

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Economía



ANÁLISIS DE LA LIQUIDACIÓN DE LEASING PERÚ S.A.

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Economista

Sustentación de caso

Rafael Ángel Rodríguez Cabrera

Código 20081743

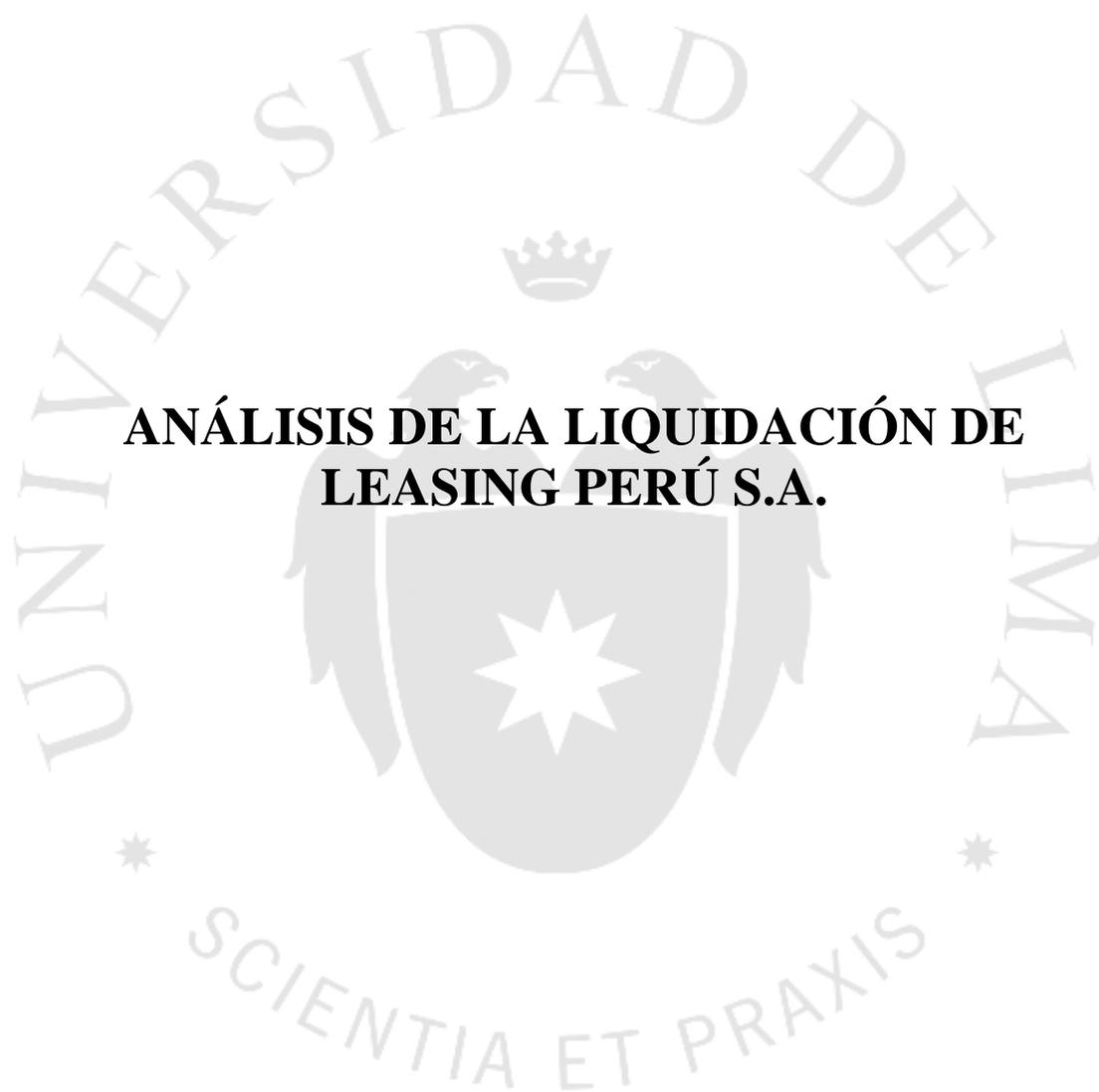
Asesor

Carlos Alberto Guerrero López

Lima – Perú

Diciembre de 2018





**ANÁLISIS DE LA LIQUIDACIÓN DE
LEASING PERÚ S.A.**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	3
4. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	4
5. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	5
6. DESCRIPCIÓN DEL CASO	6
6.1 El Grupo Bancolombia	6
6.2 La evolución de Leasing Perú.....	7
6.3 Problemas en Leasing Perú.....	11
6.4 Factores externos negativos	15
6.5 Venta de la cartera de Leasing Perú	16
6.6 Los últimos contratos de leasing y la liquidación de Leasing Perú.....	17
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	18
RECOMENDACIONES	19
REFERENCIAS.....	20
BIBLIOGRAFÍA	23

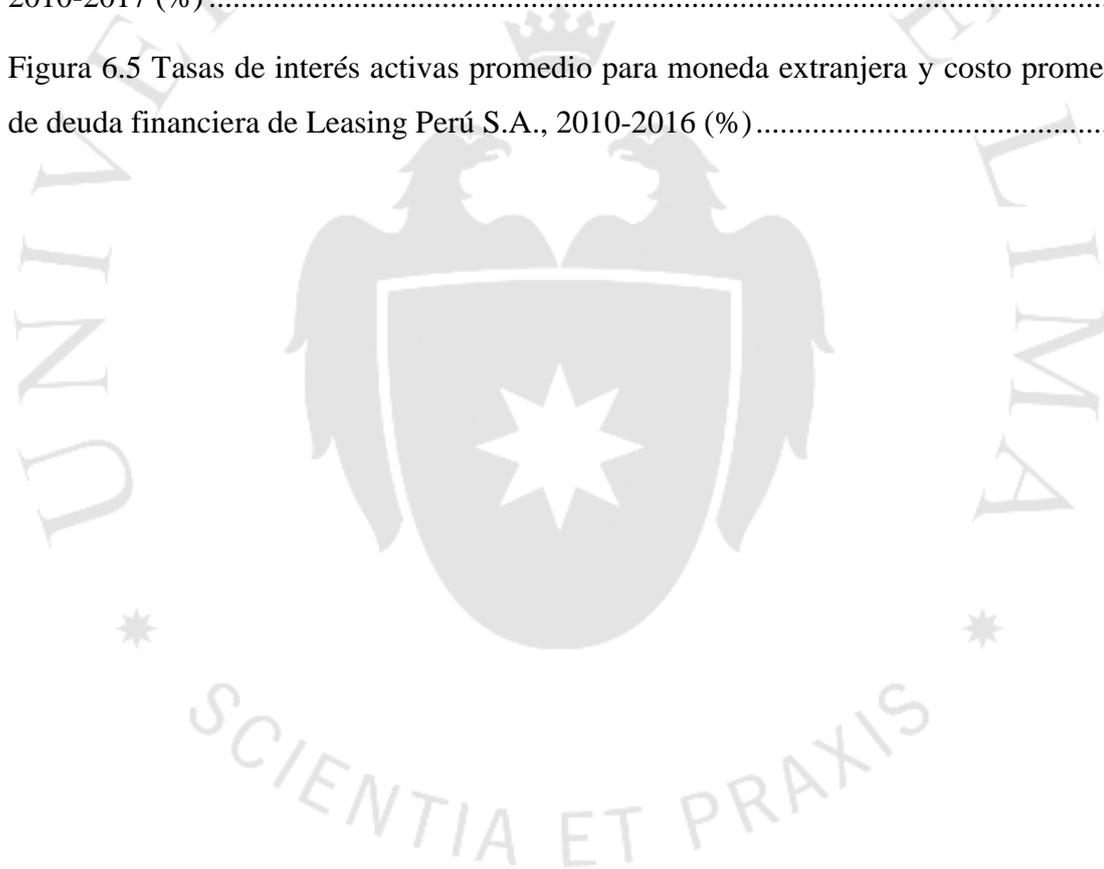
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 6.1 Accionistas de Leasing Perú S.A, 2010.....	7
Tabla 6.2 Stock de colocaciones de leasing por empresa, 2007-2015 (millones USD) ...	9
Tabla 6.3 Participación en el mercado peruano de leasing por empresa, 2007-2015 (%)	10
Tabla 6.4 Calificación crediticia de la cartera vigente de Leasing Perú S.A., 2014-2015 (%)	12
Tabla 6.5 Ejemplo de cronograma de pagos en un contrato de arrendamiento financiero	13



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1 Historia del crecimiento orgánico e inorgánico del Grupo Bancolombia, 1875-2015	6
Figura 6.2 Stock de colocaciones del mercado peruano de leasing, 2007-2015 (millones USD).....	8
Figura 6.3 Crecimiento del stock de colocaciones del mercado peruano de leasing, 2008-2015 (%)	14
Figura 6.4 Coeficiente de dolarización del crédito del sistema financiero al sector privado, 2010-2017 (%).....	15
Figura 6.5 Tasas de interés activas promedio para moneda extranjera y costo promedio de deuda financiera de Leasing Perú S.A., 2010-2016 (%).....	16



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Participación de cada fuente de fondeo en la deuda financiera total de Leasing Perú S.A., 2011-2016 (%).....	25
Anexo 2: Tasa de interés por cada fuente de fondeo de Leasing Perú S.A., 2011-2016 (%)	25
Anexo 3: Cambios en el gerenciamiento de Leasing Perú S.A., 2010-2016.....	26
Anexo 4: Cambios en la estrategia sobre la misión y visión de Leasing Perú S.A., 2010-2016	27
Anexo 5: Evolución de los contratos de arrendamiento financiero de Leasing Perú S.A.	28
Anexo 6: Evolución en el número de empleados de Leasing Perú S.A., 2010-2016	28
Anexo 7: Costo de deuda financiera de Leasing Perú S.A., 2010-2017.....	28
Anexo 8: Dolarización y tasas de interés activas promedio para colocaciones en moneda extranjera, 2010-2017 (%)	29
Anexo 9: Estado de resultados de Leasing Peru S.A., 2010-2017 (miles de soles)	29
Anexo 10: Hechos relevantes en Leasing Perú S.A., 2009-2017	30
Anexo 11: Perfil de los gerentes generales de Leasing Perú	31

1. INTRODUCCIÓN

Mucho se dice de los factores de éxito de una empresa, abundan los estudios e investigaciones relacionados a los casos específicos de empresas que han tenido auge o expansiones significativas. Sin embargo, a pesar de que los casos de éxito suelen ser la excepción a la regla en el mundo empresarial, poco se sabe y se dice sobre las empresas que no lograron sostenerse en el tiempo y que finalmente terminaron por salir de mercado.

En el presente caso de estudio, se analizará a detalle el inicio, evolución, cierre y liquidación de una empresa en el sistema financiero peruano cuya principal actividad económica era el arrendamiento financiero de activos tangibles. Se podrá observar cómo una empresa financiera puede terminar siendo liquidada a pesar de haber tenido lineamientos estratégicos coherentes con su nuevo mercado objetivo y un gran conocimiento de su proceso, importado y sostenido desde su matriz.

Se validará la relación entre las variables económicas relevantes al mercado de leasing peruano con los hechos a fin de analizar los factores que pudieron impactar negativamente en la compañía y cuál fue la respuesta estratégica ante esta amenaza para minimizar las pérdidas. Los hechos analizados en el presente caso de estudio ocurrieron entre los años 2009 – 2017 y son de conocimiento público dado que las acciones de esta empresa listaba bajo la denominación del valor nemotécnico LPERUC1 en la Bolsa de Valores de Lima (BVL, 2018).

2. OBJETIVOS

- Determinar las variables que motivaron la liquidación de Leasing Perú.
- Explicar la respuesta estratégica de Leasing Perú ante su liquidación para minimizar sus pérdidas.



3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La primera pregunta de la presente investigación es: ¿Cuáles fueron las variables que causaron la liquidación de Leasing Perú?

La segunda pregunta es: ¿Cuál fue la respuesta estratégica de Leasing Perú para lograr una liquidación que minimice sus pérdidas?



4. METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para el presente caso de estudio se ha utilizado la información publicada por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) por medio de las memorias anuales, los estados financieros y los hechos de importancia anunciados por Leasing Perú S.A. en sus respectivas plataformas. Además, de forma complementaria se ha utilizado la presentación corporativa y los informes de gestión que Bancolombia, quien viene a ser el accionista mayoritario de Leasing Perú, publica en su página web dentro de la sección de información corporativa y relación con el inversionista.

Para el caso de las memorias anuales se realizará una compilación desde el 2009 hasta el 2017 para analizar la tendencia desde el inicio hasta la liquidación de la compañía; sobre los estados financieros, estos se analizarán de forma anual en comparación con los principales factores económicos externos publicados por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradora de Fondos Privado de Pensiones (SBS); finalmente, sobre los hechos de importancia, serán citados los más relevantes en momentos puntuales para definir las decisiones estratégicas tomadas por la compañía.

5. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En el presente caso de estudio, la metodología a utilizar será mixta, es decir, que tendrá una combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo.

Con respecto a la metodología cuantitativa, usaremos como herramienta el estudio cuantitativo con enfoque deductivo utilizando los datos secundarios sobre información ya existente para determinar la relación entre las variables del mercado de leasing peruano, resultados financieros de Leasing Perú S.A., y los principales indicadores macroeconómicos relevantes en la colocación de financiamiento en moneda extranjera (dólares americanos).

A la vez, es imprescindible realizar, mediante la metodología cualitativa con enfoque inductivo, un análisis documental sobre los informes de gestión de Bancolombia, memorias anuales de Leasing Perú y sus hechos de importancia publicados, con el fin de entender el contexto, las estrategias y las decisiones de Leasing Perú S.A. como la primera empresa financiera del Grupo Bancolombia en Perú.

Finalmente, la integración de ambas metodologías con toda la información disponible nos permitirá concluir sobre lo analizado para poder dar respuesta a los objetivos propuestos en el presente caso de estudio.

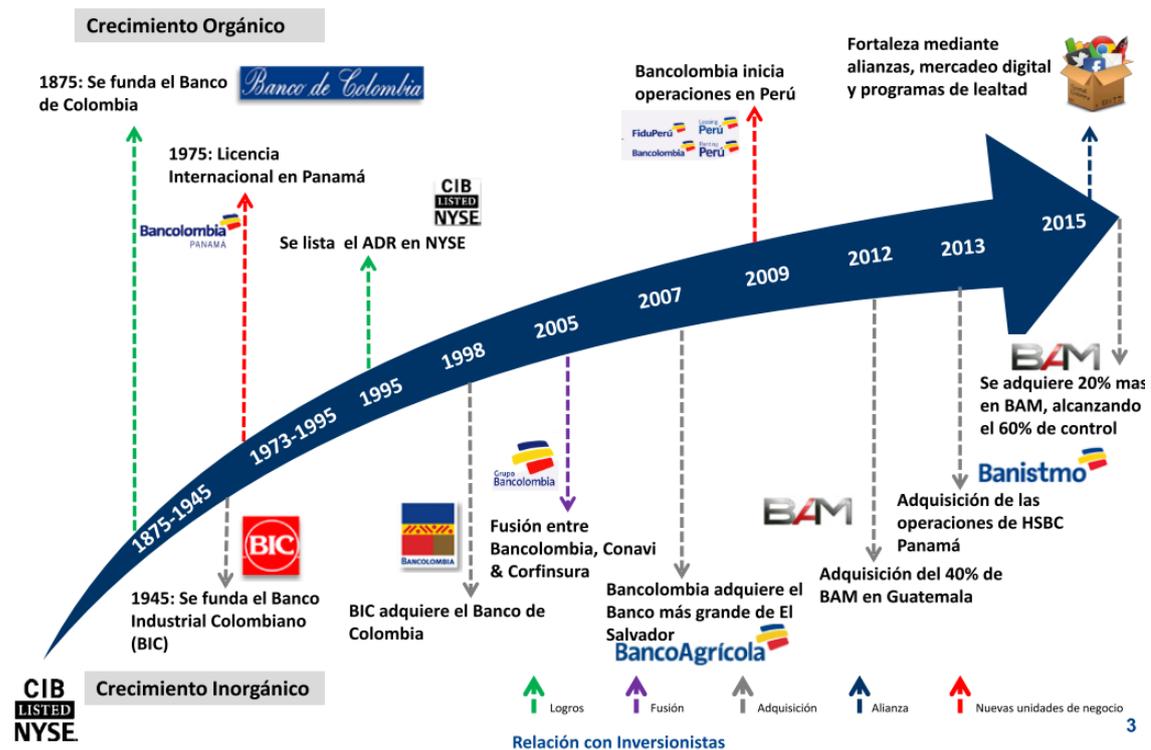
6. DESCRIPCIÓN DEL CASO

6.1 El Grupo Bancolombia

Leasing Perú S.A. es una empresa del Grupo Bancolombia, este grupo es un conglomerado de empresas Financieras y Bancarias con presencia en países como Colombia, Panamá, El Salvador, Perú, Puerto Rico y Guatemala. Al cierre de 2017, el Grupo Bancolombia atiende a más de 12 millones de clientes, contrata a más de 31 mil empleados y posee más de USD 69.8 mil millones en activos (Bancolombia, 2018a). Sus inicios se remontan hace más de 140 años en 1875 con el nacimiento del Banco de Colombia e incursionan su presencia en Perú el 2009 con la apertura de los negocios de Renting Perú, Leasing Perú y FiduPerú (Bancolombia, 2018b).

Figura 6.1

Historia del crecimiento orgánico e inorgánico del Grupo Bancolombia, 1875-2015



Fuente: Bancolombia (2018). Presentación Corporativa

6.2 La evolución de Leasing Perú

Leasing Perú fue fundada en Lima como subsidiaria de Leasing Bancolombia S.A., quien en conjunto con Inversiones CFNS Ltda – ambas sociedades constituidas en Colombia – poseían el 99% y 1% de las acciones de Leasing Perú respectivamente al momento de su fundación el 30 de noviembre de 2009. Sin embargo, la compañía inició sus operaciones recién en abril de 2010, siendo su principal actividad el arrendamiento financiero de todo tipo de bienes muebles e inmuebles. Asimismo, la compañía fue autorizada a operar mediante Resolución SBS No. 322-98 de fecha 27 de julio de 2010 por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS).

Tabla 6.1

Accionistas de Leasing Perú S.A, 2010

Nombres y Apellidos	Participación (%)	Participación (S/.)
Leasing Bancolombia SA	99%	41,288,293
Inversiones CFNS Ltda	1%	417,055
Total	100%	41,705,348

Fuente: SMV (2011)

Leasing Perú representaba el conocimiento de Leasing Bancolombia, que desarrollaba sus actividades en un país relativamente similar el Perú (Colombia); por tanto, intentaron replicar una estrategia similar para el mercado peruano. Por ello, comenzaron contactando a empresas colombianas cuyas operaciones también se expandían al territorio peruano, que en muchos casos tenían oficinas en Perú y ya contaban con una relación comercial con el Grupo Bancolombia en Colombia. (Leasing Perú, 2011b).

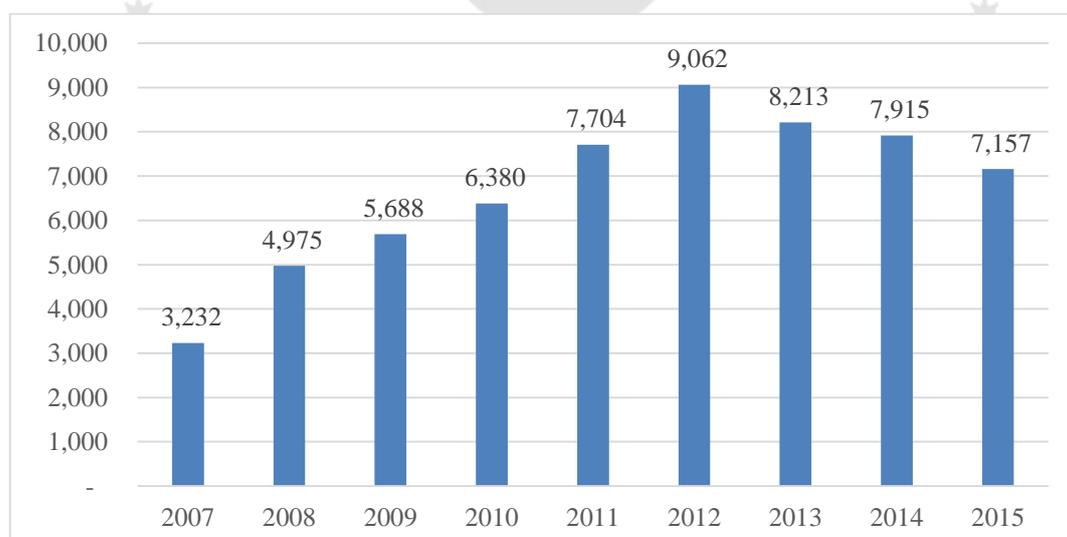
Conforme se fue desarrollando la compañía en territorio peruano, se enfocaron en las empresas que realizaban actividades en los principales sectores económicos cuyas actividades involucraban la utilización intensiva de capital, tales como los sectores inmobiliarios, construcción, manufactura, agricultura, transporte, comunicaciones, hoteles y restaurantes. Para afinar aún más el enfoque del mercado objetivo, se trabajó con las empresas que habían tenido buen desempeño durante los años anteriores y que preveían buenas perspectivas de desarrollo en el futuro cercano (Leasing Perú, 2011b).

Al cierre del año 2010, Leasing Perú contaba con USD 7.3 millones como cartera neta sustentada por la agilidad de atención a los clientes en 48 contratos de leasing colocada en Actividades Inmobiliarias y de Alquiler (54% con relación al total de la cartera), Comercio (14%), Construcción (14%) y Transportes y Comunicaciones (8%). Como era natural al inicio de las operaciones se apreciaba una concentración en determinados sectores y se esperaba mejorar la diversificación con el paso del tiempo, aunque siempre apuntando a los sectores estratégicos, de mayor dinamismo y crecimiento en el mercado (Leasing Perú, 2011b).

Uno de los temas más importantes para una empresa que ofrece productos financieros es el fondeo de sus operaciones, en el caso de Leasing Perú se indicó que cubriría sus operaciones principalmente con recursos de Bancolombia pero que también utilizarían mecanismos de fondeo a través de entidades bancarias nacionales y del exterior. La estrategia se estableció, dada la representatividad de la matriz Leasing Bancolombia, en utilizar el traslado de las líneas de crédito hacia Perú con su aval al 100%, de esta forma podían acceder a la totalidad de las líneas de crédito que poseía su matriz Leasing Bancolombia. Algunas de las entidades financieras con las que comenzaron a tener líneas de crédito fueron Davivienda, Citibank, Banco de Bogotá, Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) (Leasing Perú, 2011b).

Figura 6.2

Stock de colocaciones del mercado peruano de leasing, 2007-2015 (millones USD)



Fuente. SBS (2018). Series Estadísticas del Sistema Financiero.

La industria del leasing en el Perú hacia el 2011 había venido mostrando un crecimiento sostenido desde el año 2007 como se puede apreciar en la Figura 6.2. Leasing Perú había observado este dinamismo y aplicó cambios en su estrategia. En el 2011, como se puede apreciar en el Anexo 4, Leasing Perú implementó cambios en su declaración de misión, mencionando el apoyo conjunto de las filiales que Leasing Perú tenía en el exterior, sobre este punto podemos apreciar que Leasing Perú obtuvo el fondeo de las líneas de créditos otorgadas por el Banco de Bogotá, Citibank, Wells Fargo, Bancolombia Puerto Rico y Bancoldex con tasas desde 2.00% a 3.75% tal como se aprecia en el Anexo 2. Asimismo, la nueva misión enfatiza el equipo humano y podemos verificar que en el año 2011 fue donde Leasing Perú empleó a más personas en toda su historia como muestra el Anexo 6.

Tabla 6.2

Stock de colocaciones de leasing por empresa, 2007-2015 (millones USD)

Sistema Financiero	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
B. de Crédito del Perú	775	1,527	2,011	2,382	2,805	3,491	3,098	3,109	2,835
B. Continental	851	1,143	1,237	1,382	1,743	1,837	1,551	1,522	1,538
Scotiabank Perú	332	793	1,001	1,148	1,269	1,477	1,446	1,302	1,119
Interbank	317	477	644	629	707	839	775	725	591
B. Interamericano de Finanzas	141	205	256	287	352	415	459	441	429
B. Santander Perú	9	32	96	126	209	257	239	242	236
B. Financiero	59	97	72	50	82	101	216	212	173
Leasing Perú	-	-	-	8	65	96	105	107	79
Citibank	100	82	51	46	113	148	128	101	56
B. GNB	40	72	76	77	102	115	76	58	51
Leasing Total	12	19	20	31	51	66	61	57	46
Mibanco	-	-	3	25	35	51	50	33	-
B. de Comercio	11	16	14	15	10	9	5	3	1
Mitsui Auto Finance	14	21	18	15	10	6	4	3	3
América Financiera	154	176	162	159	151	154	-	-	-
Credileasing	68	43	27	-	-	-	-	-	-
Citileasing	349	272	-	-	-	-	-	-	-
Total	3,232	4,975	5,688	6,380	7,704	9,062	8,213	7,915	7,157

Fuente. SBS (2018). Series Estadísticas del Sistema Financiero.

Como se puede observar en la Tabla 6.2, Leasing Perú se abrió paso en la participación del mercado del leasing, a un año de haber iniciado operaciones, ya había superado en colocaciones a otras empresas como Leasing Total, Mibanco, Mitsui Auto Finance, Banco de Comercio, Citileasing y Credileasing, en su mayoría, empresas especializadas en el arrendamiento financiero; sin embargo, en la Tabla 6.3 se aprecia

claramente que la banca múltiple, que incorporaba operaciones de leasing, dominaba el mercado con porcentajes cercanos al 90% de participación de mercado entre las 5 primeras.

Tabla 6.3

Participación en el mercado peruano de leasing por empresa, 2007-2015 (%)

Sistema Financiero	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
B. de Crédito del Perú	24.0%	30.7%	35.4%	37.3%	36.4%	38.5%	37.7%	39.3%	39.6%
B. Continental	26.3%	23.0%	21.7%	21.7%	22.6%	20.3%	18.9%	19.2%	21.5%
Scotiabank Perú	10.3%	15.9%	17.6%	18.0%	16.5%	16.3%	17.6%	16.4%	15.6%
Interbank	9.8%	9.6%	11.3%	9.9%	9.2%	9.3%	9.4%	9.2%	8.3%
B. Interamericano de Finanzas	4.4%	4.1%	4.5%	4.5%	4.6%	4.6%	5.6%	5.6%	6.0%
B. Santander Perú	0.3%	0.6%	1.7%	2.0%	2.7%	2.8%	2.9%	3.1%	3.3%
B. Financiero	1.8%	1.9%	1.3%	0.8%	1.1%	1.1%	2.6%	2.7%	2.4%
Leasing Perú	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.8%	1.1%	1.3%	1.4%	1.1%
Citibank	3.1%	1.6%	0.9%	0.7%	1.5%	1.6%	1.6%	1.3%	0.8%
B. GNB	1.2%	1.4%	1.3%	1.2%	1.3%	1.3%	0.9%	0.7%	0.7%
Leasing Total	0.4%	0.4%	0.4%	0.5%	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.6%
Mibanco	0.0%	0.0%	0.1%	0.4%	0.5%	0.6%	0.6%	0.4%	0.0%
B. de Comercio	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
Mitsui Auto Finance	0.4%	0.4%	0.3%	0.2%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%
América Financiera	4.8%	3.5%	2.8%	2.5%	2.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Credileasing	2.1%	0.9%	0.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Citileasing	10.8%	5.5%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total de Participación	100.0%								
Suma de Participación de los 5 Primeros	74.8%	83.3%	90.5%	91.3%	89.3%	88.9%	89.2%	89.7%	91.0%
Índice de Herfindahl (1-10,000)	1,648	1,886	2,197	2,318	2,232	2,286	2,231	2,319	2,399

Fuente. SBS (2018). Series Estadísticas del Sistema Financiero.

En 2012, Leasing Perú se enfocó en clientes corporativos y empresariales buscando obtener un portafolio de clientes con un perfil adecuado al apetito de riesgo de los accionistas, los mismos que en este año aportaron USD 3 millones para apalancar el crecimiento de la compañía (Leasing Perú, 2012b). Además, en este mismo año, Leasing Perú tuvo significativos cambios gerenciales: i) Carlos Echeverri fue ascendido desde su posición de Gerente de Riesgos a Gerente General reemplazando a Martín Naranjo, ii) Heidy Espinoza reemplazó a Jorge Luis Mendoza como Gerente de Finanzas, iii) Sandro Gardella tomó la posición de Gerente de Riesgos que Echeverri había dejado, iv) Mario Quiroz reemplazó a Leonardo Zubiato como Gerente de Contabilidad, v) Fernando Luis Riso-Patrón renunció a la posición de Gerente Legal y, vi) nuevas posiciones aparecen: Gerente de Administración y Recursos Humanos, a cargo de Natalia Mejía Upegui,

Gerente Comercial, a cargo de Sandro Pizarro y se nombra a Fiorella Martos como Jefe Jurídico y Oficial de Atención al Cliente.

Sobre el mercado de leasing, se aprecia en la Figura 6.2 que en el 2012 este sigue creciendo en el total de colocaciones, pero a un menor ritmo que el 2011. Leasing Perú cerró el 2012 con 425 contratos de arrendamiento financiero activados valorizados en USD 90.69 millones, lo cual representaba un crecimiento de 49% en su cartera con respecto al año anterior el cual había sido de USD 60.69 millones como se puede apreciar en el Anexo 5.

Para el 2013, el mercado de leasing empieza a reducirse en términos de colocaciones; sin embargo, Leasing Perú logró tener un crecimiento neto positivo de su cartera en aproximadamente 22% aun teniendo en cuenta que las amortizaciones de este período fueron mayores que el año anterior al ir madurando su cartera de colocaciones.

Sobre el fondeo de las operaciones, para el 2013 se aprecia un cambio en el tipo de tasa: de fijo a variable, todas las líneas en el fondeo de Leasing Perú tienen tasas Libor(90) sumado a un spread que va de 1.40% a 3.25% como se puede apreciar en el Anexo 2. Asimismo, en este año Leasing Perú obtuvo sus primeras ganancias por aproximadamente S/ 2.76 millones, equivalente al 12.60% de sus ventas como se puede apreciar en el Estado de Resultados del 2013 en el Anexo 9.

En el 2014, nuevamente se aprecia una reducción en las colocaciones en el mercado de leasing peruano (ver Figura 6.2); sin embargo, para este año Leasing Perú logró tener un crecimiento neto ligeramente positivo en su cartera de leasing vigente. Finalmente, en este año, Leasing Perú cerró con ganancias por S/ 2.68 millones equivalente al 12.12% de sus ventas.

6.3 Problemas en Leasing Perú

Después de haber tenido porcentajes de crecimientos anuales en la cartera de contratos de arrendamiento financiero de 731%, 49% y 22% para los años 2011, 2012 y 2013 respectivamente; en el 2014, Leasing Perú creció solo 3% y las perspectivas del mercado peruano de leasing no parecían mejorar en los siguientes años.

Asimismo, si bien en el 2015 Leasing Perú arrojaba ganancias por S/ 1.96 millones, este era equivalente al 8.81% de sus ventas, margen porcentual menor al resultado de los años anteriores y obtenido principalmente producto de los intereses

generados por las colocaciones desembolsadas en los primeros años de la compañía. La cartera vigente neta de Leasing Perú sufrió una reducción de -24% en 2015 debido a que las amortizaciones eran mayores a las nuevas colocaciones, los primeros contratos de arrendamiento financiero empezaban a vencer y el mercado del leasing peruano en general estaba muy complicado, como se puede apreciar en la Tabla 6.2, todas las entidades financieras que ofrecían el producto de leasing tuvieron una reducción en su cartera de colocaciones para el 2015.

Según el lineamiento de Basilea II y Basilea III aplicados al sistema financiero peruano (SBS, 2018a), para medir la calidad de la cartera en términos de riesgo de crédito, las empresas financieras deben asignar una calificación para cada cliente según su comportamiento de pago histórica, la mejor calificación es “Normal” y mientras peor resulte la calificación, más provisiones debe reservar la empresa a fin de cubrir potenciales impagos. En el 2015, la calificación crediticia de la cartera de contratos de arrendamiento financiero de Leasing Perú empezó a deteriorarse, el porcentaje de colocaciones calificadas como Normal se redujo a 89.64%. Las provisiones de Leasing Perú pasaron de USD 0.73 millones en el 2011 a USD 3.56 millones en el 2015 (ver Anexo 5).

Tabla 6.4

Calificación crediticia de la cartera vigente de Leasing Perú S.A., 2014-2015 (%)

Calificación	dic-2014	mar-2015	jun-2015	sep-2015	dic-2015
Normal	92.33%	92.90%	91.81%	93.73%	89.64%
CPP	6.35%	5.48%	3.72%	2.39%	3.61%
Deficiente	0.24%	0.46%	3.44%	1.02%	4.48%
Dudoso	0.67%	0.79%	0.63%	1.28%	1.89%
Pérdida	0.41%	0.38%	0.40%	1.58%	0.38%
Total	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: SMV (2011)

Uno de los beneficios del leasing es que el Impuesto General a las Ventas (IGV) por la compra de los activos financiados no es considerado como parte del capital financiado en un contrato de leasing, el procedimiento natural es que Leasing Perú compraría los activos requeridos por el cliente y obtendría el crédito fiscal que genera el IGV de estas compras; luego, la compañía iría gastando este crédito fiscal en la facturación de cada una de las cuotas del leasing donde finalmente cobraba el IGV que

había pagado inicialmente. Para comprender mejor este beneficio, se puede observar la Tabla 6.5 el cual es un ejemplo típico de un Cronograma de Pagos de un Contrato de Arrendamiento Financiero, se aprecia que el IGV por el Activo equivalente a 1,800 dólares americanos no es parte del Capital Inicial; sin embargo, es cobrado en cada una de las cuotas, como se aprecia en la columna IGV Amortización.

Tabla 6.5

Ejemplo de cronograma de pagos en un contrato de arrendamiento financiero

Condiciones del Arrendamiento Financiero							
Valor del Activo con IGV	\$ 11,800.00	Monto Financiado	\$ 10,000.00	TEA	9.00%	TEM	0.72%
Cronograma de Pagos							
Nro. de Cuota	Capital Inicial	Amortización	Interés	Cuota sin IGV	IGV Amortización	IGV Interés	Cuota con IGV
1	10,000.00	800.81	72.07	872.89	144.15	12.97	1,030.01
2	9,199.19	806.59	66.30	872.89	145.19	11.93	1,030.01
3	8,392.60	812.40	60.49	872.89	146.23	10.89	1,030.01
4	7,580.20	818.25	54.63	872.89	147.29	9.83	1,030.01
5	6,761.95	824.15	48.74	872.89	148.35	8.77	1,030.01
6	5,937.80	830.09	42.80	872.89	149.42	7.70	1,030.01
7	5,107.71	836.07	36.81	872.89	150.49	6.63	1,030.01
8	4,271.63	842.10	30.79	872.89	151.58	5.54	1,030.01
9	3,429.53	848.17	24.72	872.89	152.67	4.45	1,030.01
10	2,581.36	854.28	18.60	872.89	153.77	3.35	1,030.01
11	1,727.08	860.44	12.45	872.89	154.88	2.24	1,030.01
12	866.64	865.64	6.25	872.89	155.82	1.12	1,029.83
Opción de Compra	1.00	1.00	-	1.00	0.18	-	1.18
Totales		10,000.00	474.64	10,475.64	1,800.00	85.44	12,361.08

Elaboración Propia.

Sobre este tema, otro problema que empezó a experimentar Leasing Perú fue, que debido a que los primeros contratos de arrendamiento financiero ya empezaban a vencer y las nuevas colocaciones tardaban en llegar, el crédito fiscal se empezó a reducir de manera significativa generándole una pérdida de liquidez.

El 14 de abril de 2015, mediante la publicación como Hecho de Importancia, Leasing Perú anunció que su directorio había aprobado aceptar la renuncia de Carlos Echeverri como gerente general (Leasing Perú, 2015b) y, cerca de diez meses después, el 27 de enero de 2016, mediante la publicación de otro Hecho de Importancia, la compañía anunció que la Junta General de Accionistas había acordado nombrar a Andrés

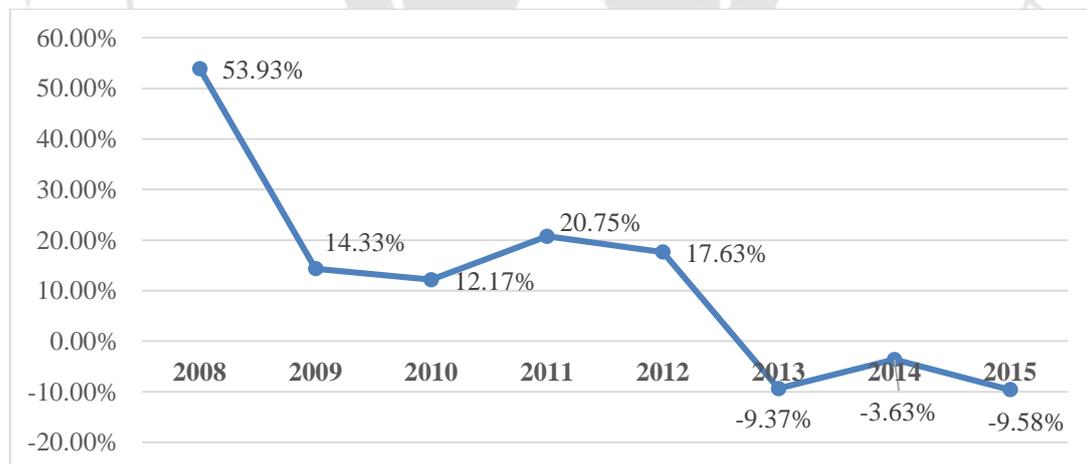
Giraldo Vélez como el nuevo gerente general, ambos tenían perfiles distintos de acuerdo a la información del Anexo 11. Adicionalmente, durante este período, el Gerente de Operaciones y el Gerente de Contabilidad dejaron la compañía como se aprecia en el Anexo 3.

La nueva gerencia general a cargo de Andrés Giraldo, decidió que durante el 2016, la gestión comercial de Leasing Perú se enfoque al seguimiento continuo del cumplimiento de pago de los clientes y a la administración de las operaciones financieras vigentes (Leasing Perú, 2017f), es decir, que se administraría lo que se tenía sin buscar colocar nuevos contratos de arrendamiento financiero. Esta estrategia comercial se tomó debido a que la colocación de nuevos contratos de leasing requería enormes esfuerzos comerciales por la desmejorada situación del mercado de peruano de leasing; además que, de obtener nuevos contratos, estos también supondrían nuevos riesgos que la compañía ya no estaba dispuesta a tomar.

Finalmente, durante este período, Leasing Perú buscaría negociar la venta de su cartera vigente a fin de proceder con su posterior liquidación debido a que no se proyectaban mejoras en las perspectivas del mercado peruano de leasing (ver Figura 6.3).

Figura 6.3

Crecimiento del stock de colocaciones del mercado peruano de leasing, 2008-2015 (%)



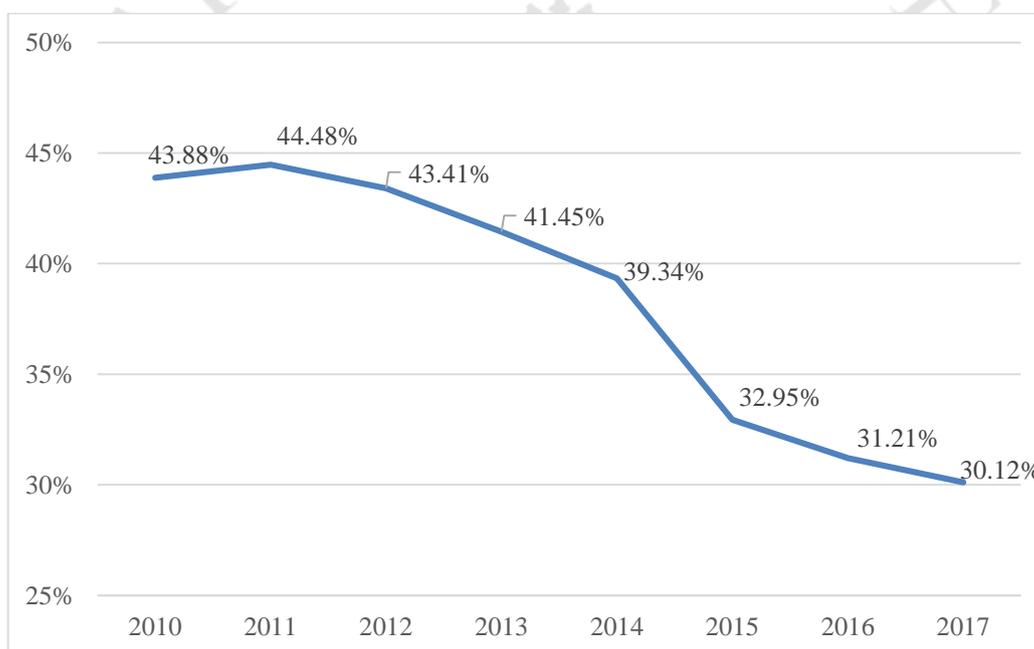
Fuente. SBS (2018). Series Estadísticas del Sistema Financiero.

6.4 Factores externos negativos

Uno de los factores externos que afectó negativamente el volumen de colocaciones y las perspectivas de Leasing Perú fue la solarización de la economía, representada por la diferencia del 100% sobre el Coeficiente de Dolarización. Como se puede apreciar en la Figura 6.4, la preferencia por mantener posiciones en dólares en la economía peruana se redujo de 44.48% en el 2011 a 32.95% y 31.21% para los años 2015 y 2016 respectivamente.

Figura 6.4

Coeficiente de dolarización del crédito del sistema financiero al sector privado, 2010-2017 (%)



Fuente. BCRP. (2018). Coeficiente de Dolarización.

La reducción en la dolarización o, en otros términos, el aumento de la solarización de la economía afectaba negativamente las colocaciones de Leasing Perú porque la compañía conseguía el fondeo para sus operaciones principalmente de bancos internacionales los cuales únicamente ofrecían créditos en dólares; además, el Grupo Bancolombia carecía de la licencia bancaria en Perú, por tanto, no podía captar depósitos para usarlos como fondeo en soles, a diferencia de la banca múltiple que sí podía hacerlo.

Otro factor externo que afectó negativamente a Leasing Perú fue la reducción en las Tasas de Interés Activas para préstamos en dólares. Sin embargo, el factor que más

afectó de manera negativa a Leasing Perú fue su costo de fondeo. Como se puede apreciar en la Figura 6.5, el costo promedio de deuda financiera se incrementó de 1.59% en 2011, a 3.91% y 7.26% para los años 2015 y 2016 respectivamente, esto ocasionó que el spread – considerado como margen para empresas financieras por ser la diferencia entre tasas de interés activas y pasivas – se redujera significativamente.

Figura 6.5

Tasas de interés activas promedio para moneda extranjera y costo promedio de deuda financiera de Leasing Perú S.A., 2010-2016 (%)



Nota: Adaptado de las TAMEX (SBS, 2018c) y de los Estados Financieros de Leasing Perú S.A. 2010-2016 (Leasing Perú, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a)

Fuente: SBS (2018) y SMV (2018)

6.5 Venta de la cartera de Leasing Perú

De acuerdo a la Memoria Anual 2016 (Leasing Perú, 2017f), Leasing Perú cerró dicho año con una cartera de contratos de arrendamiento financiero por un valor total de USD 49.6 millones (ver Anexo 5) pero con pérdidas que alcanzaron los S/ 14.49 millones (ver Anexo 9). Ante estos resultados, Leasing Perú debía acelerar la reducción de su cartera con el objetivo de liquidar la compañía.

En ese sentido, el 6 de marzo de 2017, Leasing Perú anunció mediante la publicación de un Hecho de Importancia que la SBS había aprobado la transferencia de una parte de su cartera de contratos de leasing a favor del Banco Santander Perú S.A. por

el precio al 96.40% de su valor (Leasing Perú, 2017b). De la misma forma, cuatro días después, Leasing Perú anunció el 10 de marzo de 2017 el cierre de la transferencia por la suma de USD 46.6 millones y S/ 12.45 millones (Leasing Perú, 2017d).

Tres meses después de la primera venta de cartera, el 27 de junio de 2017, Leasing Perú anunció nuevamente mediante la publicación de un Hecho de Importancia que la SBS había aprobado una segunda transferencia de su cartera a favor del Banco Santander Perú S.A. por el 93% de su valor (Leasing Perú, 2017e) y luego procedió el 7 de julio de 2017 a anunciar el cierre de esta segunda transferencia por un valor de USD 4.94 millones (Leasing Perú, 2017c).

6.6 Los últimos contratos de leasing y la liquidación de Leasing Perú

Luego de concretar las dos ventas y transferencias de cartera a favor del Banco Santander Perú S.A., Leasing Perú aún tenía contratos de arrendamiento financiero vigentes; por tanto, se decidió otorgar un descuento a algunos contratos de leasing con el objetivo de acelerar el proceso de liquidación de la compañía.

En ese sentido y de acuerdo a lo indicado en su Memoria de Liquidación (Leasing Perú, 2017g), Leasing Perú explicó que terminaron cediendo su posición contractual de los últimos contratos de leasing a favor de la empresa Grupo Corfil SAC y negociaron el prepago total con el último cliente vigente, este prepago fue finalmente realizado el 15 de agosto de 2017.

Asimismo, Leasing Perú vendió sus últimos activos fijos, dos servidores tecnológicos, a Arrendamiento Operativo CIB por el valor de S/ 16,972, ordenó a la empresa Iron Mountain Perú mantener su acervo documentario por el lapso de 10 años, según lo requería la ley. Además, la compañía distribuyó el patrimonio resultante a sus accionistas y, en la Memoria de Liquidación, Leasing Perú informó que ya no tenía activos y que publicaría su Balance Final de Liquidación en el diario oficial El Peruano y diario Expreso.

Finalmente, la liquidación voluntaria de Leasing Perú se dio por concluida mediante la resolución SBS Nro. 676-2018 de fecha 21 de febrero de 2018, ante lo cual, se procedió a inscribir la extinción de su persona jurídica ante los Registros Públicos (El Peruano, 2018).

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Leasing Perú tuvo un excelente inicio en términos de resultados, las colocaciones iban creciendo todos los años desde el 2010 hasta el 2014, las calificaciones crediticias de los clientes eran estables y por tanto las ratios de provisión de cartera se mantenían bajos.

Sin embargo, a partir de 2015, los factores externos como: i) la solarización, ii) las tasas de interés activas promedio para créditos en dólares y iii) el costo de fondeo agravaron las perspectivas de la compañía, la cual ya se veía desmejorada por la contracción del mercado del leasing peruano en general, estas variables en su conjunto causaron la liquidación de Leasing Perú.

Ante este contexto de liquidación voluntaria, la respuesta de Leasing Perú fue seguir el siguiente proceso: i) Se enfocó en la administración de la cartera vigente mientras, ii) ofrecía su cartera de contratos de arrendamiento financiero con el objetivo de liquidar su posición en colocaciones a favor de un competidor local, iii) negoció el prepago de los últimos contratos de leasing y, iv) castigó y vendió los contratos de arrendamiento financiero restantes a un tercero para que se encargue por cuenta propia de una cobranza judicial. Con dicha respuesta estratégica, la compañía logró completar su liquidación a inicios de 2018.

RECOMENDACIONES

Leasing Perú S.A. fue un emprendimiento realizado por el Grupo Bancolombia para empezar a operar en el mercado financiero peruano; sin embargo, el contexto económico no favoreció a su crecimiento. En ese sentido, el Grupo Bancolombia, que tenía claramente definidas sus expectativas y estrategias, decidió rápidamente aplicar un plan de salida para liquidar voluntariamente la compañía al analizar el deterioro de las perspectivas del mercado de leasing peruano.

A continuación, se detalla las recomendaciones:

- Es imprescindible tener claras las expectativas y estrategias para decidir rápidamente en momentos complicados
- Es importante considerar la viabilidad de un plan de salida en cualquier emprendimiento en caso los factores externos, independientes a la gestión de la compañía, empiecen a afectar negativamente el proyecto.

REFERENCIAS

- Bancolombia. (2018). *Presentación Corporativa 2018*. Medellín. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/relacion-inversionistas>
- Bancolombia. (2018b). Quiénes Somos. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- BCRP. (2018). Coeficiente de Dolarización (%). Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN00521MM/html>
- BVL. (2018). LPERUC1. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/inf_corporativa74950_LPERUC1.html
- El Peruano. (2018). Dan por Concluido el proceso de liquidación voluntaria de Leasing Perú S.A. en Liquidación. *Viernes 2 de Marzo de 2018*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/LIQ_EMP_EN_LIQ/FINANCIERAS/Res_SB_S_676-2018.pdf
- Leasing Perú. (2011). *Estados Financieros Auditados 2010*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>
- Leasing Perú. (2011). *Memoria Anual 2010*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>
- Leasing Perú. (2012). *Estados Financieros Auditados 2011*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>
- Leasing Perú. (2012). *Memoria Anual 2011*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>
- Leasing Perú. (2013). *Estados Financieros Auditados 2012*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>
- Leasing Perú. (2013b). *Memoria Anual 2012*. Lima. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2014). *Estados Financieros Auditados 2013*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2014). *Memoria Anual 2013*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2015). *Estados Financieros Auditados 2014*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2015). *Hecho de Importancia 14-04-2015*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2015). *Memoria Anual 2014*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2016). *Estados Financieros Auditados 2015*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2016). *Memoria Anual 2015*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2017). *Estados Financieros Auditados 2016*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2017). *Hecho de Importancia 06-03-2017*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2017). *Hecho de Importancia 07-07-2017*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2017). *Hecho de Importancia 10-03-2017*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2017). *Hecho de Importancia 27-06-2017*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2017). *Memoria Anual 2016*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

Leasing Perú. (2017). *Memoria de Liquidación*. Lima. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/>

SBS. (2018). Basilea II y Basilea III. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/regulacion/basilea-ii-y-basilea-iii>

SBS. (2018). Series Estadísticas Sistema Financiero. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso1.aspx>

SBS. (2018). Series Estadísticas TAMEX (%). Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/pp/seriesHistoricas2/paso5_Descargar.aspx?cod=4&per=6&paso=3&secu=02



BIBLIOGRAFÍA

- Besley, S., y Brigham, E. (2001). *Fundamentos de administración financiera* (12ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Brealey, R., Myers, S., y Marcus, A. (2004). *Fundamentos de finanzas corporativas* (4ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Gaughan, Patrick A.. (2014). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings* (5ª ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Homer S., & Sylla, R. (2005). *A history of interest rates* (4a ed.). Hoboken, N.J: Wiley
- Pepall, L., Richards, D., & Norman, G. (2000). *Organización industrial: Teorías y prácticas contemporáneas* (3a ed.). México: Thompson.
- Ross, S; Westfield, R y Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas* (9ª ed.). México: McGraw Hill.
- Sampieri, R. H. (2015). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Varian, H. (2011). *Microeconomía intermedia: Un enfoque actual*. Barcelona: Antoni Bosch.



ANEXOS

Anexo 1: Participación de cada fuente de fondeo en la deuda financiera total de Leasing Perú S.A., 2011-2016 (%)

Fuente de Fondeo	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Promedio Total
Banco de Bogotá	37%	41%	48%	46%	51%	48%	46%
Corporación Andina de Fomento - CAF	20%	17%	17%	17%	25%	18%	19%
Da Vivienda	24%	14%	22%	16%	2%	16%	16%
Banco de Crédito del Perú	-	-	-	9%	9%	9%	5%
Citibank	-	11%	9%	3%	6%	-	5%
Wells Fargo	20%	17%	-	-	-	-	5%
Bancolombia Puerto Rico	-	-	-	9%	4%	9%	4%
Bancoldex	-	-	4%	-	3%	-	1%

Nota: Adaptado de los Estados Financieros Auditados 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a)

Anexo 2: Tasa de interés por cada fuente de fondeo de Leasing Perú S.A., 2011-2016 (%)

Fuente de Fondeo	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Banco de Bogotá	2.60%- 3.75%	1.80%- 3.75%	L90+1.80%- L90+3.25%	L90+2.25%	L90+2.15%- L90+2.70% / 3.70%-5.05%	L90+2.25%
Corporación Andina de Fomento - CAF	-	-	-	3.00%	3.00%-7.95%	2.75%
Da Vivienda	-	-	L90+2.29%- L90+2.70%	-	L90+2.00%	-
Banco de Crédito del Perú	-	-	-	7.50%	7.50%	7.50%
Citibank	2.40%- 3.75%	2.00%- 3.55%	L90+2.60%- L90+2.65%	L180+1.80%- L180+3.40%	L180+2.60%- L180+3.40%	L180+1.80%- L180+3.40%
Wells Fargo	2.00%	2.60%	-	-	-	-
Bancolombia Puerto Rico	2.50%	2.50%- 2.85%	L90+2.50%- L90+2.85%	L180+1.55%- L180+2.75%	L180+1.00%- L180+2.75%	L180+1.55%- L180+2.75%
Bancoldex	-	1.40%	L90+1.40%	L90+1.20%	L90+1.20%	-

Nota: Adaptado de los Estados Financieros Auditados 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a).

Anexo 3: Cambios en el gerenciamiento de Leasing Perú S.A., 2010-2016

Posición	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gerente General	Martín Naranjo Landerer	Martín Naranjo Landerer	Carlos Echeverri Bustamante	Carlos Echeverri Bustamante	Carlos Echeverri Bustamante	-	Andrés Giraldo Vélez
Gerente Financiero	Jorge Luis Mendoza Núñez	Jorge Luis Mendoza Núñez	Heidy Espinoza Cuya	Heidy Espinoza Cuya	Heidy Espinoza Cuya	Heidy Espinoza Cuya	Heidy Espinoza Cuya
Gerente de Riesgos	Carlos Echeverri Bustamante	Carlos Echeverri Bustamante	Sandro Gardella Gardella	Sandro Gardella Gardella	Sandro Gardella Gardella	Sandro Gardella Gardella	Sandro Gardella Gardella
Gerente de Operaciones	Guillermo Eduardo Morales Berrocal	-					
Gerente de Contabilidad	Miguel Apolaya Saravia	Leonardo Zubiarte Bernal	Mario Quiroz Chavez	Bertha Mathews	Bertha Mathews	Bertha Mathews	Christian Vásquez Nassi
Gerente Legal	-	Fernando Luis Rizo-Patrón Cabada	-	Geraldo Arosemena Hague	Geraldo Arosemena Hague	Geraldo Arosemena Hague	Geraldo Arosemena Hague
Gerente de Administración y Recursos Humanos	-	-	Natalia Mejia Upegui	Natalia Mejia Upegui	Natalia Mejia Upegui	Natalia Mejia Upegui	Natalia Mejia Upegui
Gerente Comercial	-	-	Sandro Pizarro Villa	Sandro Pizarro Villa	-	-	-
Jefe Jurídico y Oficial de Atención al Cliente	-	-	Fiorella Martos Valdivia	Fiorella Martos Valdivia	Fiorella Martos Valdivia	Fiorella Martos Valdivia	Fiorella Martos Valdivia

Nota: Adaptado de los las Memorias Anuales 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011b, 2012b, 2013b, 2014b, 2015c, 2016b, 2017f).

Anexo 4: Cambios en la estrategia sobre la misión y visión de Leasing Perú S.A., 2010-2016

Declaración	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Misión	<p>Ser una organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.</p>	<p>Conjuntamente con nuestras filiales, somos el mejor aliado de nuestros clientes al brindar soluciones integrales e innovadoras para el logro de sus objetivos, a través de la financiación de la tenencia de activos productivos y la administración de su patrimonio de ahorro e inversión, con un excelente equipo humano.</p> <p>Contribuimos al desarrollo social y económico del país generando valor para nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y la comunidad.</p>	<p>Conjuntamente con nuestras filiales, somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.</p>	Igual que el año anterior			
Visión	<p>Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.</p>	<p>Somos el mejor aliado de los clientes en la satisfacción de sus necesidades financieras. Proveemos una amplia gama de productos y servicios con innovación, eficiencia y amabilidad, y generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y a la comunidad.</p>	<p>Ser una organización comprometida con la excelencia, que satisface las necesidades financieras de los clientes, con soluciones integrales e innovadoras.</p>	Igual que el año anterior			

Nota: Adaptado de los las Memorias Anuales 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011b, 2012b, 2013b, 2014b, 2015c, 2016b, 2017f).

Anexo 5: Evolución de los contratos de arrendamiento financiero de Leasing Perú S.A.

Variable	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Contratos de Arrendamiento Financiero Activos (unidades)	48	280	425	507	489	188	N/D	0
Contratos de Arrendamiento Financiero (millones de USD)	7.3	60.69	90.69	110.69	113.69	86.77	49.6	0
Crecimiento de las Colocaciones (%)	-	731%	-49%	22%	3%	-24%	-43%	-
Cartera de Contratos de Arrendamiento Financiero clasificados como Normal (%)	N/D	99.36%	96.10%	95.04%	92.98%	89.64%	87.11%	N/D
Cobertura de Provisiones Financieras (millones de USD)	N/D	0.73	1.31	1.89	2.76	3.56	5.10	0.00
Ratio de Cobertura de Provisiones Financieras (millones USD) / Contratos de Arrendamiento Financiero (millones de USD)	N/D	1.21%	1.44%	1.71%	2.43%	4.10%	10.28%	0.00

Nota: Adaptado de los Estados Financieros Auditados 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a) y la Memoria de Liquidación (Leasing Perú, 2017g) .

Anexo 6: Evolución en el número de empleados de Leasing Perú S.A., 2010-2016

Variable	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Número de Empleados	N/D	32	29	29	30	27	23

Nota: Adaptado de los las Memorias Anuales 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2017f).

Anexo 7: Costo de deuda financiera de Leasing Perú S.A., 2010-2017

Variable	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Deuda Financiera (millones de soles)	0	205.49	227.92	315.86	329.46	282.40	130.50	0
Gastos Financieros (millones de soles)	0	3.27	8.07	8.44	9.52	11.04	9.47	0
Costo Promedio de Deuda Financiera (%)	0.00%	1.59%	3.54%	2.67%	2.89%	3.91%	7.26%	0.00%

Notas: La Deuda Financiera y los Gastos Financieros son originalmente en USD, pero en los Estados Financieros Auditados están expresados en soles. Adaptado de los Estados Financieros Auditados 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a) y la Memoria de Liquidación (Leasing Perú, 2017g) .

Anexo 8: Dolarización y tasas de interés activas promedio para colocaciones en moneda extranjera, 2010-2017 (%)

Variable	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Dolarización (%)	43.88%	44.48%	43.41%	41.45%	39.34%	32.95%	31.21%	30.12%
Tasas de Interés Activas Promedio para Moneda Extranjera (%)	8.56%	7.70%	8.19%	7.96%	7.60%	7.89%	7.46%	6.66%

Nota: Adaptado de las Series Estadísticas TAMEX (SBS, 2018c) y el Coeficiente de Dolarización (BCRP, 2018).

Anexo 9: Estado de resultados de Leasing Perú S.A., 2010- 2017 (miles de soles)

Variable	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ventas	114	7,266	16,040	21,905	22,090	22,270	16,610	0
Costo de Ventas	334	3,900	8,075	8,604	9,518	11,035	9,471	0
Margen Bruto	-220	3,366	7,965	13,301	12,572	11,235	7,139	0
Gastos								
Administrativos	3,096	7,599	8,271	9,241	10,456	10,979	10,137	0
EBITDA	-3,316	-4,233	-306	4,060	2,116	256	-2,998	0
Depreciación	0	0	83	86	91	85	13	0
EBIT	-3,316	-4,233	-389	3,974	2,025	171	-3,011	0
Otros Ingresos	1,412	3,020	1,980	1,688	5,431	4,753	4,639	0
Otros Gastos	475	1,939	1,415	1,948	2,676	2,679	13,024	0
Diferencia por Tipo de Cambio	0	0	0	0	-923	592	-636	0
Utilidad antes de Impuestos	-2,379	-3,152	176	3,714	3,857	2,837	-12,032	0
Impuesto a la Renta	0	0	251	955	1,180	876	2,467	0
Utilidad Neta	-2,379	-3,152	-75	2,759	2,677	1,961	-14,499	0

Adaptado de los Estados Financieros Auditados 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011a, 2012a, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017a) y la Memoria de Liquidación (Leasing Perú, 2017g).

Anexo 10: Hechos relevantes en Leasing Perú S.A., 2009-2017

Año	Hechos Relevantes
2009	Se funda Leasing Perú
2010	Leasing Peru inicia sus operaciones y termina el año con USD 7.3 millones en Contratos de Arrendamiento Financiero
2011	Leasing Peru crece 731% y alcanza USD 60.69 millones en Contratos de Arrendamiento Financiero
2012	a) Carlos Echeverri asciende a la posición de Gerente General b) Leasing Perú crece 49% y alcanza USD 90.69 millones en Contratos de Arrendamiento Financiero
2013	a) Leasing Perú genera ganancias por USD 0.98 millones, la compañía crece 22% y alcanza USD 110.69 millones en Contratos de Arrendamiento Financiero b) La dolarización de la economía empieza a incrementarse
2014	a) Leasing Perú genera ganancias por USD 0.90 millones, la compañía solo crece 3% y alcanza USD 113.69 millones en Contratos de Arrendamiento Financiero b) El costo de deuda de la compañía empieza a incrementarse
2015	a) Leasing Peru redujo sus ganancias a USD 0.57 millones. b) La compañía redujo su cartera en -24% manteniendo USD 86.77 millones en Contratos de Arrendamiento Financiero c) La ratio de Cobertura de Provisiones Financieras se incrementó hasta alcanzar el 4.10% del valor total de los Contratos de Arrendamiento Financiero d) Carlos Echeverri presenta su renuncia como Gerente General
2016	Andrés Giraldo es nombrado nuevo Gerente General de Leasing Perú
2017	a) Leasing Perú anuncia la transferencia de su cartera de leasing a favor del Banco Santander Perú por un total de USD 51.54 millones y S/ 12.45 millones b) Leasing Perú termina vendiendo sus últimos contratos de leasing a favor de Grupo Corfil S.A.C. y negocia el prepago total del último leasing vigente.

Nota: Adaptado de los las Memorias Anuales 2010 – 2016 (Leasing Perú, 2011b, 2012b, 2013b, 2014b, 2015c, 2016b, 2017f).

Anexo 11: Perfil de los gerentes generales de Leasing Perú

Gerente General	Perfil
Carlos Andrés Echeverri Bustamante	<p>Es Ingeniero Industrial de la Escuela de Minas de la Universidad Nacional de Colombia. Adicionalmente tiene un MBA de la Universidad de West Georgia, en Estados Unidos. Se desempeñó como Gerente General Encargado de Leasing Perú S.A. desde julio 2012 y fue ratificado en su cargo como Gerente General de Leasing Perú S.A. en diciembre 2013. Asimismo, fue el Gerente de Riesgos de Leasing Perú S.A. entre 2010 y 2012. Anteriormente fue también Gerente de Riesgos en Bancolombia S.A. Miami Agency entre 2005 y 2010. Durante el período comprendido entre 2000 hasta 2003 fue Analista de varias áreas en BANCOLOMBIA S.A.</p>
Andrés Giraldo Vélez	<p>Es Abogado de la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, con especialización en Legislación Financiera en la Universidad de los Andes y curso especializado de Management for Lawyers en la Universidad de Yale en Estados Unidos. Cuenta con alrededor de 13 años de experiencia en servicios y productos financieros relacionados a temas legales, de banca de inversión y producto, con énfasis en la legislación financiera, operaciones estructuradas bancarias, leasing, sector público e infraestructura. Se ha desempeñado desde julio de 2012 como Gerente Jurídico Nacional, Empresas y Gobierno de Bancolombia. Asimismo, fue Director Jurídico Leasing y Factoring de Leasing Bancolombia entre abril de 2011 a julio de 2012, Gerente de Negocios Estructurados de Leasing Bancolombia entre enero de 2009 a abril de 2011 y Gerente de Desarrollo y Producto de Leasing Bancolombia entre junio 2006 a enero 2009, igualmente fue abogado senior en Suleasing entre 2000 a enero de 2009</p>

Nota: Tomado de las Memorias Anuales 2014 y 2015 (Leasing Perú, 2015c, 2016b).