro de la empresa. Las medidas adoptadas progresivamente fueron dando resultados y estos se evidencia en los siguientes cuadros donde podemos observar la evolución de los créditos otorgados y los créditos vigentes, tanto en número como en monto.

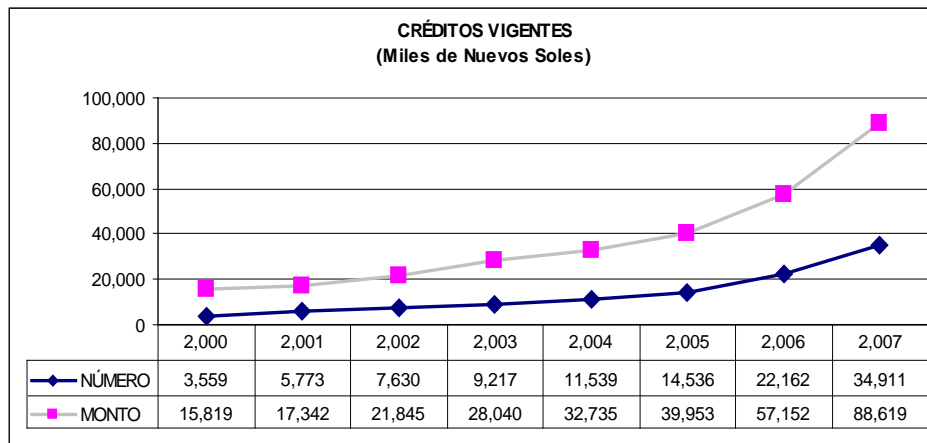
Cuadro No. 08



FUENTE : MEMORIA 2007

El saldo de la cartera de créditos vigentes durante los años 2001-2005 tuvieron una tendencia de crecimiento promedio anual de 23%, y a partir del 2006 crece 43% (2007 crecimiento de 55%), igual comportamiento se observa en el número de créditos vigentes de un promedio de crecimiento anual de 26% pasa a un crecimiento anual de 52% en el año 2006.

Cuadro No. 09



FUENTE : MEMORIA 2007

4.3.2) Gestión de Pasivos

Edpymes Proempresa S.A. como se mencionó anteriormente no estaba autorizada a la captación de depósitos, por lo que el fondeo para la atención de créditos principalmente era por la gestión ligada directamente a la obtención de préstamos y líneas de crédito de organizaciones nacionales e internacionales, de manera oportuna y en los montos y condiciones apropiadas para el financiamiento principalmente de las operaciones crediticias.

La gestión de estos recursos se dividieron entre la Gerencia de Administración y Finanzas, y la Gerencia General. La primera se encargaba principalmente de las gestiones con organismos nacionales, mientras que la Gerencia General se encargaba de conseguir los recursos de fondos internacionales.

Para la gestión de captación de líneas de crédito de fondos internacionales, se tenía que establecer una serie de estrategias, toda vez que era necesario realizar una buena presentación de la empresa, proveer toda la

información solicitada, mostrar el plan estratégico y operativo, evidenciar solidez en la gestión, evidenciar evolución favorable en los resultados de la empresa y una buena gestión crediticia.

Entre otras estrategias se aplicaron las siguientes para obtener líneas de crédito del exterior:

- Implementación de un buen sistema de información, para ello en el año 2002 se contrató los servicios de una empresa especializada para el desarrollo de un nuevo software financiero integral, al que le denominamos PROSIS. Este proyecto concluyó en Octubre del 2003 con la migración, pruebas e implantación del nuevo sistema de información. Este proyecto permitió contar con información contable y financiera en tiempo real, así como, reportes para un adecuado sistema de información gerencial.
- En el año 2002 se propuso al Directorio que para el proceso de selección de la sociedad auditora para realizar la auditoría externa, se inviten a participar a sociedades auditoras especializadas en empresas microfinancieras, en reemplazo de sociedades auditoras especializadas en Banca y Empresas Corporativas, este aspecto favoreció contar con una buena fuente de información (observaciones y recomendaciones) que permitió adoptar medidas para mejorar la gestión y control de la empresa.
- En el año 2003 se propuso la contratación de Empresas Clasificadoras de Riesgos (a pesar de que Edpymes Proempresa S.A. no estaba obligada a hacerlo), contratándose a las Empresas Class & Asociados y Equilibrium, quiénes en el año 2004 presentaron sus primeros informes con clasificación **C+** y **C**, respectivamente. Este tipo de informes era de importancia para poder proveer información adicional y especializada de empresas clasificadoras autorizadas por la Superintendencia de Banca,

Seguros y AFps. Para los siguientes años se mantuvo el servicio de contratación solamente con la empresa Class & Asociados.

- En el año 2004 se contrató los servicios de la Empresa MicroRate, empresa internacional especializada en evaluaciones a empresas microfinancieras, y reconocida por los Fondos Internacionales y cuyos informes eran más confiables para las organizaciones del exterior. MicroRate calificó a Edpymes Proempresa S.A. con **B-**. En el año 2006 Microrate mejora la calificación a **B**.
- Los aspectos señalados anteriormente permitieron a Edpymes Proempresa S.A. obtener una Mención de Honor al Mérito, Premio CGAP a la Transparencia Financiera 2005. Al respecto, el Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (CGAP), el Microfinance Information Exchange (MIX) y COPEME, organizaron el 22 de Marzo en Lima, la Ceremonia de Entrega de Premios CGAP a la Transparencia Financiera 2005, donde Proempresa, junto a otras 10 entidades financiera nacionales, obtuvieron esta importante Mención de Honor al Mérito, por sus altos estándares de transparencia financiera en la publicación de sus estados financieros.

La segunda edición del Premio CGAP a la Transparencia Financiera convocó a más de 175 concursantes de 54 países alrededor del mundo. El criterio para calificar a los concursantes se basó en el cumplimiento con normas internacionales de revelación de información financiera y de la industria, contenidas en las Guías CGAP para la Publicación de Información Financiera. En los siguientes años Proempresa continuó recibiendo estos reconocimientos, aspecto importante para las gestiones a realizarse.

- Se identificaron fondos internacionales principalmente europeos, por su mayor apoyo a las microfinanzas, a fin de tener un primer contacto con ellos y conocer sus requisitos para calificar como empresas elegibles para la obtención de préstamos. Seguidamente se procedía a enviar una presentación de la empresa y adjuntar toda la información operativa y financiera requerida, así como, los informes de calificación de riesgos.

Posteriormente se hacía seguimiento a los avances de los procesos de revisión de la información y posteriormente se programaba una reunión presencial. En lo posible se trataba de programar las reuniones haciendo coincidir las mismas con algún evento internacional donde se podía tener varias reuniones con otras organizaciones, es así, que Edpymes Proempresa S.A. programaba anualmente participar en eventos de Microfinanzas como los organizados por el BID-FOMIN, donde normalmente participaban las organizaciones internacionales más importantes. A estos reuniones se participaba conjuntamente con la Presidencia del Directorio y tenía como objetivo cerrar las operaciones de financiamiento y así asegurar los recursos necesarios para los años siguientes.

Estas gestiones y el trabajo conjunto con El Directorio, Gerencias y Personal de Edpymes Proempresa S.A. permitieron año a año seguir siendo sujeto de crédito de organizaciones tanto nacionales como internacionales, lo que aseguraba los recursos financieros necesarios para la atención de la demanda de créditos y mantener un crecimiento sostenido de Edpymes Proempresa S.A.

Una vez obtenidos los préstamos iniciales, la siguiente gestión era la de obtener montos mayores de préstamos y cada vez con mejores condiciones en plazos, tasas de interés y garantías, esto era posible de lograr en base al cumplimiento en los pagos de los préstamo, los resultados que venía

obteniendo la empresa, los comentarios de las clasificadoras de riesgos, el cumplimiento de los planes operativos, el nivel patrimonial, entre otros aspectos.

Seguidamente se muestra un cuadro con la evolución de los adeudos en el período 2001-2006, donde se puede apreciar un crecimiento durante el período indicado del total de adeudos de 181.14%, donde los préstamos de organizaciones nacionales e internacionales crecieron en 126.56% y 308.51%, respectivamente.

CUADRO No. 07
ADEUDOS EDPYMES PROEMPRESA S.A
(Miles de nuevos Soles)

ORGANISMO	2001		2002		2003		2004		2005		2006							
	MONEDA		MONEDA		MONEDA		MONEDA		MONEDA		MONEDA							
	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.						
NACIONAL	9,956	3,588	13,544	6,783	2,604	9,387	8,074	4,234	12,308	7,489	6,272	13,761	14,060	10,022	24,082	24,748	5,937	30,685
INTERNACIONAL	2,016	3,788	5,804	4,870	9,409	14,279	3,790	10,689	14,479	1,601	16,309	17,910	2,442	10,850	13,292	8,471	15,239	23,710
	11,972	7,376	19,348	11,653	12,013	23,666	11,864	14,923	26,787	9,090	22,581	31,671	16,502	20,872	37,374	33,219	21,176	54,395

Fuente: Estadísticas SBS.
Elaboración: Propia

En el año 2001 el principal proveedor de recursos financieros era COFIDE con un 36.72% del total de los adeudos, asimismo, se tenía préstamos con organizaciones nacionales como FONCODES (7.44%), Banco Continental (17.72%), Banco de Crédito (4.96%) e Interbank (1.86%), y préstamos de organizaciones extranjeras como TRIODOS (10.54%), DEXIA (8.74%), LACIF (7.22%) y CRESUD (3.42%).

Posteriormente, se pudieron gestionar líneas de créditos con otras organizaciones extranjeras como SYMBIOTICS, TRIPLE JUMP, ICO-AECI, INCOFIN, OIKOCREDIT, SNS FUND, LOCFUND, MICROVENTURES, VDK SPAARBANK, y también con otras organizaciones nacionales como Banco de La Nación, Agrobanco y Cajas Municipales.

El costo financiero se redujo entre los años 2001 y 2006, en moneda nacional de un 12% a 7%, y el de moneda extranjera se mantuvo en 9%, pero se pudo mejorar las condiciones de las garantías otorgadas (garantía de cartera crediticia en condición normal) y de mayores plazos para un mejor calce con las colocaciones crediticias.

Cabe señalar que la participación de los organismos extranjeros como proveedores de recursos financieros fue y es muy importante para el crecimiento de las EDPYMES, toda vez que a nivel nacional los Bancos Privados sólo otorgaban créditos con garantías líquidas o cartas de garantía. En el caso de COFIDE (principal proveedor de recursos), sólo otorgaban préstamos teniendo como límite 1.5 veces el patrimonio de la empresa.

Finalmente, Edpymes Proempresa S.A. con el fin de buscar una mayor independencia financiera, diversificación y reducir los costos financieros, consideró en el proyecto de Plan Estratégico 2007-2010, como uno de los principales objetivos estratégicos la conversión a Empresa Financiera, a fin de entre otras cosas poder captar depósitos del público.

4.3.3) Gestión Patrimonial

El nivel del patrimonio es un factor importante para el apalancamiento de los préstamos con organizaciones nacionales e internacionales, para el financiamiento de las operaciones crediticias, para la cobertura de los riesgos financieros y cálculo de los diferentes límites de cumplimiento obligatorio por las Entidades Financieras.

Edpymes Proempresa S.A. se constituye con un capital social de S/.2,660,000 el mismo que fue aportado por los Accionistas que fundaron la empresa (Asociación Idesi Nacional 99% y dos personales naturales con 1%).

La estructura accionaria mencionada se mantuvo por varios años en la empresa, aspecto que limitaba el fortalecimiento patrimonial únicamente a la capitalización de utilidades, toda vez que el principal accionista no estaba en condiciones de realizar mayores aportes, situación que se presentaba como una limitación de importancia para el desarrollo de la empresa.

Considerando esta situación se vio la necesidad de preparar a la empresa para someterse a un proceso de valorización que permita poder negociar en el corto plazo la incorporación de nuevos Accionistas. Es así, que en la elaboración del Plan Estratégico 2002-2006 fue considerado este objetivo, como una alternativa de lograr el fortalecimiento patrimonial que permita a la empresa contar con los recursos necesarios para asegurar su operatividad, crecimiento y consolidación.

Desde Agosto del 2001 y durante el año 2002 se trabajó principalmente en realizar las adecuaciones y mejoras prioritarias en la empresa, para ello se tuvo el apoyo de consultores externos, los mismos que fueron contratados con el co-financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el FMO de Holanda.

A inicios del año 2003 se contrató a la empresa consultora Interinvest, a fin de que se encargue de la valorización de Edpymes Proempresa S.A., la consultoría también incluía el diseño de una estrategia de negociación y conducción de las negociaciones con potenciales inversionistas.

Este trabajo de valorización se llevó a cabo durante el primer trimestre del año 2003, para ello se requirió la participación directa de la Gerencia General, Gerencia de Negocios y del Jefe del Departamento de Contabilidad, a fin de apoyar en la elaboración del modelo financiero, y las proyecciones de los Estados Financieros y Flujo de Caja.

Informe de valorización de la empresa

Se basó en la metodología de valorización por flujos de caja descontados, es la más utilizada y válida debido a su grado de detalle y a su capacidad para reflejar de manera más precisa los factores que influyen en el valor de una empresa.

De acuerdo a este método, el valor de una empresa es igual a la suma de los flujos futuros a ser generados por la empresa, ajustados por el valor del dinero en el tiempo, también ajustado por el riesgo de la empresa, la industria y el país en que opera. De este modo, la presente metodología se basó en dos supuestos básicos:

- Los flujos de caja futuros a ser generados por la empresa.
- Una tasa de descuento apropiada, que incorpore todos los riesgos asociados a la inversión.

Las principales fuentes de información que se usaron en la elaboración de los supuestos de valorización son las siguientes:

- **Proyecciones de Demanda:** Estudio de demanda de consultores que incluyó proyecciones con respecto a las colocaciones, adeudos, captación de depósitos del público y tasas de interés relevantes.
- **Estados Financieros de PROEMPRESA:** Proyecciones de las principales variables de PROEMPRESA tomando como punto de partida los Estados Financieros de PROEMPRESA de los últimos tres años.
- **Información de las Operaciones de PROEMPRESA:** Se utilizó de forma referencial información actual e histórica de PROEMPRESA en la elaboración de las proyecciones de las principales variables de PROEMPRESA. Esta información fue provista por PROEMPRESA y estuvo relacionada principalmente con los costos de operación de PROEMPRESA.

- Información de Planes de PROEMPRESA: Revisión de los planes futuros de PROEMPRESA.
- Análisis de Comparables: Se utilizó de forma referencial información comparable de instituciones de microfinanzas con mayor grado de desarrollo, en la elaboración de las proyecciones de las principales variables de PROEMPRESA.

Para la determinación del nivel de crecimiento de colocaciones y de depósitos en el modelo financiero de valorización de PROEMPRESA, la metodología utilizada implicaba que sólo se consideren los recursos actuales de PROEMPRESA más los recursos a ser generados por las operaciones normales del negocio. Por lo que no se consideraron futuros aportes de capital o capitalizaciones, a menos que estuvieran debidamente comprometidos y no hubiera incertidumbre alguna con respecto a su materialización.

De los resultados obtenidos en la valorización de PROEMPRESA por el método de Flujos de Caja Descatados (FCD), se estimó que el Valor del Patrimonio de PROEMPRESA asciende a US\$2.466 millones.

Valor Presente Neto del Patrimonio			
(US\$. Millones)			
Tasa Dcto.	VPN Flujos	Valor Terminal	VPN Patrimonio
18%	2,157	613	2,771
19%	2,078	532	2,610
20%	2,003	464	2,466
21%	1,932	405	2,337
22%	1,865	356	2,221
Elaboración : Interinvest			

Asimismo, en función al análisis de sensibilidades independientes realizado, se estimó que el Valor del Patrimonio de PROEMPRESA varía en un rango

entre US\$ 2.04 y US\$2.91 millones, dependiendo de variaciones razonables en los supuestos básicos utilizados para la mencionada valorización.

Análisis de Sensibilidad del Valor del Patrimonio de PROEMPRESA		
(US\$ Millones)		
Supuestos	Mínimo	Máximo
Crecimiento de Colocaciones Brutas	2.04	2.91
Calidad de las Colocaciones	2.36	2.61
Año inicio operatividad Depósitos	2.41	2.47
Evolución Tasas Interés Colocaciones	2.27	2.67
Evolución Tasas Interés Adeudos	2.35	2.58
Evolución Tasas de Interés Depósitos	2.37	2.57

Elaboración : Interinvest

Se adjunta el índice de contenidos del presente documento elaborado por Interinvest (Anexo No. 07).

Memorándum de Venta de Acciones

Una vez que la empresa consultora concluyó el Informe de Valorización y el mismo fue expuesto al Directorio y Gerencia General, se discutieron los términos en los que se realizaría la colocación privada de las acciones. Para ello previamente Interinvest en base a un levantamiento de información de potenciales inversionistas (relación dada por Edpymes Proempresa S.A.) se definieron diferentes aspectos relacionados con los objetivos y estructura de la transacción, términos tentativos de las acciones ofrecidas, principales consideraciones de la inversión y el perfil del inversionista deseado.

En ese sentido, se estableció que la finalidad de esta oferta de acciones era la de incrementar el capital social y diversificar el accionariado de la institución y de este modo poder ampliar las operaciones.

Se ofrecerá acciones representativas de su capital a sus principales acreedores y a otros inversionistas que compartan la visión de PROEMPRESA, por un monto agregado de US\$ 2 millones como mínimo.

Las acciones definidas eran de dos tipos:

Acciones Clase A: Acciones con derecho a voto, sin derecho a un dividendo preferente, y con derecho de opción de venta a partir del octavo año.

Acciones Clase B: Acciones sin derecho a voto, con derecho a un dividendo preferente que se encuentre en un rango entre 7% y 9% anual, y con derecho de opción de venta a partir del quinto año. En caso PROEMPRESA no contase con los recursos necesarios en el momento de la ejecución de la opción, las acciones se convertirían en Acciones Clase “A” hasta que se regulase la situación.

El precio de las acciones se estableció en US\$ 5.09 por acción para ambos tipos de acciones, considerando que los mayores derechos políticos que tendrán los titulares de las Acciones Clase A se compensarán con los mayores derechos económicos que tendrán los titulares de las Acciones Clase B.

Los accionistas de la Clase A tendrán derecho a designar como mínimo a un Director de la empresa, siempre y cuando el monto de suscripción de este tipo de acciones supere el US\$ 1.0 millón. Lo mismo sucederá en el caso de los accionistas de la Clase B.

Considerando que PROEMPRESA seguiría una política de dividendos conservadora (considerando que necesariamente deberá pagar los dividendos preferentes), el atractivo de las acciones que ofrecerá PROEMPRESA será el siguiente:

- Para las acciones Clase A, apreciación de capital y dividendos en el mediano plazo (años 4-8).
- Para las acciones Clase B, dividendos preferentes (años 1-5), y apreciación de capital.

Con estos aspectos definidos se preparó el Memorándum de Venta de Acciones (se adjunta el índice del presente documento – Anexo No. 08), el mismo que sería remitido a los potenciales inversionistas interesados en participar (se adjuntó el informe de valorización), para lo cual previamente debieron suscribir un acta de confidencialidad.

Conformación de comisión y proceso de venta

Con estos dos documentos en sesión de directorio se tomó el acuerdo de formar una comisión para que se encargue de la gestión de venta de acciones, el mismo que estuvo integrado por la Presidencia, un Director y la Gerencia General; los mismos que viajarían a Europa conjuntamente con el Gerente General de la empresa consultora Interinvest.

En el tercer trimestre del 2003 se organizó la reunión en Holanda, donde participaron un grupo de 08 potenciales inversionistas y se les hizo la presentación de la información correspondiente y oferta de acciones.

Finalmente, manifestaron en su mayoría que estarían evaluando la propuesta y se discutiría en sus respectivos comités de inversiones, y que sus respuestas serían en el transcurso del primer trimestre del año 2004.

Resultados del proceso de venta

Esta gestión para la incorporación de accionistas, así como la capitalización de utilidades, permitió un incremento del capital social de Edpymes Proempresa S.A. de S/. 4,030 miles de nuevos soles del año 2001 a S/.10,717 miles de nuevos soles al año 2006, lográndose un incremento de 166%. Mientras que el Patrimonio Total se incrementa de S/. 5,210 miles de nuevos soles (2001) a S/.15,275 miles de nuevos soles (2006), es decir, 193%. Lográndose diversificar el accionariado de la empresa incorporándose 07 nuevos accionistas y bajando la participación de la Asociación Idesi Nacional del total de acciones de 99% a 60%.

CUADRO No. 08

PARTICIPACION ACCIONARIA - EDPYMES PROEMPRESA 2006

(En nuevos soles)

VALOR NOMINAL ACCION S/.	10.00
PRIMA DE EMISION S/.	7.60

CAPITAL SOCIAL

ACCIONISTA	Capital Social 31/12/2006	Número Acciones	Participación Tipo Acción	Participación Comunes y A	Participación Total
ACCIONES COMUNES	6,980,110	698,011	100.00%	80.69%	65.13%
IDESI NACIONAL	6,454,770	645,477	92.47%	74.61%	60.23%
FONDO SEMILLA	163,720	16,372	2.35%	1.89%	1.53%
SUSANA PINILLA	34,900	3,490	0.50%	0.40%	0.33%
FUNDACION ADA	251,330	25,133	3.60%	2.91%	2.35%
FUNDAC. ROGER ADAMS	75,390	7,539	1.08%	0.87%	0.70%
				0.00%	0.00%
ACCIONES TIPO A	1,670,950	167,095	100.00%	19.31%	15.59%
VOLKSVERMOGEN	719,250	71,925	43.04%	8.31%	6.71%
OIKOCREDIT	951,700	95,170	56.96%	11.00%	8.88%
				0.00%	0.00%
TOTAL COMUNES -TIPO A	8,651,060	865,106		100.00%	80.72%
		0			0.00%
ACCIONES TIPO B	2,066,170	206,617	100.00%		19.28%
INCOFIN	588,070	58,807	28.46%		5.49%
VOLKSVERMOGEN	562,350	56,235	27.22%		5.25%
CRESUD	915,750	91,575	44.32%		8.54%
					0.00%
TOTAL	10,717,230	1,071,723			100.00%

FUENTE : ESTADISTICAS DE EDPYMES PROEMPRESA S.A.

ELABORACION : PROPIA

En el cuadro siguiente se precisa las fechas de las incorporaciones de los Accionistas y el monto de sus inversiones en dólares americanos y en el tipo de acciones que se realizaron.

CUADRO No. 09

INCORPORACION ACCIONISTAS EDPYMES PROEMPRESA S.A
(DOLARES AMERICANOS)

ACCIONISTAS		TOTAL APORTE	FECHA INVERSION
COMUNES		213,333	
FUNDACION ADA		100,000	14/05/2004
FUNDAC. ROGER ADAMS		30,000	14/05/2004
FONDO SEMILLA		83,333	18/08/2006
TIPO A		867,000	
VOLKSVERMOGEN		242,000	11/08/2005
OIKOCREDIT		500,000	30/11/2006
VOLKSVERMOGEN		125,000	22/12/2006
TIPO B		1,106,500	
INCOFIN		300,000	22/12/2004
VOLKSVERMOGEN		181,500	11/08/2005
CRESUD		500,000	24/11/2006
VOLKSVERMOGEN		125,000	22/12/2006

FUENTE: REGISTROS DE EDPYMES PROEMPRESA S.A.

ELABORACION: PROPIA

4.4) Gestión de Recursos Humanos

En sus inicios Edpymes Proempresa S.A. no contaba con un área especializada, ni personal a exclusividad para la gestión de los recursos humanos, aspecto que limitaba las labores de reclutamiento y selección. El personal existente sólo se encargaba de la elaboración y administración de los contratos de trabajo y el departamento de contabilidad preparaba las planillas de remuneraciones. Posteriormente se fue incorporando personal para estas funciones y finalmente en el año 2004 se implementó la Unidad de Recursos Humanos, integrada por el Jefe, 01 asistente de selección y capacitación, 01 asistente de contratos y planillas y 01 asistente social.

4.4.1) Reclutamiento, Selección y Contratación

4.4.1.1) Reclutamiento

A fin de agilizar esta labor y optimizar los costos, se optó por hacerlo de dos maneras dependiendo de los cargos a reclutarse y el plazo para cubrir la plaza vacante.

Para el reclutamiento del personal operativo no especializado (Auxiliares, Ejecutivos de Operaciones y Ejecutivos de Servicio al Cliente y promotores), este proceso se encargaba al personal con el que se contaba en la empresa, posteriormente se implementó la Unidad de Recursos Humanos. Se usaba como medio de difusión publicaciones en el diario El Comercio, para reclutamientos en la ciudad de Lima, y el diario de mayor circulación de cada ciudad, para casos de reclutamientos en provincias. Asimismo, se publicaban en las agencias de la empresa la convocatoria y también se usaban las páginas de internet de ofertas laborales, publicaciones en universidades e institutos y el portal web de la empresa.

Para el reclutamiento del personal especializado (Funcionarios, Ejecutivos de Negocios y Asistentes) se tercerizaba esta labor a una empresa especializada en selección de personal, a fin de que pueda realizar un

reclutamiento más dirigido buscando captar personal con experiencia de empresas del sistema financiero.

Cuando se trataba de procesos para la incorporación de Gerentes y Jefes, se evitaba en las publicaciones identificar a la empresa a fin de evitar una posible imagen negativa, toda vez que se puede relacionar con problemas en la empresa.

En esta primera fase para un adecuado proceso y publicaciones, era de importancia definir con claridad las funciones y responsabilidades, niveles y modalidades remunerativas, experiencia y conocimientos solicitados, nivel de estudios y especializaciones, perfil actitudinal del candidato, número de plazas vacantes, fecha de presentación de los currículos vitae, entre otros aspectos.

Para los procesos organizados directamente por la empresa, el primer filtro de los currículos vitae presentados por los postulantes los realizaba el personal a cargo de los recursos humanos, con la supervisión del Gerente de la División correspondiente. Una vez preseleccionados los candidatos en base al perfil definido, se procedía a su verificación en la central de riesgos y posteriormente se solicitaban referencias.

Para los casos encargados a la empresa consultora, nos entrega la relación de candidatos preseleccionados para su revisión únicamente en la central de riesgos, los demás aspectos eran de responsabilidad de la empresa consultora.

En ambos casos se debía presentar un informe por cada postulante preseleccionado, donde se precisaba el cumplimiento de todos los aspectos señalados como requisitos, el resultado de la consulta a la central de riesgos y las referencias solicitadas.

4.4.1.2) Selección

Cumplida la fase de reclutamiento, se procedía a las evaluaciones. Para ello la empresa sólo tenía definido realizar una evaluación de conocimientos, por lo que se implementó se realicen evaluaciones sicotécnicas (estas se encargaron a la empresa consultora) y visita a la unidad familiar.

Para esto se definieron algunas etapas, la primera era la de evaluación de conocimientos, seguidamente las personas que calificaban pasaban a rendir las pruebas sicotécnicas y finalmente se realizaba la visita a la unidad familiar (a cargo de personal de Proempresa). Con estas evaluaciones previas, los candidatos preseleccionados eran invitados a la entrevista la misma que estaba a cargo del Gerente de la División, acompañado en algunos casos por el Jefe o Gerente del área o agencia a donde se incorporaría el seleccionado (o por el Jefe de la Unidad de Recursos Humanos, unidad creada en el año 2005).

Cuando el proceso era para ocupar un cargo de Gerente de Agencia, Jefes de Área o Departamento o Jefe de Riesgos, en la entrevista participaba la Gerencia General. En el caso de incorporación de Gerente de División, también participaba un Director. En estos casos, previamente a la entrevista se sostenía una reunión con el representante de la empresa consultora a fin de revisar exhaustivamente el informe presentado por cada candidato.

Finalizada las entrevistas, se realizaba una evaluación integral de toda la información del candidato y se calificaba también la entrevista para tomar la decisión final. En un inicio se optó por considerar todas las evaluaciones, dándose ponderaciones diferentes en base al cargo, y se contrataba al de mayor puntuación. Después se cambió esta modalidad por tomar la decisión final en base al mejor candidato de la entrevista, obviamente habiendo calificado en las evaluaciones previas.

4.4.1.3) Contratación

Toda contratación de personal nuevo requería se verificase la conformidad de la Gerencia de División correspondiente, verificación que se encuentre presupuestado y autorizado por la Gerencia General.

Los contratos eran por plazo determinado para todos los cargos, excepto para la Gerencia General, asimismo, se realizaban normalmente a plazos de 06 meses. Esta situación generaba una carga laboral importante para las renovaciones, toda vez que en su momento sólo se contaba con una persona que gestionaba los recursos humanos en la empresa, y asimismo, limitaba la identificación del personal con la empresa.

Se establecieron algunas medidas para la contratación:

- Todo contrato de trabajo para personal nuevo sería a un plazo mínimo de un año, con períodos de prueba de 03 a 06 meses, dependiendo si es operativo o funcionario, después de 04 años de trabajo se procedía a un contrato indefinido.
- Se estableció que todas las renovaciones se hagan a un plazo promedio de un año, buscando que los vencimientos sean en trimestres y fechas fijas para un mejor control, excepto en los casos que existiera alguna propuesta diferente de parte del Jefe inmediato superior de reducir el plazo, o en base a los resultados de las evaluaciones periódicas del personal (para lo cual se implementó una ficha para la evaluación de parte de los Jefes Inmediatos Superiores).
- Todo contrato de trabajo debía estar acompañado de la suscripción del código de conducta y declaración jurada patrimonial, esta última debía ser actualizada anualmente por parte de los funcionarios de la empresa.

4.4.2) Capacitación

La capacitación es fundamental para el desarrollo del personal y lograr mejores niveles de productividad en la empresa, por ello anualmente se elaboraba un plan de capacitación, el mismo que incluía el presupuesto correspondiente, y formaba parte del Plan Operativo de la Empresa.

Para el personal nuevo se organizaba un proceso de inducción cuyos plazos variaban en función al cargo a desempeñar, en el cual entre otras cosas se informaba y capacitaba en lo siguiente:

- La empresa en general, desde su filosofía y valores hasta aspectos organizacionales, normas de gestión de recursos humanos, resultados y principales proyectos.
- Explicación de todas las funciones, responsabilidades y normatividad relacionada con el cargo a ocupar.
- Capacitación práctica de las funciones del cargo a desempeñar.
- Capacitación en el reglamento interno de trabajo, código de conducta, transparencia financiera y normas de prevención de lavado de activos.
- Evaluación y reforzamiento de ser necesario.

Para el personal que se encontraba laborando se daba talleres de capacitación en base a las necesidades establecidas en coordinación con los Jefes Inmediatos y con el personal. La capacitación podía ser para reforzar debilidades detectadas, para la aplicación de nuevas metodologías o normas, para la operatividad de un nuevo producto o servicio implementado en la empresa, para la buena aplicación de las normas de transparencia financiera y prevención de lavado de activos (capacitación obligatoria anual).

También se estableció dar capacitación especializada, ésta estaba dirigida al personal con mejores calificaciones en sus evaluaciones técnicas y de

desempeño de tal manera de prepararlos para ser promovidos a cargos de mayor responsabilidad. Esta también estaba dirigida a los diferentes funcionarios para el mejor desempeño de sus funciones y a su vez pueda ser replicada al personal a su cargo. Para estas capacitaciones se suscribían convenios de permanencia con el personal beneficiado.

4.4.3) Motivación y Retención

Este aspecto considero que es la verdadera gestión del recurso humano, donde se requiere la participación activa de todos, especialmente de los funcionarios de la empresa quiénes son responsables de la adecuada gestión del personal a su cargo, contando para ello con la asesoría especializada del personal de la Unidad de Recursos Humanos.

Acá fue importante la capacitación permanente de los funcionarios para la buena gestión del personal, aspecto que permitía una gestión descentralizada y oportuna.

La permanencia del personal es una fortaleza que toda empresa quiere tener, toda vez que es la base para su crecimiento y sostenibilidad, para ello es importante que el personal se sienta a gusto, tenga reconocimiento por los logros alcanzados y su remuneración esté acorde con sus funciones y responsabilidades.

La empresa en sus inicios tuvo muchos cambios organizativos, alta rotación del personal y un clima laboral no muy favorable. Esta situación requería una atención rápida para ello se propuso al Directorio la realización de un análisis de clima laboral (2003) a fin de que en base a sus resultados nos permita preparar adecuadamente un plan de gestión de recursos humanos. Esta herramienta facilitó desarrollar una serie de estrategias, las mismas que se fueron implementando progresivamente, entre otras, las siguientes:

- Perfeccionamiento de la Normatividad de Recursos Humanos, donde se amplió los diferentes aspectos relacionados con la gestión de los recursos

humanos desde los procesos de selección, capacitaciones, estructura remunerativa, evaluaciones técnicas y de desempeño, beneficios del personal, entre otros aspectos, para un claro entendimiento de todo el personal.

- Perfeccionamiento de la normatividad de bonificaciones para los Ejecutivos de Negocios y hacerlo extensivo a todo el personal de la división de negocios. Inicialmente sólo tenían este beneficio los Gerentes de Agencia, Ejecutivos de Negocios, Supervisores de Agencia y Gerente de la División. Posteriormente, se amplió a todo el personal de la división de negocios, así como, para todo el personal de la empresa en base a los resultados semestrales.

La bonificación de los ejecutivos de negocios dependía de los resultados en cuanto a saldos vigentes de colocaciones crediticias y número de clientes, niveles de cartera vencida, provisiones, crecimiento mensual de saldo de cartera de créditos y número de clientes. Y en el caso de los Gerentes de Agencia, Coordinadores, Supervisores y Gerente de Negocios, dependía de los resultados del personal a su cargo y del grado de alcance de las metas mensuales.

Para la bonificación del personal administrativo se consideraba los resultados de las evaluaciones trimestrales de conocimientos y desempeño, y se pagaba semestralmente en base al cumplimiento de las metas semestrales establecidas para la empresa (Anexo No. 05).

Las evaluaciones que se realizaban al personal eran tanto de conocimientos como de desempeño, este último estaba a cargo del jefe inmediato superior. Las evaluaciones de conocimientos eran elaboradas por la Gerencia de la División correspondiente y el caso de las Unidades de Auditoría y Riesgos, la Gerencia General coordinaba con la Presidencia del Directorio.

Las evaluaciones de desempeño consideraba diferentes aspectos: calidad en la atención, eficiencia en el trabajo, asistencia y puntualidad, propuestas para mejoras, trabajo en equipo, alcance de metas, méritos y desméritos (felicitaciones o sanciones). A estos aspectos se les podía calificar como malo, regular, bueno, muy bueno o sobresaliente, y la puntuación fluctuaba de 0 – 100 (intervalos por cada grado de 20 puntos).

- Organización de actividades de integración, reuniones familiares y deportivas, por aniversario de la empresa y de las agencias, entre otras. Así como, la asignación de presupuesto para las agencias para reuniones mensuales de integración.
- Encargar a los Gerentes de Agencia y Jefes a sostener reuniones con el personal a fin de discutir los resultados de la agencia y de la empresa de carácter mensual, conocer las inquietudes del personal y recibir sus sugerencias.
- Se implementaron reuniones de cierre de año, donde participaba todo el personal, a fin de dar a conocer los resultados anuales de la empresa; los objetivos, metas y principales proyectos para el año que iniciaba, y finalmente el momento más esperado era la premiación a los más destacados del año, donde en base a los resultados de las evaluaciones de desempeño y conocimientos realizadas en la empresa y levantamiento de información de una muestra de clientes, se premiaba a los más destacados trabajadores de los diferentes cargos , así como, se premiaba a la mejor agencia. Los premios consistían en dinero en efectivo, capacitación especializada, un artefacto, un viaje de vacaciones, entre otros.
- Se otorgaron días de descanso a los trabajadores con los mejores resultados en sus evaluaciones, descanso por onomástico, seguro contra accidentes, convenios de descuento con farmacias.

4.4.4) Evolución del Personal

El incremento del personal estaba en relación directa con el crecimiento organizacional, toda vez que el crecimiento de las operaciones implicaba la incorporación de nuevo personal en las labores de negocios y de soporte administrativo de tal manera de no afectar el control y la buena gestión de las operaciones.

Cuadro No. 13

PERSONAL EDPYMES PROEMPRESA S.A.						
NIVEL	2001	2002	2003	2004	2005	2006
GERENTES	9	7	6	12	13	17
FUNCIONARIOS	4	3	3	5	8	9
EMPLEADOS	41	51	65	72	99	118
OTROS	0	0	21	32	70	55
TOTAL	54	61	95	121	190	199

FUENTE : ESTADISTICAS SBS

En el año 2006 del total de trabajadores de Edpymes Proempresa S.A. el 62% era del sexo masculino y el 38% femenino. Siendo la estructura por edades la siguiente:

- Hasta 30 años = 66.09%
- De 31 hasta 35 años = 21.58%
- De 36 a más = 12.33%

Esta estructura de edades evidencia la estrategia de la empresa de formación del personal y el apostar por personal joven que busca alcanzar nuevos retos, aspecto de importancia para el logro de los resultados. Promover el compromiso del personal de experiencia a fin de que se constituyan en formadores de los jóvenes profesionales.

4.5) Gestión del Control Interno

4.5.1) Sistema de Control Interno

Como se mencionó en su momento, según lo señalado por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (1998), los principales objetivos del sistema de control interno de una entidad financiera son: verificar la eficacia de las operaciones, garantizar la fiabilidad de la información financiera y administrativa y que dicha información esté completa, y verificar el cumplimiento de las leyes y regulaciones que le son aplicables.

El control interno en una empresa financiera debe permitir de manera razonable, el cumplimiento de los objetivos señalados. Esta labor es responsabilidad del Directorio, Funcionarios y personal de la empresa financiera. Se recalca lo último toda vez que muchas veces de manera equivocada se señala que esta labor corresponde únicamente a la Unidad de Auditoría Interna.

Inicialmente el sistema de control interno de la empresa se encontraba en una etapa básica, toda vez que era una empresa que recién tenía pocos años de funcionamiento, y donde entre otras cosas, se encontró concentración de funciones, carencia de toda la normatividad necesaria para la adecuada operatividad de la empresa, limitaciones en el conocimiento y aplicación de la normatividad existente, concentración de las decisiones.

Edpymes Proempresa S.A. progresivamente fue mejorando su sistema de control interno, el mismo que parte principalmente de la estructura orgánica, con funciones y responsabilidades claramente establecidas, así como, la implementación de la normatividad necesaria sobre la cual la empresa debe desarrollar sus operaciones, y finalmente contar con un adecuado sistema de información que facilite el control.

4.5.1.1) Estructura Orgánica

Con el apoyo de consultores externos (Confederación Española de Cajas de Ahorro – CECA) se revisó los currículos vitae y se realizó una evaluación de competencias de todo el personal, a fin de conocer su verdadero potencial para los cargos que venían ocupando y las necesidades de capacitación que se requería en la empresa. Los resultados de esta evaluación no fueron muy alentadores e implicaba, más que invertir en capacitación, en seleccionar a nuevo personal. Aspecto que tuvo que ser reevaluado y apostar por personal, que a pesar de no tener todas las competencias del caso, mostraba identificación con la empresa y las ganas de salir adelante, y a retirar progresivamente al personal que no se consideraba apto.

Posteriormente, se revisó la estructura orgánica vigente de la empresa (gráfico No. 01) y se establecieron en el Plan Estratégico 2002-2006 las mejoras que deberían hacerse a fin de adaptarse a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

La estructura inicial fue sufriendo cambios en base a lo establecido en el Plan Estratégico 2002-2006, buscando en todo momento manejar de manera equilibrada la gestión de las operaciones y el control de las mismas. Es así que se fueron progresivamente creando nuevas unidades e incorporándose nuevos profesionales (Anexo No. 09).

4.5.1.2) Normatividad

Las normas con las que cuenta una empresa son importantes, pero más importante es que se conozcan y se apliquen. Esto es un factor a tomar en cuenta, porque de nada sirve tener las herramientas para una buena operatividad si el personal que lo tiene que ejecutar no recibió la suficiente capacitación y no está seguro de su adecuada aplicación.

En una primera etapa se revisó la normatividad existente en la empresa y lo primero que se pudo observar fue que NO se contaba con la formalidad de aprobación por parte del Directorio, y es así que se encontraron varias versiones y finalmente se desconocía cuál era la versión oficial. Lo segundo fue que no se contaba con toda la normatividad necesaria y que la existente no seguía cierta uniformidad.

Ante esta situación se determinó presentar al Directorio todas las normas existentes para su ratificación, distribución a todo el personal y organización de talleres de capacitación. Posteriormente se determinó la formalidad a seguirse para su adecuación progresiva, se estableció que toda normatividad estaría compuesta por las políticas, reglamentación y manuales de procedimientos. Asimismo, que su formalización requería la revisión y aprobación por parte del directorio, con la conformidad previa del comité de gerencia, instancia que debería evaluar y considerar las sugerencias de la Unidad de Auditoría Interna y Unidad de Riesgos.

Para estar seguros de su correcta aplicación se estableció evaluaciones permanentes del personal conjuntamente con las evaluaciones de desempeño, aspectos a tomarse en cuenta tanto para los reajustes remunerativos, desarrollo profesional del personal en la empresa, así como, para dar por terminado la relación laboral en caso de que las calificaciones sean bajas y no se evidenciaba mejoras.

Se adjunta la relación de la normatividad vigente de la empresa (Anexo No.10), la misma que forma parte del sistema de control interno.

4.5.1.3) Sistema de Información

En sistema de información con el que opera toda empresa se constituye en un factor clave de éxito para la gestión y el adecuado sistema de control interno.

Cuando tuve la oportunidad de ingresar a Edpymes Proempresa S.A., como parte del diagnóstico de la situación empresarial, se solicitó información al Jefe del Departamento de Sistemas, quién también se había incorporado a la empresa en el año 2001, y se procedió a la revisión del sistema de información existente denominado CAUTIVO, y según lo que se conocía era un software que se usaba en algunos organismos no gubernamentales (ONGs), y era el software que en su momento estaba siendo usado por los Idesis y fue alquilado por Edpymes Proempresa S.A. para el soporte de sus operaciones y registros, en reemplazo del sistema denominado “PROMEGA” de propiedad del IDESI NACIONAL, accionista mayoritario de PROEMPRESA S.A. y que fue con el que inició sus operaciones.

La instalación de este nuevo sistema CAUTIVO, tenía como objetivo cumplir con lo dispuesto por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP vía Resolución S.B.S. N° 325-98, que obligaba a las empresas a desarrollar un Plan de Acción para enfrentar los Riesgos Derivados del año 2000-Cambio de Milenio).

Entre los factores que motivaron el cambio del Sistema CAUTIVO, fueron los siguientes:

1. El Sistema CAUTIVO no ofrecía la seguridad y garantía necesaria para soportar los planes de crecimiento de Edpymes Proempresa S.A.
2. Existía una gran dependencia del proveedor del aplicativo CAUTIVO, toda vez que era un software alquilado y los programas fuentes eran de propiedad del proveedor, limitando la implementación de nuevos desarrollos informáticos.
3. El Software no contaba con los niveles de seguridad que garanticen la integridad de la información.
4. No contaba con una Base única de clientes, es decir, cada agencia de provincias trabaja con su propia base de clientes.

5. Se presentaban clientes duplicados, debido a que no estaba diseñado bajo el concepto de cliente único.
6. La funcionalidad del aplicativo no satisfacía las necesidades de los usuarios.
7. El tiempo de respuesta es relativamente alto en la mayoría de las transacciones.
8. El Sistema no contaba con pistas de auditoria, que permita un apropiado control de las operaciones realizadas.
9. Inconsistencia entre los reportes que emite el aplicativo CAUTIVO.
10. No contaba con procesos de cierres diarios ni mensuales, lo que podía generar modificaciones a los estados financieros u otros reportes.

Debido a lo comentado es que se decide cambiar el Sistema CAUTIVO e iniciar la búsqueda de un nuevo sistema de información financiero que le permita cubrir las limitaciones operativas, funcionales y de seguridad del CAUTIVO.

El proceso de selección del nuevo Software estuvo a cargo de un equipo multidisciplinario conformado por:

- Gerente General
- Gerente de Negocios
- Jefe de la Unidad de Auditoria Interna
- Jefe del Departamento de Sistemas (**líder del proyecto**)
- Jefe del Departamento de Contabilidad
- Consultor externo (CHIU SAC)

Se evaluaron las propuestas presentadas por.

- Equipos y Soluciones S.A (SISTEMA AXON)
- ANDES ADVISOR S.A.C. (POWER BANK)
- CACTUS DATA S.A.C (SAFI)

Efectuada la evaluación de cada una de las soluciones formuladas por los proveedores se optó por seleccionar a la solución planteada por la empresa CACTUS-DATA SAC, y que a su vez permitiría contar con los programas fuentes.

Esta propuesta del nuevo sistema de información implicaba un desarrollo en base a un sistema básico con el que contaba la empresa seleccionada, y el proyecto implicó un tiempo de 1 año 8 meses para la adecuación, pruebas y transferencia de información.

Al nuevo sistema de información, se le denominó PROSIS, es un Sistema Integrado para la administración, control y soporte a todas las operaciones financieras administrativas de EDPYMES PROEMPRESA S.A., recoge las últimas disposiciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS) y es un Sistema que consta de un conjunto de módulos diseñados, con alta orientación de servicio al cliente, que busca aumentar la eficiencia y productividad del negocio soportando un gran nivel transaccional.

Este nuevo sistema PROSIS presentaba las siguientes características:

- **Auditable.-** El sistema incorpora pistas de auditoria para las transacciones más importantes del sistema.
- **Seguridad.-** El sistema brinda acceso a nivel de sistema, módulos y opciones de acuerdo a privilegios asignados a usuarios a través de perfiles, así mismo está completamente integrado con la seguridad de la base de datos ORACLE en la encriptación, acceso a los datos y administración de contraseñas.
- **Paramétrico.-** Facilita la definición de nuevos Productos y Servicios en forma rápida y flexible.
- **Multiagencia.-** El sistema permite soportar los procesos de más de una agencia.

- **Multiusuario.-** El sistema permite el trabajo simultáneo, coordinado, e integrado de múltiples usuarios.
- **Multimoneda.-** El sistema permite el registro de las operaciones en diferentes monedas.
- **Contabilización en línea.-** permite contar con información en tiempo real.

Finalmente, los módulos desarrollados fueron los siguientes:

- Clientes
- Colocaciones
- Garantías, Avales, calificación de la cartera.
- Operaciones-Cajeros
- Parámetros Generales
- Recursos Humanos
- Logística
- Presupuestos
- Cobranzas
- Cierre Mensual
- Contabilidad
- Tesorería
- Activos Fijos
- Seguridad y Bitácora
- Anexos S.B.S.

4.5.2) Unidad de Auditoría Interna

La Unidad de Auditoría Interna, es un órgano especializado e independiente de la operatividad que realiza una actividad dentro del proceso de control interno, aportando un enfoque sistemático y disciplinado en la evaluación y mejora de la eficacia del sistema de control interno, incluyendo la gestión de riesgos y el gobierno corporativo.

Esta Unidad reporta sus diferentes informes al Directorio, a través del Comité de Auditoría (vigila el cumplimiento de la normatividad, plan de trabajo y evalúa el trabajo de los auditores internos y externos).

En Edpymes Proempresa S.A. se estableció que para la elaboración del proyecto de Plan Anual de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna, era necesaria la reunión previa de los integrantes del comité de auditoría y del comité de gerencia, a fin de aportar lineamientos al Jefe de la Unidad para la elaboración del Plan, posteriormente este Plan de Trabajo se sometía a la aprobación del Comité y Directorio.

Entre otros aspectos se propuso algunas mejoras en la organización y funcionamiento:

- Inicialmente el Comité de Auditoría era integrado por tres Miembros del Directorio, que no realicen actividades de gestión en la Institución, el Jefe de la Unidad de Auditoría y la Gerencia General. Posteriormente, se recomendó que la Gerencia General no debía ser miembro del Comité de Auditoría, toda vez que formaba parte del equipo a cargo de la gestión directa de la empresa, propuesta que fue aceptada, quedando la conformación del Comité sólo por Miembros del Directorio y Jefe de la Unidad de Auditoría.
- Un trabajo de alta coordinación entre la Unidad de Auditoría y Riesgo, a fin de entre otras cosas intercambiar información y evitar muestras similares de evaluación, sobretodo lo relacionado a la revisión de la cartera crediticia, donde se observó en algunos informes que los clientes visitados y evaluados eran los mismos.
- Reuniones trimestrales entre el Comité de Auditoría y Riesgos, a fin de intercambiar y profundizar información trabajada por ambas unidades, que permiten conclusiones más rigurosas.

- Normalmente el Plan Anual de Trabajo de la Unidad de Auditoría Interna, contemplaba una visita anual a las agencias, aspecto que dejaba espacio para detectarse errores o actos irregulares oportunamente, por lo que se propuso trabajar con el apoyo de profesionales externos a fin de llevar un control permanente en las agencias, bajo el control del Jefe de la Unidad de Auditoría Interna.
- Se mejoró el proceso de cierre de visitas a las agencias, donde se propuso la exigencia de la presentación del informe preliminar y una reunión donde participe el Gerente de la Agencia y todo su personal, así como, del Supervisor de Agencias y/o de la Gerencia de Negocios, dependiendo de la relevancia del informe. A fin de discutir todas las observaciones y plantear las medidas adecuadas, así como, los plazos de subsanación. A fin de agilizar la oportuna atención y su revisión en los comités de auditoría.
- La participación en el Comité de Auditoría no solamente de la Gerencia General, en calidad de invitado, sino de la Gerencia de División y de ser necesario del Jefe o Gerente correspondiente, que permita total claridad de todos los temas a tratarse.

4.6) Gestión de Riesgos

4.6.1) Organización

4.6.1.1) Unidad de Riesgos En sus inicios Edpymes Proempresa S.A. no contaba con personal o área especializada para la gestión de riesgos. Pero considerando necesario el manejo especializado de los riesgos de la empresa, es que en Diciembre del 2001 se crea la Unidad de Riesgos.

El principal objetivo, en una primera fase, fue la de implementar la normatividad y se cumplan todas las normas de riesgos vigentes

establecidas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Seguidamente se crea el Comité de Riesgos, integrado por tres Miembros del Directorio, Gerencia General y Jefe de la Unidad de Riesgos. Encargándosele al Comité de Riesgos principalmente la responsabilidad de diseñar y proponer las políticas y procedimientos para la identificación, prevención y administración de los riesgos a los que está expuesta la Institución. Así como, vigilar el cumplimiento de los límites de riesgos establecidos por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Posteriormente se crea el Comité de Riesgos de Operación, integrado por las Gerencias de División, Jefe del Departamento de Sistemas y el Jefe de la Unidad de Riesgos.

Las mayores exigencias para la gestión de riesgos fueron dadas por la SBS desde el año 2008, y para su atención Edpymes Proempresa S.A. participó del proyecto “ Consolidación de las Microfinanzas Privadas en las Regiones del Perú”, donde entre otras cosas, se trabajó el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de riesgos, co-financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID - FOMIN) y a realizarse a través de la Asociación de Microfinanzas del Perú (ASOMIF), para lo cual se contrató a la empresa consultora Scalar Consulting. Este proyecto se ejecuta desde Setiembre del 2008 hasta los primeros meses del 2010, aspecto que no es tratado en el presente informe.

4.6.1.2) Clasificación de Riesgos Si bien Edpymes Proempresa S.A. no tenía la obligación de someterse a la clasificación de riesgos, por la limitación de no estar autorizada a la captación de depósitos, se consideró necesario contratar los servicios de clasificación de riesgos, entre otras cosas, porque permitiría conocer la situación actual de la empresa (evaluada por terceros especializados), asimismo, esta herramienta permitiría realizar diferentes gestiones con organismos nacionales e internacionales, y mejorar la gestión de la empresa.

Se optó por contratar a las empresas clasificadoras Class & Asociados, y Equilibrium, quienes presentaron sus primeros informes en el año 2004, y posteriormente se mantuvo el servicio de Class y Asociados. Asimismo, se contrató a MicroRate en el 2004 y 2006, empresa de evaluación de riesgos especializada en microfinanzas pero no reconocida y autorizada por la SBS para realizar clasificaciones de riesgos en el Perú.

La clasificación obtenida en el año 2004 por Equilibrium fue de **C**, mientras que Class & Asociados fue de **C+** (clasificación que se mantuvo hasta el año 2006). Mientras que MicroRate clasificó con **B-** (2004) y **B** (2006).

A continuación se precisan las principales fortalezas y riesgos comentados por Class & Asociados en su evaluación a Diciembre del 2006:

➤ **Fortalezas**

- Diversificación del accionariado en empresas relacionadas al segmento objetivo de la Edpyme.
- Los sistemas tecnológicos son modernos, facilitando el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- La Edpyme se encuentra preparando sus sistemas internos y su estructura administrativa para convertirse en un corto plazo en empresa financiera, a fin de ampliar el rango de sus operaciones.
- El traslado de la oficina principal a la sede de San Borja permitió disponer de mejores mecanismos de seguridad en los flujos de información.

➤ **Riesgos**

- La institución limita sus fuentes de financiamiento a líneas de crédito que pueda concretar de entidades financieras nacionales y del exterior, ya que no cuenta con autorización para captar recursos del público en mejores condiciones de costos y de tasas de interés.

- Fuerte competencia en el segmento objetivo, agravada por la reorientación por parte de las principales entidades bancarias del país hacia el segmento de microfinanzas, lo cual constituye una amenaza debido a las economías de escala y a la capacidad de cobertura geográfica, con que cuentan estas instituciones.
- Indicadores de cartera de alto riesgo por encima de los registrados por el conjunto de empresas microfinancieras.
- Tendencias decrecientes de las tasa de interés activas asociado.

4.6.2) Administración de Riesgos

4.6.2.1) Riesgo Crediticio

En Edpymes Proempresa S.A. el proceso de otorgamiento de créditos se rige por el principio de plena cobertura de costos, previsión y minimización del riesgo crediticio a través de la evaluación de la capacidad y voluntad de pago, así como de una adecuada y suficiente cobertura del riesgo percibido. El riesgo crediticio disminuye en función de la información que se obtenga del solicitante de crédito, pero siempre queda un riesgo residual, toda vez que se pueden presentar situaciones impredecibles, y por ello es que se establecen acciones de seguimiento permanente, a fin de tomar medidas oportunas en la recuperación del crédito.

El riesgo crediticio está asociado a la probabilidad que el cliente (deudor) no cumpla con pagar el crédito, sea por situaciones internas o externas a la actividad que realicen.

a) Los factores de análisis del riesgo crediticio: Se establecieron para los créditos empresariales los siguientes:

- La capacidad de pago y solvencia económica del cliente y de sus avales.

- Antecedentes e historia crediticia del o los propietarios del negocio, así como, el de sus avales.
- La experiencia y capacidad de gestión empresarial de las personas que dirigen el negocio.
- La rentabilidad del negocio y la generación del flujo de caja necesario para cumplir el reembolso del crédito.
- Nivel de gestión y control del negocio.
- El nivel de endeudamiento del cliente, del grupo familiar o del grupo económico en el sistema financiero y otras fuentes.
- Los riesgos relacionados a la variación del comportamiento del mercado, de la política macroeconómica y de otros factores exógenos.

En la gestión del riesgo crediticio también se consideraron otros factores que influyen, como los relacionados al riesgo cambiario crediticio y lo relacionado al riesgo de sobreendeudamiento.

b) El riesgo cambiario crediticio: Es la posibilidad de pérdidas derivadas de incumplimientos de los deudores en el pago de sus obligaciones crediticias producto de descalces entre sus exposiciones netas en moneda extranjera.

Edpymes Proempresa S.A., implementó un sistema de control para las colocaciones crediticias en moneda extranjera, que identifique, mida, controle y reporte adecuadamente sus niveles de exposición, y que incluya la evaluación permanente de los mecanismos de control, así como de las acciones correctivas o mejoras requeridas, según sea el caso, y en cumplimiento con la Resolución SBS No.041-2005. Para ello se estableció:

- ✓ La realización de una medición del efecto de un shock de tipo de cambio en la capacidad de pago sobre la cartera de deudores con

créditos vigentes en moneda extranjera. Los supuestos de shock cambiario asumen dos escenarios de depreciación real, uno con 10% y otro con 20%.

Esta medición parte del análisis de los Estados Financieros y del Flujo de Caja, donde se diferenciaban las partidas y flujos en moneda nacional y extranjera, la aplicación de los shock cambiarios eran en los flujos en moneda nacional, y éstos cómo afectaban el resultado final por período y la cobertura de la cuota del crédito establecido para el préstamo.

- ✓ La identificación de los deudores expuestos y no expuestos a riesgo cambiario crediticio derivado del descalce de monedas entre sus ingresos y sus obligaciones.
- ✓ Los requerimientos que el cliente deberá cumplir para calificar a un crédito en moneda extranjera y los criterios de exclusión de las operaciones crediticias expuestos al riesgo cambiario crediticio.
- ✓ Acciones correctivas sobre la calificación crediticia o las condiciones del crédito en los casos donde identifiquen deudores cuya capacidad de pago se afecte de forma sustancial (simulación de un shock del 10%) como resultado de la exposición al riesgo cambiario crediticio.
- ✓ La Unidad de Riesgos verificará e informará en cuanto a la identificación y administración del riesgo cambiario crediticio, siendo responsable, asimismo, de informar al Directorio semestralmente y a las áreas de decisión correspondientes.
- ✓ La Unidad de Auditoría Interna deberá evaluar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la realización de operaciones afectas a riesgo cambiario crediticio.

Las provisiones adicionales no aplican para las operaciones cubiertas por garantías autoliquidables. Para las operaciones cubiertas por garantías de muy rápida realización, la provisión adicional será de

0.25%, para los créditos en moneda extranjera cubiertos con otras garantías preferidas la provisión será de 0.5% y 1% para el resto de la deuda directa en moneda extranjera.

c) El riesgo de sobreendeudamiento: Relacionado con el nivel de endeudamiento en el sistema financiero por parte del deudor, que por su carácter excesivo respecto de los ingresos y de la capacidad de pago pone en riesgo el repago de las obligaciones.

Este riesgo de sobreendeudamiento se gestionaba antes y después del otorgamiento del crédito. El aspecto más importante era gestionarlo antes del otorgamiento del crédito, toda vez que en la evaluación del crédito era importante concientizar al cliente sobre la actitud responsable frente a sus obligaciones y su conocimiento pleno de la situación económico-financiera del negocio para asumir deudas. Asimismo, se establecieron algunos límites tanto para el número de endeudamientos vigentes en el sistema financiero (más de 2 ó 3 entidades, dependiendo si eran créditos nuevos o représtamos), así como, el ratio cuota del crédito / resultado neto de 80%.

Para el control posterior se tenía como herramienta la información enviada por la SBS a las empresas financieras, a través del reporte crediticio de los deudores. A través de esta información se procesaba la información en nuestro sistema de información (PROSIS) de tal manera que permitía la actualización de la deuda del cliente a nivel del sistema financiero y se recalculaba su resultado neto, y éste se comparaba con la cuota definida para su crédito. Si sobrepasaba el 80% definido para el ratio cuota del crédito/ resultado neto o el cliente había obtenido nuevos créditos adicionales a los que se tenían vigentes al momento del otorgamiento y estaba presentando retrasos, eran indicios de riesgo

de sobreendeudamiento, para ello la Unidad de Riesgos presentaba los informes correspondientes por agencia y ejecutivo de negocios, a fin de que se haga el seguimiento correspondiente y se presente un informe de la situación del cliente, para tomar las medidas correspondientes.

d) Mitigación y diversificación: La mitigación es posible a través de una adecuada definición de la política, reglamento y manuales de procedimientos crediticios, aunado a una adecuada metodología crediticia y definición de señales de alerta. Asimismo, se procedió a la contratación de pólizas de seguros para los deudores en caso de fallecimiento (seguro de desgravamen), y en el caso de constitución de garantías, también éstas se coberturaban con pólizas de seguros.

Asimismo, para reducir el riesgo de crédito del portafolio de colocaciones se establecieron algunos límites:

- La cartera atrasada por agencia no debería exceder al indicador del período anterior, caso contrario se suspenden temporalmente las colocaciones de créditos nuevos en los ejecutivos de negocios que excedían este límite.
- Las colocaciones crediticias por sectores económicos deberán estar acorde al desenvolvimiento de la economía en general. Para ello a excepción del sector comercio, no deberá mantenerse más del 30% de la cartera total concentrado en un sólo sector o actividad económica, asimismo, no podrá concentrarse más del 50% de la cartera de crédito del sector económico en un sólo sub- sector.
- Se estableció que el monto total de los préstamos que bajo cualquier modalidad se otorguen a favor de una sola persona natural o jurídica no podrá exceder el 5% del patrimonio efectivo de EDPYMES PROEMPRESA, excepto en los casos de créditos otorgados bajo la

modalidad de Producto Financiero Estructurado (PFE) donde el límite máximo de aprobación individual será hasta el 10%.

- Los créditos totales a otorgarse a Directores y trabajadores de la empresa tendrá como límite hasta el 7% del patrimonio efectivo, y de manera individual hasta el 5% del porcentaje indicado. (límite establecido por la Ley General del Sistema Financiero).

- Los financiamientos totales a personas vinculadas a la empresa, tendrán como límite hasta el 30 % del patrimonio efectivo (límite global establecido por la Ley General del Sistema Financiero).

- Total financiamiento a un grupo de deudores que representa riesgo único, tendrá como límite máximo hasta el 30% del patrimonio efectivo.

- Los financiamientos directos e indirectos a empresas del sistema financiero establecidas en el país y depósitos constituídos en ellas, tendrán como límite máximo hasta el 30% del patrimonio efectivo.

- Otorgar créditos en moneda extranjera a aquellos clientes que por la característica de su actividad económica sus operaciones de compra y venta se realicen en dicha moneda, y que tenga un calce apropiado por tipo de moneda. Para la atención de estas colocaciones adicionalmente deberá contarse con la disponibilidad de dichos recursos y cuidar el calce por tipo de moneda.

Los comités de créditos se constituyen en un filtro importante para la evaluación, aprobación y control de los límites para las operaciones crediticias. En Edpymes Proempresa S.A. se definieron 05 Niveles de Comité de Créditos, con autonomías diferentes de aprobación (Anexo No.11).

e) Evaluación y clasificación del deudor y la constitución de provisiones por categoría de riesgo (Resolución SBS No. 808-2003)

La SBS establece criterios generales que deben ser considerados por las empresas del sistema financiero, en ese sentido, precisa que “el otorgamiento del crédito está determinado por la capacidad de pago del solicitante que, a su vez, está definida fundamentalmente por su flujo de caja y sus antecedentes crediticios”. Asimismo, “la clasificación del deudor debe estar a cargo de una unidad independiente de las unidades denominados de negocios (front office). Esta clasificación está determinada principalmente por la capacidad de pago del deudor y el grado de cumplimiento de sus obligaciones”. Para la clasificación del deudor debe basarse en la categoría de mayor riesgo asignada en la empresa o en el sistema financiero (cuyas acreencias representen un mínimo del 20% en el sistema), de acuerdo a la información disponible en la central de riesgos.

El criterio de días de retraso considerado para determinar las categorías de clasificación del deudor es la siguiente:

Cuadro No. 14

Categorías de Clasificación del Deudor

Deudor	<u>Normal</u>	<u>C.P.P.</u>	<u>Deficiente</u>	<u>Dudoso</u>	<u>Pérdida</u>
Comercial	0 – 15 días	16 - 60 días	61 -120 días	121 - 365 días	+ de 365 días
MES	0 – 8 días	9 - 30 días	31 - 60 días	61 - 120 días	+ de 120 días
Consumo	0 – 8 días	9 - 30 días	31 - 60 días	61 - 120 días	+ de 120 días
Hipotecario	0 - 30 días	31 - 90 días	91 -120 días	121 - 365 días	+ de 365 días

Fuente: Resolución SBS No. 808-2003

La categorización del deudor permite la constitución de provisiones genéricas que son de carácter preventiva y las provisiones específicas las cuales se constituyen por aquellos deudores donde se ha identificado un riesgo superior al normal.

Esta constitución de provisiones permite que las empresas financieras puedan cubrir eventuales pérdidas producto del riesgo crediticio.

La constitución de provisiones se realiza de acuerdo a la siguiente tabla:

Cuadro No. 15
Provisiones por Categoría de Riesgo

CATEGORIA RIESGO	TABLA 1	TABLA 2	TABLA 3
NORMAL	1.00%	1.00%	1.00%
C.P.P.	5.00%	2.50%	1.25%
DEFICIENTE	25.00%	12.50%	6.25%
DUDOSO	60.00%	30.00%	15.00%
PERDIDA	100.00%	60.00%	30.00%

Fuente: Resolución SBS No. 808-2003

La tabla 1 se aplica para aquellos créditos sin garantías preferidas, la tabla 2 se aplica para créditos con garantías preferidas y la tabla 3 para créditos con garantías preferidas de muy rápida realización. Para los créditos con que cuenten con garantías preferidas autoliquidables se constituyen provisiones de 1%.

Para el cálculo del requerimiento patrimonial mínimo para cubrir el riesgo crediticio, se consideran cinco categorías las mismas que contemplan ponderaciones de los saldos contables de los activos que van desde 0% a 100%, dependiendo del grado de riesgo definido para cada categoría, estos saldos ponderados se dividen por el patrimonio efectivo y se determina el grado de apalancamiento por riesgo crediticio, el mismo que no debe ser mayor a 11 veces el patrimonio de la empresa (Anexo No.12).

4.6.2.2) Riesgo de Liquidez

Este riesgo implica que Edpymes Proempresa S.A. no pueda cumplir con sus compromisos adquiridos, por descalces producidos en sus flujos de efectivo en sus diferentes monedas, y en caso se produzca una escasez de fondos inesperada no tenga la capacidad de hacer frente a sus obligaciones sin incurrir en costos excesivos.

Entre los factores que generalmente pueden afectar la liquidez de la empresa tenemos:



FUENTE: NORMATIVIDAD DE RIESGOS EDPYMES PROEMPRESA S.A.

Edpymes Proempresa S.A. estableció políticas y controles relativos al Riesgo de Liquidez, tomando para ello en consideración principalmente las normas de gestión de tesorería (Resolución No. 472-2001) y la relacionada con la presentación de anexos de control de liquidez y plan de contingencias (Circular SBS No. 082-2001). Para ello se estructuraron los reportes a usarse para la administración del riesgo de liquidez(Anexo No.13).

a) Políticas para la administración del Riesgo de Liquidez (7):

- Mantener una cartera de colocaciones crediticias sana y de adecuada liquidez que nos permita cumplir con nuestras obligaciones oportunamente.
- Diversificar la estructura del pasivo, evitando el riesgo de concentrar la cartera de adeudos en pocas fuentes de financiamiento y procurando operar bajo líneas de crédito revolventes.
- Mantener un adecuado calce de plazos y monedas de los préstamos que se otorgan frente a los recursos que se captan de las distintas fuentes de financiamiento.
- Cumplir con los acreedores de recursos observando los contratos y el estricto cumplimiento de las condiciones pactadas a fin de mantener la elegibilidad crediticia institucional.
- Gestionar líneas de crédito alternativas y pre-aprobadas que permitan disponibilidad inmediata de liquidez.
- Los excedentes deberán ser rentabilizados en función a las mejores tasas de interés ofertadas por el sistema financiero, priorizando las de riesgo aceptable y asegurando la oportuna devolución de los mismos, así como evitando la concentración de nuestros depósitos.
- Mantener los niveles de recursos necesarios para el movimiento diario de las operaciones a realizarse en la Institución.
- Manejar y programar los desembolsos por agencia, observándose los límites mínimos y máximos de tenencias en efectivo establecidos por la gerencia para su operatividad diaria.
- Contar con un plan de contingencia que incorpore las acciones para administrar situaciones de eventual falta de liquidez.

(7) Normatividad de Administración de Riesgo de Liquidez – Edpymes Proempresa S.A.

b) Límites de Control

- El indicador de liquidez, deberá mantener los requerimientos legales mínimos.

$$\text{Moneda Nacional: } \frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Pasivos de corto plazo}} \geq 8\%$$

$$\text{Moneda Extranjera: } \frac{\text{Activos líquidos}}{\text{Pasivos de corto plazo}} \geq 20\%$$

Se establecieron límites internos de 10% y 22%, respectivamente.

- Control de la Posición de Liquidez Diaria y Mensual, buscando el equilibrio por plazos de vencimiento entre los flujos de ingresos y las fuentes de financiamiento, en relación a los egresos totales, tal que exista una correspondencia adecuada, entre los plazos de las operaciones tanto en MN como en ME. Asimismo, se realizaban simulaciones de escenarios de estrés; para ello se consideraban situaciones históricas presentadas, así como, aspectos de coyuntura del mercado financiero, y se definía un plan de contingencia.

- Límite para los depósitos constituidos en Empresas del Sistema Financiero no puede exceder del treinta por ciento (30%) del patrimonio efectivo.

- Control del Costo Promedio del Fondeo de Recursos por tipo de moneda, plazos, tasas fijas o variable, considerando la totalidad de los pasivos que involucren un costo financiero.

c) Plan de contingencias

A fin de afrontar adecuadamente los riesgos de liquidez, Edpymes Proempresa S.A. estableció la implementación de planes de contingencia, en base a simulaciones de escenarios de estrés a los que podía estar afecta la empresa por situaciones históricas presentadas o por la coyuntura actual o futura. Para ello se establecieron situaciones que activaban su aplicación, las estrategias a ser aplicadas y los funcionarios responsables.

Entre las situaciones que se precisaron que activan el plan son las siguientes:

- Dificultades económicas que impliquen un incremento de las necesidades de refinanciamientos o ampliaciones de plazos de vencimiento en las colocaciones crediticias, por encima del promedio mensual del último ejercicio económico.
- Desastres naturales, paros, huelgas u otros hechos que afecten la operatividad normal de los prestatarios de un sector de la economía o de una zona geográfica.
- Restricciones en el acceso a fondos o líneas de crédito contratadas que pudieran presentarse por factores internos, incumplimiento de las condiciones establecidas en los contratos, o por factores externos, relacionados con incremento del riesgo país, factores políticos, desequilibrios macroeconómicos u otros que afecten la obtención de recursos del exterior.

- Descalces importantes que se produzcan en nuestros flujos por plazo y tipo de moneda, dentro de la brecha de 30 días, y que no se cuente con préstamos o líneas de crédito pre-aprobadas.

Asimismo, entre las estrategias a considerarse para el plan de contingencias se definieron las siguientes, las mismas que se aplicarían en función a sus necesidades de inmediatez:

- Gestionarse y mantener permanentemente líneas de crédito pre-aprobadas.
- Restringir o postergar inversiones previstas en el Plan Operativo.
- Gestionar el aplazamiento o postergación de pagos a proveedores.
- Gestionar la ampliación de líneas de crédito vigentes o refinanciación de pagos.
- Fortalecer las acciones de cobranza de créditos vencidos.
- Restringir el otorgamiento de créditos, otorgándose sólo a clientes tipo A.
- Reducción de los plazos de créditos.
- Venta de cartera crediticia.
- Aportes de capital por los actuales Accionistas.

La responsabilidad del control, recaía en la Gerencia de Administración y Finanzas, y en el Jefe de la Unidad de Riesgos, quienes permanentemente cruzan información y llevan el control de los límites, los mismos que son revisados con mayor frecuencia en el Comité de Riesgos de Operación. Cualquier situación que active el Plan de Contingencias dependiendo de la magnitud o gravedad de la situación presentada, podía ser comunicada por cualquiera de las Funcionarios indicados, a fin de convocar a un comité de gerencia o comité riesgos, dependiendo si las medidas a adoptarse se encontraban dentro de las facultades otorgadas a cada comité.

Cabe señalar, que normalmente la estrategia de mayor aplicación por parte de Edpymes Prompresa fue recurrir a líneas de crédito pre-aprobadas, las mismas que normalmente se gestionaban con mucha anticipación. En algunos casos, debido a retrasos inesperados en los desembolsos de las líneas de crédito, se recurrió a la postergación de los desembolsos de créditos.

4.6.2.3) Riesgo de Mercado

El Riesgo de Mercado es la posibilidad de tener pérdidas en posiciones dentro y fuera de la hoja de balance, derivadas de movimientos en los precios de mercado. Se incluye a los riesgos pertenecientes a los instrumentos relacionados con tasas de interés, riesgo cambiario, commodities, cotización de acciones y otros.

En el caso de Edpymes Proempresa S.A. la administración del riesgo de mercado se centraba al control del riesgo cambiario y riesgo de tasa de interés, toda vez que estaba limitada a realizar inversiones temporales o permanentes, así como, a la contratación de coberturas y a realizar operaciones con productos financieros derivados. Asimismo, era de aplicación para la medición del riesgo de mercado y requerimientos patrimoniales lo relacionado al método estandarizado (análisis de calces y brechas por plazos y monedas), y era opcional la aplicación del modelo de Valor en Riesgo (VaR) regulatorio (Art. 9 Resolución SBS No. 1455-2003).

Riesgo Cambiario

Posibilidad de pérdidas financieras como consecuencia de movimientos adversos en los tipos de cambio.

El riesgo cambiario surge de la variación en las paridades de mercado de las distintas monedas en que se mantiene posiciones. Estas posiciones

pueden ser largas (activos mayores que los pasivos) o cortas (pasivos mayores que los activos).

La metodología de Control de Riesgo Cambiario implementada está basada en la medición de la posición global de moneda, que para el caso de Edpymes Proempresa es el resultado de la diferencia entre el total de activos en moneda extranjera menos el total de pasivos en moneda extranjera.

- Límite a la posición global de sobreventa:

$$AME - PME = POSICIÓN GLOBAL (-) \text{ ó } SOBREVENTA \leq 10\% PE$$

- Límite a la posición global de sobrecompra

$$AME - PME = POSICIÓN GLOBAL (+) \text{ ó } SOBRECOPRA \leq 100\% PE$$

Donde: AME= Activos en moneda extranjera.

PME= Pasivos en moneda extranjera.

Asimismo, se establecieron las políticas para su administración:

- Evitar en lo posible brechas (descalces) entre activos en moneda extranjera (AME) y pasivos en moneda extranjera (PME) y en todo caso, cumplir con los límites legales establecidos relacionados con la exposición en moneda extranjera.
- Diversificar la estructura del pasivo evitando el riesgo de concentrar fuentes de financiamiento, procurando operar bajo líneas de crédito revolventes, con posibilidades de prepago.

Riesgo de Tasa de Interés

Es el impacto adverso de los cambios en las tasas de interés sobre el valor de los activos y pasivos o los ingresos netos.

La metodología aplicada para la medición del riesgo de tasa de interés, es la establecida por la SBS y para lo cual de establecieron el uso de reportes (Anexo No.14). El anexo determina bandas temporales agrupando todas las cuentas del Balance General (con excepción del Patrimonio) en grandes grupos de características similares. En base a ello, las cuentas con tasa de interés fija y variable se distribuirán según su plazo de vencimiento y se determinarán las brechas que se presentan por cada banda.

Asimismo, se definieron algunas políticas para su administración:

- El calce de tasas de interés según la estructura de plazos de vencimiento de activos y pasivos por tipo de moneda de acuerdo a las tasas de interés (fija o variable).
- Análisis permanente de las tasas de interés activas y pasivas adecuándolo al entorno cambiante y a la situación interna de la Institución. La tasa de interés activa deberá cubrir los costos más un margen razonable de rentabilidad.
- Evaluación de los financiamientos a tasas variables, cálculo cuantitativo del riesgo implícito y la mitigación del riesgo.
- Evaluación permanentemente del desenvolvimiento de la tasa de interés en el mercado, así como, estimar las tendencias correspondientes.
- Control sobre la variación del margen financiero ante cambios de las tasas de interés.
- Los pagarés y contratos de créditos deberán contener una cláusula que faculte a la empresa del reajuste de tasas de interés

por factores de mercado o por disposiciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, así como por el Banco Central de Reserva o autoridad tributaria.

Para el cálculo del requerimiento patrimonial mínimo para cubrir el riesgo cambiario se aplicó el Método Estandarizado, de acuerdo con las indicaciones dadas por la SBS. La metodología toma cada posición global por divisa, exceptuando el oro, y se suman por separado las posiciones largas y las posiciones cortas obtenidas por divisas, con ello se obtiene una posición agregada larga y otra corta aplicándose un 9.1% de cargo de capital al valor absoluto de la mayor posición agregada (larga o corta). El monto resultante como cargo de capital se define como el requerimiento patrimonial por posiciones afectas a riesgo cambiario (RPRC) y no puede ser mayor al veinte por ciento (20%) del patrimonio efectivo (Límite del requerimiento patrimonial asignado a Riesgos de Mercado (RPRM)).

4.6.2.4) Riesgo Operativo

Entre los riesgos que enfrenta toda Entidad Financiera en el desarrollo de sus actividades están los riesgos operativos o de operación, los cuales pueden presentarse por deficiencias o fallas en los procesos internos, en las personas, en la tecnología de la información o por ocurrencia de eventos externos adversos.

La gestión del riesgo operativo era un aspecto de reciente incorporación en la administración de riesgos que tenía definida la empresa, los mismos que se fueron formalizando a través del cumplimiento de las medidas prudenciales establecidas por la SBS, en la Resolución SBS No. 006-2002 “Reglamento para la Administración de los Riesgos de Operación” y la Circular No.G-105-2002 “Riesgos de Tecnología de Información”. Al

respecto, estas normas daban un plazo de adecuación el mismo que vencía el 30 de Junio del 2003.

Al respecto en una primera etapa en Edpymes Proempresa S.A. se realizó un diagnóstico de la situación actual de los riesgos de operación, se establecieron evaluaciones y determinaron impactos de carácter cualitativo, para ello se revisaron entre otras cosas, las siguientes:

- **Procesos Internos:** Se estableció la revisión de la normatividad vigente, incluyendo la revisión y análisis de los flujos de los procesos y los controles existentes, a fin de determinar las normas y controles inadecuados o faltantes. Asimismo, se levantó información del personal a fin de poder determinar de manera preliminar las posibilidades de ocurrencia de un evento interno y su impacto.

Los resultados mostraron que muchas normas vigentes en la empresa no eran de conocimiento de todo el personal, no todas contaban con manuales de procedimientos, se habían realizado pocos programas de capacitación, no se tenía claro las posibilidades de ocurrencia e impactos por las fallas en el desarrollo de las operaciones.

- **Tecnología de Información:** Se realizó una evaluación del sistema de información existente (CAUTIVO) para conocer el grado de cumplimiento con los aspectos relacionados con la confidencialidad, integridad y disponibilidad (cuyos resultados se explicaron en el punto gestión del control interno-sistema de información). También a fin de poder elaborar el Plan de Seguridad de Información (PSI), se evaluó lo señalado en cuanto a seguridad lógica, seguridad de personal, seguridad física y ambiental, asimismo, la clasificación de seguridad (inventario de los activos tecnológicos, determinando los controles y riesgos de operatividad existentes).

Asimismo, a fin de asegurar un nivel aceptable de operatividad de los procesos críticos se desarrollaron evaluaciones para la elaboración del Plan de Continuidad del Negocio (PCN), para mantener o recuperar los procesos ante fallas en sus activos por eventos internos o externos.

Los resultados fueron más preocupantes, en primer lugar por la situación del sistema de información que tenía muchas limitaciones en el control, disponibilidad y seguridad; los equipos de cómputo eran antiguos, no se cumplían con los planes de mantenimiento, de baja capacidad de memoria y no había uniformidad de marca; el ambiente donde operaba el departamento de sistemas carecía de seguridad, y finalmente no se contaba con toda la normatividad necesaria para un adecuado desempeño de las funciones.

- **Personas:** Se revisaron los files del personal para conocer su grado de conocimientos y experiencia, así como, las capacitaciones recibidas para determinar su nivel de dominio en el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Los resultados se comentaron en el punto de gestión de recursos humanos, pero en términos generales se puede comentar que se había descuidado los procesos de selección y capacitación del personal.

- **Eventos Externos:** Se revisó la normatividad existente y se evaluó el grado de conocimiento por parte del personal de la empresa, de las acciones a desarrollarse ante la posibilidad de eventos externos (desastres naturales, atentados y actos delictivos, entre otros).

Los resultados indicaron que no habían planes para eventos de este tipo, ni se realizaron capacitaciones. En la oficina principal existía una alta exposición al riesgo, toda vez que estaba mal ubicada, la infraestructura era antigua e inadecuada y construida con material altamente inflamable.

Con este diagnóstico se presentó a la SBS el Plan de Adecuación a las disposiciones establecidas y en base a ello se hicieron los esfuerzos para cumplir con el plazo de adecuación con vencimiento el 30 de Junio del 2003.

Los aspectos más críticos estaban focalizados en la infraestructura de la oficina principal y en la tecnología de información, es así, que estos aspectos fueron considerados como prioritarios en el Plan Estratégico 2002-2006. Se cambió el sistema de información “CAUTIVO”, para lo cual se desarrolló el sistema “PROSIS” (proyecto que se realizó entre el año 2002 y 2003), se adquirieron nuevos equipos de cómputo (computadoras, servidores, equipos de seguridad, equipos para la grabación de información, entre otros), también se implementó una central de contingencias la misma que se ubicó en una agencia (en una primera etapa con equipos básicos).En el año 2005 se terminó la construcción y se trasladó la Oficina Principal a su nueva sede ubicada en San Borja – Lima.

En una segunda etapa de adecuación para la gestión del riesgo operativo, se aplicó un proceso de Evaluación Cualitativa (Método Estándar Australiano) para la determinación de las matrices de riesgo operativo y la calificación del riesgo (Anexo No. 15).

Para la clasificación de la frecuencia del evento de pérdida y la severidad o impacto de la pérdida, se definieron para cada caso cinco niveles.

Para la clasificación de la frecuencia del evento de pérdida se establecieron los siguientes niveles: raro, eventual, posible, probable y muy frecuente. Y para la clasificación del impacto de la pérdida se establecieron los siguientes niveles: insignificante, menor, moderado, mayor y catastrófico (Anexo No.16).

Finalmente, a través de una matriz de riesgo operacional, para los diferentes procesos de la empresa, se determinaba el riesgo inherente por cada caso y

la atención a dársele, dependiendo si se establece un riesgo extremo, alto, moderado o bajo.

Cuadro No. 16

Matriz de Riesgo Operacional

Severidad / Frecuencia	Raro	Eventual	Posible	Probable	Muy Frecuente
Catastrófico	A	E	E	E	E
Mayor	A	A	E	E	E
Moderado	M	M	A	A	A
Menor	B	B	M	A	A
Insignificante	B	B	B	M	A

FUENTE: Normatividad de Riesgos Edpymes Proempresa S.A.

E: Riesgo Extremo, requiere atención inmediata.

A: Riesgo Alto, necesita atención de la alta gerencia.

M: riesgo Moderado-Medio, debe especificarse responsabilidad gerencial.

B: Riesgo Bajo, administración mediante procedimientos de rutina.

Para la selección del tratamiento para los riesgos operativos, previa definición de la matriz de riesgo operacional, se determinó la aplicación de las siguientes alternativas:

- **Evitar.-** Eliminar la probabilidad de ocurrencia por completo, es decir, dejar de hacer las actividades que implique este riesgo, siendo posible en la medida que el proceso permita eliminar algunas actividades sin que afecte el funcionamiento de la empresa.
- **Controlar.-** Significa adoptar las acciones rápidas y necesarias para eliminar o reducir la probabilidad de ocurrencia o sus consecuencias.
- **Transferir.-** Significa disminuir el impacto, los mecanismos incluyen el uso de contratos de seguros y estructuras organizacionales. Se debe tener en cuenta que cuando se transfiere un riesgo se adquiere un nuevo riesgo.
- **Aceptar.-** Significa no adoptar ninguna acción correctiva y se continuará con la actividad que genera el riesgo. Se podrá aceptar un riesgo sustentando adecuadamente las razones y desarrollando un plan de contingencias.

Cuadro No. 17

Selección de opción de tratamiento de riesgos

I M P A C T O	+	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
		CONTROLAR	CONTROLAR TRANSFERIR
		RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO
	-	ACEPTAR	CONTROLAR
		-	+
		PROBABILIDAD	

FUENTE: Normatividad de Riesgos Edpymes Proempresa S.A.

En relación a la administración de los riesgos tecnológicos, que se incluyen en los riesgos operativos, se desarrollaron los Planes de Seguridad de la Información (PSI) y Continuidad del Negocio (PCN), los mismos que de un nivel inicial básico, debido a los diferentes aspectos comentados anteriormente, finalmente se pudo adecuar a las necesidades de la empresa:

Plan de Seguridad de la Información (PSI)

La información es un activo importante, cuya pérdida, alteración o divulgación no autorizada puede ocasionar pérdidas o incidir negativamente en los objetivos estratégicos. La Seguridad de la información se define como la preservación de las siguientes características:

- **Confidencialidad.**- La información debe ser accesible sólo a aquellas personas autorizadas a tener acceso a la misma.
- **Integridad.**- Salvaguarda la exactitud y totalidad de la información y los métodos de procesamiento.
- **Disponibilidad.**- Garantizar que los usuarios autorizados tengan acceso a la información y a los recursos relacionados.

a) Seguridad Lógica: Se definieron algunas medidas que permitan optimizar los controles y accesos.

- Administración de Direcciones IP, la dirección IP es un código numérico único e irreplicable que identifica un computador o un equipo de comunicaciones específico en internet (define su localización), y al ser expuesto podría ocasionar accesos no autorizados o intentos de violación a la seguridad. El Departamento de Sistemas, define los segmentos IP y políticas a emplear para la asignación de los mismos, siendo responsable de su administración.

- Autorización para el acceso del personal al equipamiento de conectividad y a los servidores de datos, debía ser gestionada ante el Departamento de Sistemas por el usuario interviniente y deberá contar con la autorización expresa del mismo, el que es otorgado por el Jefe inmediato Superior y la Gerencia de División de Administración y Finanzas y Tecnología. Estos accesos fueron establecidos en base a cada a desempeñar dentro de la Institución.

- A todos los usuarios de los equipos informáticos de la red se les otorgaba una única e intransferible identidad, para la persona, y un nombre de máquina para una computadora personal. Esta identidad se usa para representar un usuario o dispositivo en los ambientes informáticos de la red.

Asimismo, cada usuario contaba con contraseñas a fin de que puedan acceder a los programas establecidos para la operatividad diaria y acceso de información en base a los privilegios establecidos a cada uno en base a las funciones y responsabilidades establecidas

- El acceso a la base de datos se restringió, una de las contraseñas de acceso era de conocimiento exclusivo del Gerente de la Unidad de Riesgos. La contraseña se resguardaba en un sobre lacrado dentro de un ambiente de seguridad establecido (bóveda). Y cualquier acceso a la Base de Datos, debe ser realizado a solicitud expresa del Jefe del Departamento de Sistemas, debidamente sustentado, y con la conformidad de la Gerencia de División de Administración y Finanzas y la Gerencia General.

b) Seguridad Personal:

La Unidad de Recursos Humanos, es la responsable de la constante revisión y optimización de los procedimientos de selección y contratación del personal. La misma considera como filtros necesarios la validación satisfactoria de las referencias laborables, la exactitud de lo señalado en la hoja de vida, sus referencias en las diferentes centrales de riesgo, entre otros parámetros.

En el programa de inducción, se considera la capacitación al personal ingresante sobre temas de las amenazas y problemas de seguridad de información, en procedimientos de seguridad y el uso correcto de las instalaciones.

- c) Seguridad Física y Ambiental: Para la seguridad del Centro de Cómputo se establecieron diferentes mecanismos de seguridad para evitar el acceso de personas no autorizadas o en caso de una eventualidad, facilitar la evacuación del personal.

El área asignada al Departamento de Sistemas se consideró como un área de acceso restringido. Se instalaron intercomunicadores en la parte externa del Departamento de Sistemas, la puerta de acceso sólo se podía abrir desde el interior de dicha Oficina una vez autorizado el ingreso de la persona. Asimismo, las personas autorizadas para ingresar al área tenían que utilizar el sistema automático de control de acceso y cuya activación se realiza con tarjetas de proximidad.

Se instalaron cámaras de circuito cerrado de televisión, extinguidores (gas carbónico), en el Centro de Cómputo se instaló un sistema de alimentación ininterrumpida (UPS) el mismo que permitiría el funcionamiento de los equipos hasta la activación del grupo electrógeno. Asimismo, en el Centro de Cómputo se instalaron equipos de aire acondicionado los mismos que deben mantener una temperatura no menor de 18°C ni mayor a 22°C (estándares internacionales).

- d) Seguridad de las Operaciones y Comunicaciones: Se tomaron medidas para minimizar el riesgo ante posibles infecciones de virus informático, en la conexión a Internet, en los Servidores, especialmente el Servidor de correo electrónico y en las estaciones de trabajo. Asimismo, el Departamento de Sistemas se encargó de instalar un firewall en un sitio estratégico de la red, para ofrecer seguridad frente a accesos no autorizados de la misma.

e) Respaldo de la Información: A fin de poder recuperar o reparar la información ante la pérdida o daños en la misma, se establecieron procedimientos de obtención de copias de seguridad.

La obtención de copias de seguridad por operadores realizado a través de la ejecución de un archivo de procesamiento por lotes en cada agencia, la obtención de copias de seguridad en discos movibles o transportables. Las copias de seguridad de fin de mes se hacían con una copia adicional para ser enviada a la bóveda. La obtención de copias de seguridad total en el servidor de respaldo, este procedimiento es integral, y se definió que debía estar a cargo del Departamento de Sistemas y se realizaba al final del día.

Plan de Continuidad del Negocio (PCN)

Las fallas técnicas, humanas y desastres naturales, que se pudiesen presentar en determinado momento, genera la necesidad de establecer el Plan de Continuidad de Negocio (PCN), con la finalidad de garantizar la operatividad de los procesos, así como, la rápida recuperación, minimizando el impacto que se pudiese ocasionar, considerando que en la actualidad se desarrollan procesos en línea y en su gran mayoría, en tiempo real, es decir, existe una dependencia de los Sistemas de Información para las diferentes operaciones del negocio. La aplicación del plan de continuidad de negocio dependía del escenario presentado y el tiempo de demora en la restauración de la operatividad.

Se establecieron algunos escenarios de contingencia:

Escenario N 1: Falla en Servidor (es) del Ambiente de Producción

Los principales problemas que presentan los servidores se originan por fallas en las tarjetas o en sus componentes, siendo las más comunes: falla en la tarjeta de video, tarjeta de red, memorias y discos duros.

Ante fallas del Servidor de Base de Datos, todas las Agencias no podrán conectarse al Servidor de Base de Datos de Producción y por lo tanto no podrán disponer de la información relacionada a los Sistemas de Información.

Ante Fallas del Servidor de Aplicaciones – CITRIX, las Agencias de provincias no podrán establecer la comunicación entre el Servidor de Aplicaciones y la Base de Datos.

Escenario N. 2: Falla de los Sistemas de Comunicación.

Al presentarse fallas en los Sistemas de Comunicación, se requiere coordinar con el Soporte Técnico de Telmex. Se contrató una línea dedicada de enlace de 1.5Mb/512Kbps para su acceso a la red de datos e Internet respectivamente.

Diferentes situaciones de contingencia implicaba la aplicación de las siguientes acciones, de manera separada o combinada dependiendo de cada situación:

1.- Ante cortes del servicio de electricidad, la oficina principal y agencias contaban con equipos UPS, y en caso el corte se prolongara se tenían tableros eléctricos adecuados para la instalación de equipos electrógenos, los mismos que se alquilaban a proveedores previamente identificados en cada zona de influencia de la agencia.

2.- Ante el deterioro de algún equipo o sus componentes, éstos contaban con la garantía del proveedor para la entrega de equipos temporales hasta la solución final de los dañados, así como, proveer cualquier componente requerido.

3.- Se contaban con las copias de seguridad (diarias y mensuales) para contar con la información necesaria para la operatividad o restablecer los servidores.

4.- Activación del centro de cómputo alternativo (Central de contingencia) ubicada en una de la agencias de Lima, que operaba con un servidor espejo de grabación en línea y que podía ser activado ante cualquier contingencia de alta magnitud.

Dependiendo de la magnitud y contingencia, el personal del Departamento de Sistemas deberá restaurar la Base de Datos Principal dentro de los tiempos permitidos, luego del cual, no habiéndose logrado poner operativo el Servidor de Datos Principal se procederá a la activación de la Base Datos de Respaldo.

5.- Operatividad con Modems cuando los equipos de comunicación presentaran algún percance. El uso de un MODEM permite la continuidad de las comunicaciones, sin afectar el normal desenvolvimiento de las actividades.

6.- Operatividad manual con el envío de información (reportes con saldos de las operaciones del día anterior) por cualquier medio (internet, fax , teléfono, transporte aéreo o terrestre).

CONCLUSIONES

- 1.- El actual nivel de competencia existente en el mercado financiero peruano, exige un trabajo muy organizado, con altos niveles de gestión y control, que permitan a las entidades microfinancieras mantener niveles apropiados de competitividad y rentabilidad, para ser sostenibles en el mediano y largo plazo.
- 2.- De la profundidad y organización con que se trabaje y elabore el Plan Estratégico y los Planes Operativos de la empresa, dependerán mucho los resultados que se puedan alcanzar, siendo importante que se considere la participación directa o indirecta del personal en general a fin de generar compromiso y promover se alcancen los resultados esperados.
- 3.- El activo principal de las entidades financieras son las colocaciones crediticias, por lo que se requiere mantener adecuados niveles de calidad de cartera crediticia, para ello es importante tanto la definición de una adecuada tecnología crediticia, así como, asegurar una adecuada aplicación por parte del personal.
- 4.- La gestión de los recursos humanos debe contemplar una visión integral, buscando un adecuado clima organizacional que fomente el compromiso e identificación del personal con su empresa, basado en valores morales sólidos que favorezcan un adecuado sistema de control interno.
- 5.- Las Edpymes, limitadas a la captación de depósitos del público, requieren gestionar adecuada y oportunamente los pasivos y patrimonio, de tal manera que la operatividad no se vea afectada por limitaciones de recursos o por bajos niveles del patrimonio.

6.- Contar con un sistema de información que cumpla con los principios básicos de confidencialidad, integridad, disponibilidad y flexibilidad, permite optimizar las operaciones, y favorecerá el control interno y gestión de riesgos de la empresa.

7.- Para mantener un crecimiento sano y sostenido es necesario un adecuado sistema de control interno, que considere mínimamente una estructura organizacional con funciones y responsabilidades claramente establecidas, la normatividad necesaria que facilite un adecuado trabajo, un sistema de información que facilite la operatividad y el control, y todo esto soportado en personal altamente competitivo y con sólidos valores morales.

8.- La gestión de riesgos, exige la participación de los Directores, Funcionarios y de todo el personal, y contar con personal especializado en la Unidad de Riesgos que permita soportar adecuadamente el control preventivo dentro de la organización.

9.- La información proporcionada por las unidades de auditoría y riesgos, revisadas de manera conjunta, permiten tener una visión integral del sistema de control interno y favorecerá la gestión de la empresa.

10.- En la actualidad gran parte de la operatividad de las empresas financieras se soportan en sistemas de información, por lo que es importante la elaboración y revisión permanentemente del Plan de Seguridad de la Información (PSI) y Plan de Continuidad del Negocio (PCN), debiendo estar ajustados a las necesidades de la empresa.

ANEXOS

ANEXO N0. 01

PLAN ESTRATEGICO 2002-2006 / MATRICES ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

F1. Rapidez en la atención.
F2. Buen trato al cliente.
F3. Buena tecnología crediticia
F4. Buena imagen ante entes supervisores y fuentes cooperantes.
F5. Consolidación de nuevo equipo de trabajo.
F6. Directorio de prestigio y experiencia profesional.
F7. Organización flexible.
F8. Buen manejo de gastos operativos y administrativos.
F9. Soporte informático en desarrollo.

DEBILIDADES

D1. Entidad financiera poco conocida con mínima participación en el mercado.
D2. Insuficiencia de capital social.
D3. Insuficiente gestión integral de las gerencias.
D4. Insuficiente desarrollo en la administración de recursos humanos
D5. Insuficiente coordinación y comunicación.
D6. Falta de manuales de procedimientos
D7. Falta de seguimiento y recuperación por inadecuada aplicación de la tecnología crediticia.
D8. Falta de servicios colaterales.

D9. Dependencia financiera externa.

D10. Elevados sobrecostos por financiamiento externo no regulado.

OPORTUNIDADES

O1. Existencia de Organismos internacionales de apoyo a las Microfinanzas.

O2. Estabilidad económica del país.

O3. Mayor liquidez en el sistema financiero.

O4. Apoyo a PYMES de parte del estado.

O5. Bloques comerciales que constituyen potenciales mercados para las pymes

O6. Desarrollo tecnológico: Innovación y bajos costos.

O7. Participación de la Red IDESI.

AMENAZAS

A1. Mayor competencia en microfinanzas.

A2. Mayor riesgo crediticio por sobreendeudamiento.

A3. Reducción de tasas de interés activas del sistema financiero nacional.

A4. Subsidios crediticios estatales.

A5. Inseguridad por rebrote de narco terrorismo y delincuencia

A6. Huelgas, conmoción civil, inestabilidad política en mercados.

A7. Inversiones reducidas del capital internacional en la economía peruana.

ANEXO No. 02

OBJETIVOS – METAS - ESTRATEGIAS

Areas Estratégicas

Area 1	Gestión Empresarial
Area 2	Eficacia y eficiencia financiera
Area 3	Penetración y posicionamiento en el mercado

Estrategias	Criterion A	Criterion B	Criterion C	Total
	Corresponde a la misión	Recursos disponible	Impacto	
	Valor: 30	Valor: 35	Valor: 35	
Implementar una política de selección y de desarrollo del personal, propiciar la estabilidad laboral	25	35	25	85
Correcta aplicación de la tecnología crediticia para incrementar las colocaciones de manera sana y sostenida.	30	20	35	85
Establecer un mecanismo especializado de seguimiento y recuperación para disminuir la cartera en riesgo	10	25	35	70
Desarrollar y mejorar los procedimientos en los diferentes departamentos de la organización.	10	25	35	70
Mejorar la comunicación y relaciones interpersonales para contribuir a una gestión eficiente	15	35	20	70
Aprovechar el desarrollo tecnológico (nuevo software informativo) para implementar tecnología crediticia apropiada para dar soporte logrando la mejora en la atención al cliente	25	35	20	80
Consolidación en nuestras plazas de operación, a través de una organización, flexible, con calidad y calidez en la atención.	30	35	30	95
Lograr nuevas y mejores fuentes de financiamiento para conseguir una mayor cantidad de recursos.	20	20	35	75
Promover el incremento de capital social para convertir a PROEMPRESA en financiera, de tal manera que permita desarrollar nuevos productos y servicios para lograr mayor penetración en el mercado	30	20	35	85
Incrementar la penetración en el mercado mediante la captación de ahorros y servicios colaterales.	30	20	35	85

OBJETIVO NO. 02: Mejorar la Eficacia y Eficiencia Financiera

OBJETIVOS	Indicador	METAS			
		2003	2004	2005	2006
O.E.1 ESTABLECER MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y RECUPERACION PARA DISMINUIR LA CARTERA EN RIESGO	Reducción de la cartera en riesgo (Base Dic.02)	10%	10%	10%	10%
1 Contratación de Gestores de Cobranza - Convocatoria y selección - Definición de procedimientos y plan de trabajo - Capacitación 2 Contratación adicional de Abogados Externos Convocatoria y selección Plan de trabajo 3 Manual de Procedimientos de recuperaciones - Elaboración y aprobación	Número de gestores Número de abogados adicionales	3 x	4 	5 	5
O.E.2 LOGRAR NUEVAS Y MEJORES FUENTES DE FINANCIAMIENTO	Reducción del Costo Financiero Promedio (base dic.2002)	1%	1%	1%	1%
1 Contratación de Empresa Evaluadora - Proceso de contratación - Desarrollo de la evaluación e informe final - Difusión del informe 2 Gestionar con Fuentes de Financiamiento Nacionales - Renegociar con fuentes actuales - Gestionar con nuevas fuentes 3 Gestionar con Fuentes de Financiam. Internacionales - Renegociar con fuentes actuales - Gestionar con nuevas fuentes 4 Incorporación de Accionistas 5 Captación de Ahorros Definir procedimientos Captación del personal Implementar módulo de ahorros		x x x x x x x	x x x x x x x	x x x x x x x	x x x x x x x
O.E.3 EFICIENCIA FINANCIERA (En términos históricos)					
- ROE - ROA - Cartera vencida - Eficiencia operativa - Provisiones	Rentabilidad patrimonial Rentabilidad de los activos Vencida mayor a 30 días (15 días) Gastos adm. / Colocac. brutas Provisiones / Cartera vencida	9% 1.8% 6% 19% 110%	15% 2.2% 5.7% 18% 110%	17% 2.5% 5.5% 18% 100%	20% 2.3% 5% 16% 100%

Objetivo No.03: Mejorar la Penetración y Posicionamiento en el Mercado

OBJETIVOS	Indicador	METAS			
		2003	2004	2005	2006
O.E 1. Correcta aplicación de la tecnología crediticia para incrementar las colocaciones de crédito de manera sana y sostenida	Incremento de la cartera de crédito (Base Dic.02)	30%	40%	50%	60%
1 Incrementar las colocaciones de créditos - Mejorar la productividad de los Ejec. Negocios - Incrementar el número y grado de fidelización de clientes de c/agencia - Incrementar el número de ejecutivos de negocios - Mejorar la calidad y calidez en la atención a los clientes 2 Flexibilizar el Tarifario Vigente - Levantamiento periódico de la información de la competencia - Revisión y redefinición del tarifario - Orientación hacia los conglomerados 3 Fidelización de los clientes - Evaluación periódica de la evaluación de oficinas - Programas de capacitación al personal - Diseño y distribución de boletines informativos - Programas de capacitación al cliente - Elaboración del video institucional - Relación directa: saludos, souvenirs, otros	Clientes/No. Ejec.Negocios Reducción deserción de clientes Nivel de satisfacción (Encuesta)	280 15% 5 60%	325 15% 5 80%	375 15% 5 90%	425 15% 5 100%
		x x x	x x x	x x x	x x x
		x x x x x x x	x x x x x x x	x x x x x x x	x x x x x x x
O.E 2. Incrementar la penetración y posicionamiento en el mercado	Incremento de posicionamiento (Base Dic.02)	10%	12%	14%	15%
- Implementar acciones coordinadas de promoción y marketing - Diseñar la campaña publicitaria y promocional - Incrementar el número de agencias - Definir soporte de promoción - Incorporar equipo de promotores - Reubicación de la Oficina Principal		x x 2 x 10 x	x x 2 x 10	x x 2 x 15	x x 2 x 15
O.E 3. Incrementar del capital social para conversión en financiera e implementación de nuevos productos y servicios financieros	Incremento de capital social (US\$ millones)	1m	1m	1m	1m
- Diseño de la estructura accionaria - Proceso de Negociación e incorporación - Implementación de nuevos productos y servicios financieros . Cartas fianzas / compra-venta de moneda extranjera . Ahorros . Créditos hipotecarios . Créditos pignoraticios . Otros		x x x	x x x	x x x	x x x

ANEXO No. 03

EVALUACION DEL PLAN OPERATIVO AL 31.12.04			
Nº	OBJETIVOS / ESTRATEGIAS	METAS	RESULTADOS
I	MEJORAR LA GESTION EMPRESARIAL		
1.1.	Implementar una política de selección y desarrollo del personal para propiciar la estabilidad laboral.		
a)	Evaluación periódico del desempeño del personal.	Evaluación semestral	02 Evaluaciones a Gerentes de Agencia (Abril y Setiembre) 02 Evaluaciones a Coordinadores de Agencia y Ejecutivos de Negocios (Abril y Setiembre) 02 Evaluaciones a E.O. y E.S.C (Abril y Setiembre) Evaluación del 100% del personal que renueva contrato
b)	Desarrollar e implementar normas de RR.HH.	02 Normas	Manual de Organización y Funciones actualizada Normatividad de Administración de Recursos Humanos (Feb.) Reglamento Interno de Trabajo (Actualizado en Feb.) Normatividad de Prevención del Hostigamiento Sexual (Mar)
c)	Programas de capacitación permanente.	Programa de Capacitación	Enero 2004 1) Normatividad y Procedimientos para la Prevención de Lavado de Activos / UIF (Todo el personal) 2) Tecnología Crediticia dirigida a Personal para los puestos de Gerentes de Agencia, Ejecutivos de Negocios, Ejecutivos de Atención al Cliente, Ejecutivos de Operaciones, Promotores de Crédito y Gestores de Cobranza. 3) Principales Modificaciones en el Sistema Tributario y sus Repercusiones en el Sistema Financiero – Auditores y Asistente de Contabilidad 4) Aspectos Laborales y tributarios del Impuesto a la Renta 4ta. Y 5ta - Asistente de RR.HH. y Contabilidad. 5) Seminario "Reforma Tributaria 2004" – Jefe de Departamento de Contabilidad Febrero 2004 1) Políticas, Reglamento y Procedimientos Crediticios ; Procedimientos Crediticios y Administrativo en el Software PROSIS; Procedimiento para Marzo 2004 1) Modulo de Caja Chica; Conciliaciones Bancarias; Política y reglamento de Crédito; Modulo de garantías; Promoción de Créditos; Operatividad en el Sistema PROSIS, la promoción de Créditos; Prevención de Lavado de Activos. Ejecutivos de Servicio al Cliente de Lima y Provincia. 2) Curso de Especialización en Auditoria Financiera, en el Colegio de Contadores - Asistente de Auditoria. Abril 2004 1) Reingeniería de Procesos con aplicación a la realidad de su Agencia y la óptima utilización del Software PROSIS; Normatividad Financiera y Procedimientos para un adecuado control y registro del Libro Caja y Libro Bancos. Dirigido a Gerentes de Agencia, Gerentes de División. 2) Curso "Planillas de Pagos" : SUNAT-MTPE – SENATI – AFP – ONP – Dirigido a Asistente de Administración y RR.HH. Mayo 2004 1) Revisión de los procedimientos de promoción, evaluación, constitución de garantías, desembolso y gestión de recuperaciones - Evaluación de la aplicación de la tecnología crediticia y Taller de Tecnología Crediticia. Dirigido a todo el personal de la Agencia Arequipa (a cargo del Gerente General)

		<p>Junio 2004</p> <p>1) Revisión de los procedimientos de promoción, evaluación, constitución de garantías, desembolso y gestión de recuperaciones; Evaluación de la aplicación de la tecnología crediticia; Taller de Tecnología Crediticia. Dirigido a todo el personal de la Agencia</p> <p>Septiembre 2004</p> <p>1) Normatividad y Procedimientos para la Prevención de Lavado de Activos / UIF (Personal que ingreso desde Marzo a Setiembre del 2004).</p> <p>2) Tecnología Crediticia dirigida a Personal para los puestos de Gerentes de Agencia, Ejecutivos de Negocios, Ejecutivos de Atención al Cliente, Ejecutivos de Operaciones, Promotores de Crédito y Gestores de Cobranza.</p> <p>3) Gestión de Agencias dirigido a Ejecutivos de Negocios por el Gerente General, para revisar procedimientos y la aplicación de la tecnología crediticia.</p> <p>4) Taller de Gestión de Gestión de seguimiento y recuperación de Créditos Vencidos extra judicial y judicial; Riesgos crediticios, Provisiones, Lavado de Activos - dirigido a Gerentes de Agencia Lima y Provincia, y Coordinadores de Agencia.</p> <p>5) Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo realizado por CERSTCOM dirigido a Gerentes de Agencia Lima y Provincia, y Coordinadores de Agencia de Lima.</p> <p>6) Curso "LINUX REDHAT" del 15 de Septiembre al 08 de Noviembre:</p>
c)	Programas de capacitación permanente.	<p>Programa de Capacitación</p> <p>Octubre 2004</p> <p>1) 02 Talleres de Gestión de Créditos con Ejecutivos de Negocios</p> <p>2) 01 Taller sobre Seguridad Integral de Agencias y Prevención de Desastres dirigido a: Gerentes de Agencia, Coordinadores de Agencia, Ejecutivos de Operaciones y Servicio al Cliente.</p> <p>3) Taller de Riesgos de Operación y Manejo del PROSIS dirigido a: Ejecutivos de Operaciones y Servicio al Cliente de Lima y Provincias.</p> <p>4) El régimen de detracciones, percepciones y retenciones para Asistente de Finanzas</p> <p>5) Pasantía en CRAC Señor de Luren sobre Créditos Hipotecarios del Gerente de Negocios.</p> <p>6) Curso sobre Planillas de Pago SUNAT-ESSALUD-MTPE-SENATI-AFP-ONP - Obligaciones laborales y tributarias para el Auxiliar de Contabilidad y Asistente de RR.HH.</p> <p>7) Seminario Práctico de Atención al Cliente dirigido a: Ejecutivos de Operaciones (Lima y Ejecutivos de Servicio al Cliente (Lima)</p> <p>8) Curso especializado "ORACLE DATABASE ADMINISTRATOR CERTIFIED PROFESSIONAL" para Asistente del Departamento de Sistemas.</p> <p>9) Participación de Auditor Interno en el Congreso Latinoamericano de</p> <p>Noviembre 2004</p> <p>1) 01 Talleres de Planificación para formular el Plan de Negocios 2005 con Gerentes y Coordinadores de Agencia.</p> <p>2) 01 Taller sobre Prevención de Lavado de Activos.</p>

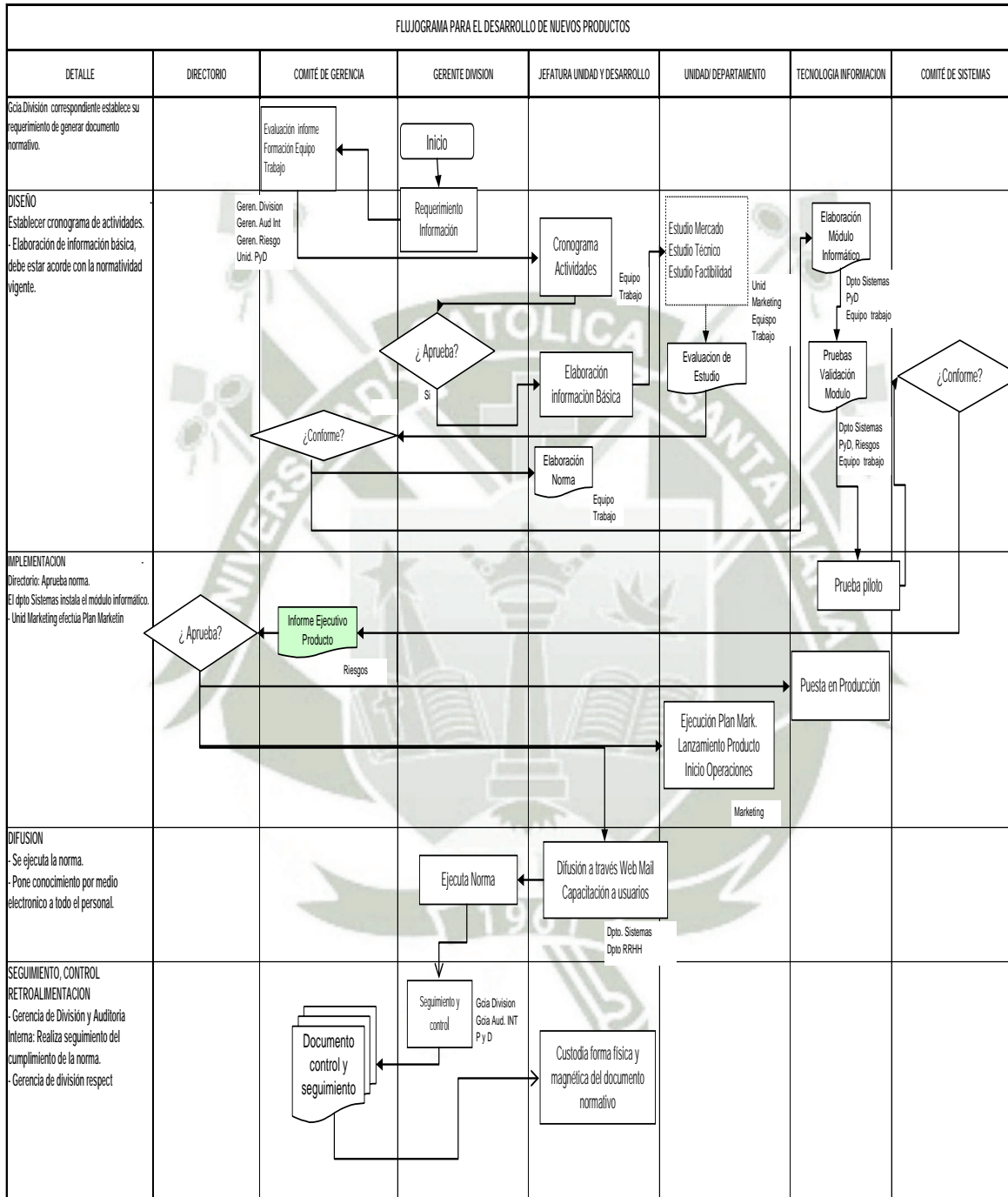
1.2. Desarrollar y mejorar los procedimientos en los diferentes departamentos de la organización.		
a) Revisión y perfeccionamiento permanente de los procedimientos.		Manual de Procedimientos de Créditos (Mayo) 03 adecuaciones en la Política de Créditos (Ene, Feb,Jun)
b) Implementación de nuevos procedimientos .	Mejora Continua	1) Implementación de procedimientos de Promoción, Evaluación, Comité de Créditos, Garantías, Desembolsos y Recuperaciones utilizando el PROSIS; Además de procedimientos administrativos. 2) Procedimientos para adecuado registro de Libro Caja y Libro Bancos, implementación de tarjetas Token 3) Procedimientos de administración del sistema PROSIS y las asignaciones de perfiles y claves. 4) Implementación de Cronogramas de Pagos con cuotas variables, basado en el Flujo de Fondos del Cliente
1.3. Mejorar la comunicación y relaciones interpersonales para contribuir a una gestión eficiente.		
a) Talleres de comunicación y formalización de reglas de comunicación.	02 Talleres	02 talleres dictados por el Prof. José Muguruza (Enero y Setiembre)
b) Mejorar los sistemas de información interna.	Varios	Cumplimiento de las diferentes Agencias, Jefaturas y Divisiones con las reglas de formalidad en las comunicaciones. Acceso a la normatividad actualizada mediante un CD. Acceso a medios de comunicación que optimizan las comunicaciones (Scanner, Internet, telefonía fija y móvil) Optimización de reportes e información a nivel de Ejecutivos y Agencias (Ejem. Reportes crediticios y Estados de Perdidas y Ganancias por Agencias)
c) Talleres de calidad en la atención al público.	2 Talleres	03 talleres de Calidad en la atención al Público dictados por el Prof. José Muguruza (Enero y Setiembre) y en Octubre dictado por el Asistente de Marketing/ 02 Talleres sobre liderazgo por el Prof. Juan Meza / 01 Taller de Liderazgo y Trabajo en Equipo dictado por CRESTOOM a todos los Gerentes y Coordinadores de Agencia
d) Programación periódica de reuniones con el personal.	09 con Gerentes de Lima 03 con Gerentes de Provincia 03 Reuniones con todo el personal	18 reuniones de trabajo con Gerentes de Lima 03 con Gerentes de Provincia 04 Reuniones con todo el personal 01 Reunión del Gerente General con todo el personal de Ag. Arequipa 01 Reunión del Gerente Negocios con todo el personal de Ag. Andahuaylas
1.4. Aprovechar el desarrollo tecnológico para mejorar la atención al cliente.		
a) Implantación de los módulos administrativos	Modulo de Caja Chica Modulo de Planilla Modulo de Logística Modulo de Presupuesto Modulo de Activos Fijos	Modulo de Caja Chica (implementado) Modulo de Planilla (implementado) Modulo de Logística (implementado) Modulo de Presupuesto (Para ser perfeccionado en el 2005) Modulo de Activos Fijos (Para ser perfeccionado en el 2005)
b) Desarrollo e implantación del SIG (Sistema de Información Gerencial)	Modulo de SIG	SIG (Para ser perfeccionado en el 2005)
c) Desarrollo e implantación del modulo de Cartas Fianzas y Créditos Hipotecarios.	Modulo de Carta Fianza Modulo Crédito Hipotecario	Modulo de Carta Fianza (100% desarrollado para su aprobación por el Directorio el 20.01.05) Modulo de Crédito Hipotecario (Procedimientos elaborados en revision, falta diseño funcional y desarrollo en sistemas) 45% de avance
1.5. Consolidación en nuestras plazas de operación , a través de una organización flexible, con calidad y calidez en la atención.		
a) Descentralización progresiva de funciones hacia las agencias.	Gestión Integral de Agencias	Incorporación de Coordinador de Agencia Ejecutivo de Operaciones A y B Contrato de Asesores Legales y Gestores para cada Agencia Procedimientos crediticios y administrativos descentralizan funciones
b) Revisión y perfeccionamiento permanente de los procesos.	Talleres por especialidad	03 talleres con Gerentes y Coordinadores de Agencia (Revisión de Gestión de Agencias) 02 Talleres para revisar procesos a cargo de Ejecutivos de Operaciones y Ejecutivos de Servicio al Cliente. Auditoria a Sistemas, para revisar y perfeccionar procedimientos. Normatividad Aprobada en el 2004 revisando procedimiento con el personal involucrado Comité de Riesgos de Operación.
c) Evaluación y seguimiento a la atención de las agencias .	Mejorar servicio existente	Informe quincenal de pendientes de Gerentes de Agencias Cronograma de atención de Comités de Crédito IV y V Contratación de un Asistente de Logística y un Asistente de Marketing para un mejor servicio a las Agencias

II MEJORAR LA PENETRACION Y POSICIONAMIENTO		
2.1. Correcta aplicación de la tecnología crediticia para incrementar las colocaciones de crédito de manera sana y sostenida.		
a) Mejorar la productividad de los Ejecutivos de Negocios, a través de revisiones permanentes a la aplicación de la tecnología crediticia y mejor organización del trabajo.	40 créditos por mes por EN Mora > 1 Día = 09.62% Cartera S/. 39,010,988 Cartera Atrasada 6.02% Castigo S/. 777,884	34 créditos por mes por EN Mora > a 1 DIA = 10.80% Cartera S/. 32,735,576 (84%) Cartera Atrasada 6.05% La cartera castigada se incremento en S/. 1,143,675 respecto de Dic. 2003.
b) Incrementar el número de Ejecutivos de Negocio para la atención de nuevas zonas.	De 32 a Diciembre 2003 llegar a 43 Ejecutivos a Dic. 2004.	38 a Diciembre del 2004 18 Contratados en el año 04 Promovidos a Gerente de Agencia (2 Nombrados y 2 Encargados) 09 Invitados al retiro 03 Renuncian por mejor oferta remunerativa de la competencia
c) Flexibilización del tarifario de créditos para la atención de conglomerados.	Tarifario flexible para atender conglomerados y convenios	04 conglomerados y 05 convenios Atendidos
2.2. Promover el incremento de capital social para convertir a Edpymes Proempresa en una empresa Financiera, de tal manera que permita desarrollar nuevos productos y servicios.		
a) Proceso de negociación e incorporación de accionistas	Pasivo / Patrimonio = 3.6	Pasivo / Patrimonio = 4.6 / Se incorporaron Fundación ADA, Fundación Roger Adams e INCOFIN.
b) Implementación de nuevos productos y servicios financieros: cartas fianzas y créditos hipotecarios.	Carta Fianza Set.04 Crédito Hipotecario Nov.04	Modulo de Carta Fianza (Reglamento Procedimiento y Módulo en el PROSIS 100% desarrollado para ser implementado después de la aprobación del Directorio del 20.01.2005) Modulo de Crédito Hipotecario (Procedimientos elaborados, falta diseño funcional y desarrollo en sistemas) 45% de avance
2.3. Incrementar la penetración en el mercado mediante la captación de ahorros y servicios colaterales.		
a) Diseñar la campaña publicitaria y promocional.	Ejecutar Plan y Presupuesto de Marketing	Se incorporo un Asistente de Marketing el ultimo trimestre y se dinamizó las acciones de marketing según el plan y presupuesto.
b) Incorporación de promotores de servicios.	De 07 a Diciembre 2003 Meta 15	13 a Diciembre del 2004 02 Promotores fueron promovidos a EN y 01 a ESC
c) Incrementar el número de agencias (02): zonas de Comas y Ate.	Ate (Marzo) y Comas (Abril)	Agencia Ate (Mayo) y Agencia Comas (Junio)
d) Reubicación de la Sede Central (Agencia San Borja).	Reubicar en Octubre 2004	En Proceso para Junio del 2005
III MEJORAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA FINANCIERA		
3.1. Establecer un mecanismo especializado de seguimiento y recuperación, para disminuir la cartera en riesgo.		
a) Contratación de gestores de cobranzas.	De 05 a Diciembre 2003 (Meta 08)	08 a Diciembre del 2004 (Un Gestor será promovido en Enero 2005 a Ejecutivo de Negocios)
b) Contratación adicional de Asesores Legales Externos.	De 06 a Diciembre 2003 (Meta 11 Abogados)	10 a Diciembre (No se renovó contrato a 02) En Andahuaylas se desestimo contar con un abogado y se contrato un Promotor/ Gestor
c) Revisión del Manual de Procedimientos de Recuperaciones.	Manual de procedimientos	Manual de Procedimientos de Recuperaciones revisado e incorporado al MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CREDITOS
3.2. Lograr nuevas y mejores fuentes de financiamiento para conseguir una mayor cantidad de recursos.		
a) Contratación de empresa calificadora de riesgos.	02 Empresas	Se contrataron a dos empresas clasificadoras: EQUILIBRIUM y CLASS & Asociados S.A. También se contó con la evaluación realizada por MICRORATE
b) Gestionar con fuentes de financiamiento nacionales.	A Diciembre del 2003 teníamos adeudos con 06 Entidades nacionales por S/. 12,308,283.95	A Dic. 2004 tenemos líneas de crédito de 08 entidades Nacionales: Línea de Crédito S/. 25,787,177.59 Adeudos por S/. 13,796,054.12 Disponible S/. 11,991,123.47
c) Gestionar con fuentes de financiamiento internacionales.	A Diciembre del 2003 teníamos adeudos con 07 Entidades internacionales por S/. 14,479,594.00	A setiembre tenemos líneas de crédito de 07 entidades Internacionales: Línea de Crédito S/. 18,493,998.68 Adeudos por S/. 17,998,999.68 Disponible S/. 494,999.00
d) Incorporación de accionistas: Incremento capital social.	US\$ 800,000 a Junio	Inversión de INCOFIN por US\$ 300,000 en Diciembre

INDICADORES	DIC-03 (E)	DIC-04 (P)	DIC-04(E)
LIQUIDEZ			
Disponible/Adeudos	17%	19%	21%
CARTERA CREDITICIA Y SOLVENCIA			
C. Atrasada/Colocaciones Brutas	7.4%	5.7%	6.1%
Provisiones/C. Atrasada	103%	110%	114%
Pasivo/Patrimonio	5	3	4
ESTRUCTURA			
Cartera Créditos Neto/Activo Total	76%	79%	75%
GESTION Y RENTABILIDAD			
Ingresos Financieros/Colocaciones Bruta	40%	33%	38%
Gastos Adm./Colocaciones Brutas	20%	18%	19%
ROE	5%	15%	15%
ROA	1%	2%	3%
(E): Ejecutado			
(P): Proyectado			

ANEXO No. 04

PROCESO PARA DESARROLLO DE PRODUCTOS



* El Informe Ejecutivo del Producto se refiere al Informe de Riesgo Operacional asociado a la propuesta de nuevas operaciones, productos y servicios.

FUENTE: Normatividad de Riesgos Edpymes Proempresa S.A.

ANEXO No. 05

BONIFICACION PERSONAL DE NEGOCIOS

DEFINICION DE LOS FACTORES Y VARIABLES GENERALES

Factor de Saldo de Cartera (SC / SCR)

Es la relación entre el saldo de cartera de créditos a fin de mes (SCF) y el saldo de cartera de créditos referencial (SCR).

Factor de Número de Clientes (NC / NCR)

Es la relación entre el número de clientes en la cartera a fin de mes (NCF) y el número de clientes referencial (NCR).

Factor de Crecimiento de Cartera (ΔSC)

Es el diferencial entre el saldo de cartera de créditos de fin de mes (SC) y el saldo de cartera de créditos de inicio de mes (SCI), según la siguiente fórmula: $\Delta SC = SC - SCI$

Factor de Crecimiento de Número de Clientes (ΔNC)

Es la relación entre el número de clientes de fin de mes (NC) y el número de clientes de inicio de mes (NCI), según la siguiente fórmula: $\Delta NC = NC - NCI$

Ratio de provisiones (RP)

Es la variación porcentual mensual ponderada de la cobertura de provisión generada por una cartera de créditos, considerando para tal efecto sólo las calificaciones *CPP*, *Deficiente*, *Dudoso* y *Pérdida*.

Tabla de Parámetros Referenciales

REFERENCIAS	EN1	EN2	EN3	EN4
Saldo de Cartera Optimo				
Número de Clientes Optimo				
% Cart. Atrasada				
% Mora > 1 Día				
Nº Créditos Nuevos Mínimos)				
Nº Représtamos Mínimos)				
Crecimiento Saldo de Cartera				
Crecimiento Número de clientes				
Ratio de Provisiones Referencial				

Definición de la fórmula para el cálculo de la bonificación

Se definen tres secciones en la fórmula para el cálculo de la bonificación de Ejecutivos de Negocios: Niveles óptimos de cartera (a), Niveles de crecimiento de cartera (b) y Gestión de provisiones (c).

Ejecutivo de Negocios

$$B_{EN1} = \underbrace{\left[0.30 \times \left(\frac{SC}{SCR} + \frac{NC}{NCR} \right) \times BR \right]}_{(a)} + \underbrace{\left[0.70 \times \left(\frac{\Delta SC}{\Delta SCR} + \frac{\Delta NC}{\Delta NCR} \right) \times BR \right]}_{(b)} \pm \underbrace{\left[0.15 \times \frac{RP}{RPR} \times BR \right]}_{(c)}$$

Gerente de División y Agencia -Coordinador de Agencia y de Créditos

$$C.Ag. = 0.7 \left[\underbrace{\left[0.60 \times \left(\frac{SC}{SCR} + \frac{NC}{NCR} \right) \times BR \right]}_{(a)} + \underbrace{\left[0.40 \times \left(\frac{\Delta SC}{\Delta SCR} + \frac{\Delta NC}{\Delta NCR} \right) \times BR \right]}_{(b)} \pm \underbrace{\left[0.15 \times \frac{RP}{RPR} \times BR \right]}_{(c)} \right] + \underbrace{R_{METAS}}_{(d)}$$

Ejecutivos de Operaciones y ESC

$$B_{EO/ESC} = B_{GAg} \times 10\% \quad B_{GAg} = \text{Bonificación del Gerente de Agencia.}$$

BONIFICACION PERSONAL ADMINISTRATIVO

Evaluación Técnica (35%)

Evaluación de Desempeño (65%)

CONCEPTO	NOTAS				
	(-) 12.00	12.01 – 14	14.01 – 16	16.01 – 18	(+) 18
Notas y porcentaje por Evaluación Técnica	0%	80%	90%	100%	120%

Pago de la Bonificación La bonificación se pagará de manera semestral en los meses de ENERO y JULIO , para lo cual se deberá alcanzar por lo menos el 75% resultado neto presupuestado.

ANEXO No. 06

FORMATOS PARA EVALUACION CREDITICIA

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE EE.FF.

Cliente:
 CIJU:
 N° Solista: Al: Exprimado en (Moneda):
 Agente: Tipo de Cambio SES:
 Plaza: TBM: Cuenta Fija:

2.) ESTADO DE GANANCIA Y PERDIDA

FLUJO	01/02/2007	ESTRUCTURA	06/02/2007	ESTRUCTURA	VARIACIONES
			11.23.57		% / ABSOLUTA
INGRESOS POR VENTAS (1):					
Contado:					
Credito:					
COSTOS VENTAS:					
UTILIDAD BRUTA (2):					
GASTOS NEGOCIOS OPERAT:					
Remuneraciones:					
Cargos Ventas:					
Servicio Varios:					
Impuestos:					
Gastos Financieros:					
Otros:					
UTILIDAD NETA (3)					
GASTOS FAMILIARES:					
Alimentacion:					
Servicio Varios:					
Educación:					
Acuilar:					
Otros:					
OTROS INGRESOS:					
RESULTADO NETO (4):					

3.) INDICADORES FINANCIEROS

	E.A. (1)	E.A.A. (2)	PROMEDIO (3)	VARIACIONES
			(2) - (1)	(2) - (3)
1) TOTAL ACTIVO TOTAL PASIVO				
2) PATRIMONIO TOTAL PASIVO				
3) PRESTAMO Y PATRIMONIO				
4) VENTAS CONTADO / INGRESO VENTAS				
5) COSTO VENTAS / INGRESO VENTAS				
6) UTILIDAD BRUTA / INGRESO VENTAS				
7) GASTOS NEGOCIO / INGRESO VENTAS				
8) UTILIDAD NETA / INGRESO VENTAS				
9) CAPITAL DE TRABAJO + AC - FC				
10) RESULTADO NETO / CUOTA MAYOR				
PROMEDIO Promedio de la Agencia acreedora del crédito con respecto al CIJU				

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE EE.FF.

Cliente:
 CIJU:
 N° Solista: Al: Exprimado en (Moneda):
 Agente: Tipo de Cambio SES:
 Plaza: TBM: Cuenta Fija:

1.) BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	01/02/2007	ESTRUCTURA	06/02/2007	ESTRUCTURA	VARIACIONES
			11.23.57		% / ABSOLUTA
ACTIVO					
DISPONIBLE:					
Caja:					
Bancos:					
ADELANTO PROVEEDORES:					
CUENTA POR COBRAR:					
Hasta 30 días:					
> 30 días:					
INVENTARIO:					
Int. Mercaderías Reservas:					
Provisiones:					
ACTIVO FIJO:					
Muebles/Equipos:					
Inmuebles:					
Depreciacion:					
OTROS:					
TOTAL ACTIVO :					
PASIVO					
CUENTAS POR PAGAR:					
Hasta 30 días:					
> 30 días:					
ADELANTO DE CLIENTES:					
PRESTAMOS:					
Sabido Deudor hasta 1 año:					
Sabido Deudor hasta > a 1 año:					
OTRAS CUENTAS POR PAGAR					
TOTAL PASIVO :					
CAPITAL:					
RESULTADO DEL EJERCICIO:					
TOTAL PATRIMONIO :					

ANEXO No. 07

CONTENIDO INFORME DE VALORIZACION – INTERINVEST



TABLA DE CONTENIDO

- I. Introducción
- II. Antecedentes
- III. Metodología de Valorización
 - III.1. El Método de Flujo de Caja Descontados
 - III.2. El Modelo Financiero de la Empresa
- IV. Supuestos de la Valorización**
 - IV.1. Balance General : Activos
 - IV.1.1. Fondos Disponibles
 - IV.1.2. Fondos Interbancarios
 - IV.1.3. Inversiones en Valores
 - IV.1.4. Colocaciones de Créditos Directos
 - IV.1.5. Provisiones para Colocaciones de Cobranza Dudosa
 - IV.1.6. Créditos Indirectos
 - IV.1.7. Bienes Adjudicados
 - IV.1.8. Activo Fijo
 - IV.1.9. Depreciación Acumulada de Activos Fijos
 - IV.1.10. Inversiones Intangibles
 - IV.1.11. Otros Activos
 - IV.2. Balance General : Pasivos
 - IV.2.1. Depósitos del Público
 - IV.2.2. Fondos Interbancarios
 - IV.2.3. Adeudos y otras obligaciones financieras
 - IV.2.4. Otros Pasivos
 - IV.3. Balance General : Patrimonio
 - IV.3.1. Capital
 - IV.3.2. Reservas

- IV.3.3. Utilidad del Ejercicio y Utilidad Acumulada
- IV.4. Estado de Ganancias y Pérdidas
 - IV.4.1. Ingresos Financieros
 - IV.4.2. Gastos Financieros
 - IV.4.3. Ingresos por Servicios Diversos
 - IV.4.4. Provisiones y Depreciaciones
 - IV.4.5. Otros Ingresos y Gastos
 - IV.4.6. Distribución Legal de la Renta
 - IV.4.7. Impuesto a la Renta
- IV.5. Distribución de Dividendos

V. Estados Financieros Proyectados

VI. Valorización de PROEMPRESA

- VI.1. Valorización por Flujos de Caja Descontados
 - VI.1.1. Flujos a ser Descontados
 - VI.1.2. Tasa de Descuento
 - VI.1.3. Resultados
- VI.2. Valorización por Comparables

VII. Análisis de Sensibilidad

- VII.1. Sensibilidad de Variables Independientes
 - VII.1.1. Crecimiento de las Colocaciones Brutas
 - VII.1.2. Evolución de la Calidad de la Cartera de Colocaciones
 - VII.1.3. Año en que se inicia la Captación de Depósitos del Público
 - VII.1.4. Evolución de las Tasas de Interés de Colocaciones
 - VII.1.5. Evolución de las Tasas de Interés de Adeudos
 - VII.1.6. Evolución de las Tasas de Interés de los Depósitos del Público
- VII.2. Sensibilidad por Escenarios

VIII. Conclusiones

ANEXO No. 08

CONTENIDO MEMORANDUM DE VENTA – INTERINVEST

I. Resumen Ejecutivo

II. Oportunidad de Inversión

- II.1. Objetivos de la Transacción
- II.2. Estructura Indicativa de la Transacción
- II.3. Términos Tentativos de las Acciones a ser Ofrecidas
 - II.3.1. Acciones Clase A
 - II.3.2. Acciones Clase B
- II.4. Principales Consideraciones de la Inversión
 - II.4.1. Precio de las Acciones
 - II.4.2. Elección de Miembros del Directorio
 - II.4.3. Política de Dividendos
 - II.4.4. Principales Aspectos Tributarios
- II.5. Perfil De Inversionistas Deseado

III. Factores Claves de la Inversión

IV. El Sector de Microfinanzas en el Perú

- IV.1. Antecedentes
- IV.2. Principales Características del Sistema Financiero Peruano
- IV.3. Principales Actores del Sector de Microfinanzas
- IV.4. Evolución Reciente del Sector
- IV.5. Perspectivas

V. PROEMPRESA

- V.1. Antecedentes
- V.2. Capital Social y Accionariado
- V.3. Estrategia de PROEMPRESA
- V.4. Líneas de Negocio
 - V.4.1. Líneas de Negocios Actuales
 - V.4.2. Líneas de Negocio Potenciales
- V.5. Evolución Reciente de Operaciones
 - V.5.1. Evolución de las Colocaciones Brutas

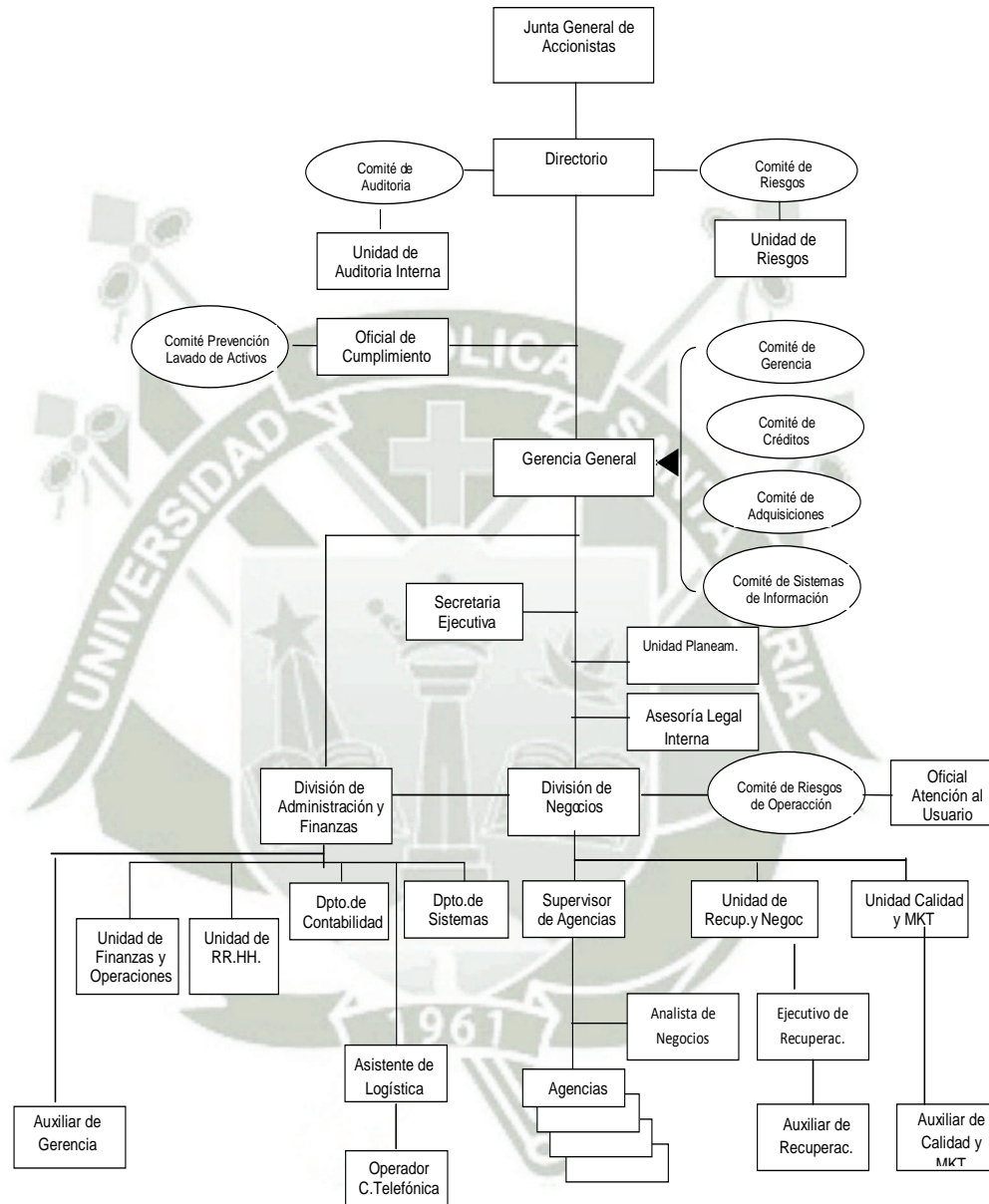
- V.5.2. Evolución de la Calidad de Cartera
- V.5.3. Evolución de la Cobertura de Provisiones
- V.5.4. Evolución del Endeudamiento
- V.5.5. Evolución de los Resultados
- V.6. Clientes
- V.7. Principales Competidores
 - V.7.1. Competidores en Lima
 - V.7.2. Competidores en Arequipa
 - V.7.3. Competidores en Ayacucho
 - V.7.4. Competidores en Andahuaylas (Departamento de Apurímac)
- V.8. Organización
 - V.8.1. Principales Órganos de PROEMPRESA
 - V.8.2. Miembros del Directorio de PROEMPRESA
 - V.8.3. Principales Ejecutivos de PROEMPRESA
- V.9. Tecnología de Crédito
- V.10. Red de Agencias
- V.11. Sistemas de Información
- V.12. Análisis FORD
 - V.12.1. Fortalezas
 - V.12.2. Oportunidades
 - V.12.3. Riesgos
 - V.12.4. Debilidades

VI. Factores de Riesgo

- VI.1. Riesgos de la Empresa
 - VI.1.1. Riesgo por Cambios en la Visión y Misión de la Empresa
 - VI.1.2. Riesgo Crediticio
 - VI.1.3. Riesgo por Iliquidez
 - VI.1.4. Riesgo por Problemas de Financiamiento

ANEXO No. 09

ESTRUCTURA ORGÁNICA – EDPYMES PROEMPRESA S.A.



Fuente : MOF Edpymes Proempresa S.A.

ANEXO No. 10

RELACION DE NORMATIVIDAD EDPYMES PROEMPRESA S.A.

Reglamento de Sesiones de Directorio

Reglamento Comités de Gerencia

Reglamento Comité de Riesgos

Reglamento Comité de Auditoría

Reglamento Comité de Créditos

Reglamento Comité de Sistemas

Reglamento Interno de Trabajo

Normatividad de Créditos

Normatividad Financiera

Normatividad del Departamento de Contabilidad

Normatividad para la Administración de Recursos Humanos

Normatividad de Seguridad de Agencias y Oficina Principal

Normatividad para el Control de Bienes Adjudicados

Reglamento Interno de Trabajo

Reglamento para el uso y control de unidades móviles

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo

Reglamento para asignación de gastos de viaje.

Reglamento general de inversiones y gastos

Reglamento de financiamientos con garantía de cartera crediticia

Políticas de uso de recursos informáticos

Políticas y metodología para el desarrollo de sistemas de información.

Manual de Organización y Funciones

Manual de Procedimientos servicio de corresponsalía con Banco de La Nación.

Manual de Procedimientos para la venta de bienes fuera de uso

Manual de Procedimientos Departamento de Sistemas

Manual de procedimientos para la Administración de Seguridad del Sistema

Manual de procedimientos para el Mantenimiento de Equipos de Cómputo

Manual de Procedimientos de Auditoría Interna

Manual de Procedimientos para la Atención de Observaciones de Auditoría

Manual para la Administración de Riesgo de Liquidez

Manual para la Administración de Riesgos de Mercado

Manual para la Administración de Riesgos Operativos

Manual para la Administración de Riesgo Crediticio

Manual para la Prevención de Lavado de Activos

Manual de Atención al Usuario

Plan de Continuidad del Negocio

Plan de Seguridad de la Información

ANEXO No. 11

NIVELES DE APROBACIÓN	PRESIDENTE DEL COMITÉ DE CRÉDITO	INTEGRANTES ADICIONALES AL PRESIDENTE DEL COMITÉ	LÍMITES DE APROBACIÓN DEL TOTAL DEL SALDO DEUDOR INCLUYENDO CRÉDITO PROPUESTO
Nivel I	Coordinador de Créditos	Al menos dos Ejecutivos de Negocios, incluyendo al que presenta la propuesta de crédito.	Hasta S/. 5,000 o su equivalente en moneda extranjera.
Nivel II	Coordinador de Agencia	Al menos dos Ejecutivos de Negocios, incluyendo al que presenta la propuesta de crédito.	Hasta S/. 10,000 o su equivalente en moneda extranjera.
Nivel III	Gerente de Agencia	Al menos dos Ejecutivos de Negocios, incluyendo al que presenta la propuesta de crédito.	Hasta S/. 25,000 o su equivalente en moneda extranjera.
Nivel IV	Supervisor de Agencias	Gerente de Agencia y el Ejecutivo de Negocio que presenta la propuesta de crédito.	Hasta S/. 45,000 o su equivalente en moneda extranjera.
Nivel V	Gerente División de Negocios	Supervisor de Agencias, Gerente de Agencia y el Ejecutivo de Negocios que presenta la propuesta de crédito.	Hasta S/. 70,000 o su equivalente en moneda extranjera.
Nivel VI	Gerente General	Por lo menos el Gerente de Negocios y Supervisor de Agencias.	Hasta el 3% del patrimonio efectivo vigente de PROEMPRESA del mes inmediato anterior a la operación crediticia a ser aprobada.
Nivel VII	Director	Gerente General y Gerente de Negocios.	Hasta el 5% del patrimonio efectivo vigente de PROEMPRESA del mes inmediato anterior a la operación crediticia a ser aprobada.

Fuente : Normatividad Crediticia Edpymes Proempresa S.A.

ANEXO No. 12

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS

RESUMEN DE ACTIVOS Y CREDITOS CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO CREDITICIO Y REQUERIMIENTOS PATRIMONIALES POR RIESGOS DE MERCADO

(Artículos 189° al 196° y 199° Ley General N° 26702, modificada por la Ley N° 27008 y Ley N° 27102)

(En Miles de Nuevos Soles)
Al de de

A) Activos y Créditos Contingentes Ponderados por Riesgo Crediticio:

Categorías	Saldos Contables	Saldos Ponderados
Con riesgo 0%		
Con riesgo 10%		
Con riesgo 20%		
Con riesgo 50%		
Con riesgo 100%		
	TOTAL (I)	

B) Requerimiento Patrimonial Mínimo por Riesgos de Mercado:

Aplicable a:	Total (II)
Riesgo Cambiario ^{1/}	(i)
Riesgo de Precio de Posiciones en Valores Representativos de Capital ^{2/}	(ii)
Requerimiento Patrimonial Mínimo por Riesgos de Mercado	(i+ii)

C) Patrimonio Efectivo Total: **(III)**

· Patrimonio asignado a Riesgo Crediticio **(IV)**

· Patrimonio asignado a Riesgos de Mercado **(V)**

D) Ratio de apalancamiento:
Relación : **(I)/(IV)** Nro. De veces

E) Ratio de apalancamiento global por riesgos crediticio y de mercado:
Relación : **[I + (11*II)]/ (III)** Nro. De veces

1/ Según lo establecido en el Anexo N° 9 del Manual de Contabilidad, al que se hace alusión en la Circular N° B-2030-99, F- 0371-99, CM-0220-99, CR-0090-99, EDPYME-0038-99 del 28.02.99.

2/ Según lo establecido en el Anexo N° 23 del Manual de Contabilidad, al que se hace alusión en la Circular N° B-2063-99 del 15.11.99.

.....
Gerente General

.....
Contador

.....
Elaborado por

ANEXO No. 13

REPORTE RIESGO DE LIQUIDEZ

Denominación	Hasta 1 mes		Más de 1 hasta 2 meses		Más de dos hasta 3 meses		Más de 3 hasta 6 meses		Más de 6 meses		TOTAL	
	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.
ACTIVOS												
Disponible												
Fondos Interbancarios												
Inv. Negociables y a Vto												
Créditos												
Cuentas por Cobrar												
Bienes Realizables, en Pago y Adjudicados												
Contingentes												
TOTAL (I)												
PASIVOS												
Obligaciones a la Vista												
Obligc. Por Cta Ahorro												
Obligc. Por Cta a Plazo												
Otras obligc. con publico												
Fondos Interbancarios												
Depósitos de Ifis y Ofi												
Adeudados y obligaciones Financieras												
Cuentas por Pagar												
Contingentes												
TOTAL (II)												
Brecha (I) - (II)												
Brecha Acumulada (III)												
Brecha Acumulada (III) / Patrimonio Efectivo												
PLAN DE CONTINGENCIA												
TOTAL (I)-(II)+(IV)												
Total Acumulado												
Total Acumulado/Patrimonio Efectivo												

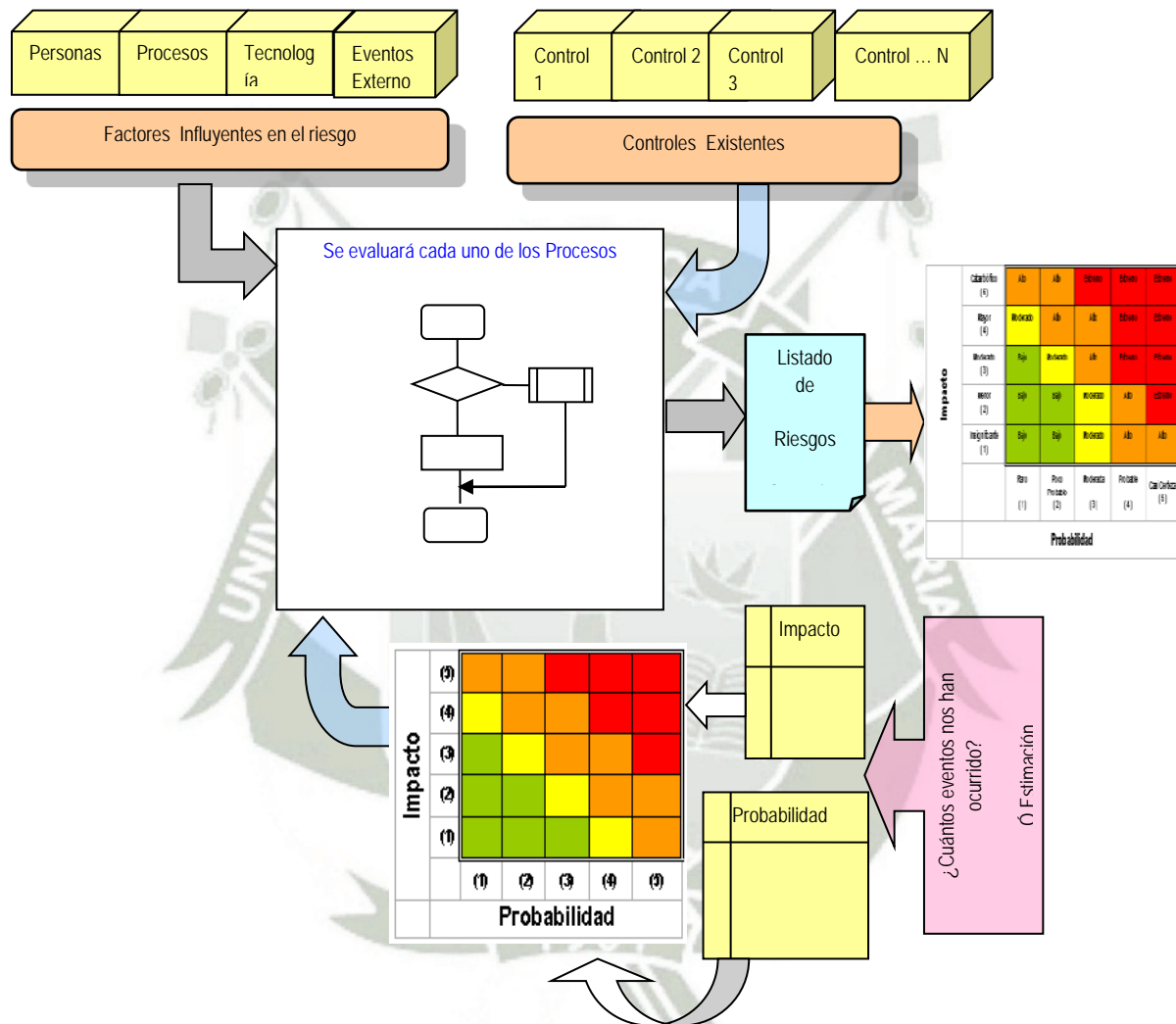
ANEXO No. 14

REPORTE RIESGO DE MERCADO

POSICIONES AFECTAS A RIESGO CAMBIARIO				
(Expresado en Miles de Nuevos Soles)				
FECHA				
DIVISAS	ACTIVOS	PASIVOS	POSICION GLOBAL	
	(A)	(B)	(A - B)	
			P. Larga	P. Corta
Dólar Ameicano				
Libra Esterlina				
EURO				
Otras Divisas				
TOTAL				
Total / P.E. %				
R. Patrimonial		9.10%		

ANEXO No. 15

PROCESO EVALUACION RIESGO OPERATIVO



ANEXO No. 16

CLASIFICACION FRECUENCIA EVENTO DE PERDIDA

Nivel	Descriptor	Descripción de la Clasificación
A	Muy Frecuente	Ocurre varias veces al mes, se presenta en el proceso normalmente.
B	Probable	Con poca frecuencia, pero ya ocurrió anteriormente.
C	Posible	Aunque no se espera que ocurra, ya ha ocurrido anteriormente.
D	Eventual	No ha ocurrido anteriormente, pero puede ocurrir.
E	Raro	Difícilmente puede ocurrir.

FUENTE : Normatividad de Riesgos Edpymes Proempresa S.A.

CLASIFICACION IMPACTO DE PERDIDA

Nivel	Descriptor	Descripción de la Calificación
1	Insignificante	mínima pérdida financiera o mínima afectación al normal desempeño de los procesos
2	Menor	baja pérdida financiera o afectación menor al normal desempeño de los procesos
3	Moderado	mediana pérdida financiera o mediana afectación al normal desempeño de los procesos
4	Mayor	alta pérdida financiera o alta afectación al normal desempeño de los procesos
5	Catastrófico	enorme pérdida financiera o afectación total al desempeño de los procesos

FUENTE : Normatividad de Riesgos Edpymes Proempresa S.A.

BIBLIOGRAFIA

- Memorias, informes de gestión, plan estratégico 2002-2006, plan operativo, estadísticas, normatividad e informes de clasificación de riesgos de Edpymes Proempresa S.A.
- Informe de valorización y Memorándum de Venta de Edpymes Proempresa S.A., elaborados por Interinvest.
- Ley General del Sistema Financiero No. 26702, Memorias, normatividad y estadísticas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (2001-2006).
- Memorias y boletines de ASBANC (2001-2006).
- Separatas del curso especializado de gestión integral de riesgos en instituciones de microfinanzas. Organizado por COPEME-USAID / Iniciativa Microfinanzas (Lima-Perú Mayo 2005).
- Separatas del taller de plan de adecuación a las disposiciones sobre riesgos de operación y riesgos de tecnología de información. Organizado por COPEME-USAID/Iniciativa Microfinanzas (Lima-Perú Junio 2002).
- Publicaciones y revistas Microfinanzas en el Perú. COPEME .