



Religación
Press

Detrás de la deuda

Descifrando los factores que
determinan el impago en los créditos
pymes

Juan Carlos Larrea Abad
Yojani Maria Abad Sullon
Carlos Joaquin Larrea Venegas

Juan Carlos Larrea Abad, Yojani Maria Abad Sullon,
Carlos Joaquin Larrea Venegas

Detrás de la deuda

*Descifrando los factores que determinan el
impago en los créditos pymes*

Religación Press
[Ideas desde el Sur Global]

*Behind the Debt. Deciphering the Determining Factors of Delinquency in
SME Loans*

*Por trás da dívida. Decifrando os fatores determinantes da inadimplên-
cia em créditos para PMEs*

Religación Press

[Ideas desde el Sur Global]

Equipo Editorial

Editorial team

Ana B. Benalcázar

Editora Jefe / Editor in Chief

Felipe Carrión

Director de Comunicación / Scientific Communication Director

Melissa Díaz

Coordinadora Editorial / Editorial Coordinator

Sarahi Licango Rojas

Asistente Editorial / Editorial Assistant

Consejo Editorial

Editorial Board

Jean-Arsène Yao

Dilrabo Keldiyorovna Bakhronova

Fabiana Parra

Mateus Gamba Torres

Siti Mistima Maat

Nikoleta Zampaki

Silvina Sosa

Victor Ancajima Miñán

.....

Religación Press, es parte del fondo editorial del Centro de Investigaciones CICSHAL-RELIGACIÓN | Religación Press, is part of the editorial collection of the CICSHAL-RELIGACIÓN Research Center |

Diseño, diagramación y portada | Design, layout and cover: Religación Press.

CP 170515, Quito, Ecuador. América del Sur.

Correo electrónico | E-mail: press@religacion.com

www.religacion.com

Disponible para su descarga gratuita en | Available for free download at

<https://press.religacion.com>

Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

This title is published under an Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.



El presente libro tienen el aval del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina - CICSHAL.



Título: Detrás de la deuda. Descifrando los factores que determinan el impago en los créditos pymes

Derechos de autor | Copyright: Juan Carlos Larrea Abad, Yojani Maria Abad Sullon, Carlos Joaquin Larrea Venegas

Primera Edición | First Edition: 2026

Editorial | Publisher: Religación Press

Materia Dewey | Dewey Subject: 332.7 - Crédito

Clasificación Thema | Thema Subject Categories: KFFL - Crédito e instituciones de crédito

BISAC: BUS027000

Público objetivo | Target audience: Profesional / Académico | Professional / Academic

Colección | Collection: Economía

Soportel Format: PDF / Digital

Publicación | Publication date: 2026-04-10

ISBN: 978-9942-594-41-9

Nota obra derivada: El libro retoma y amplía, mediante el trabajo colaborativo de un grupo de investigadores, los hallazgos y aportes presentados en la tesis original: "Factores Determinantes de la Morosidad de Créditos Pymes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita, Trujillo, 2020 " presentada ante la Universidad Privada del Norte por Juan Carlos Larrea Abad en 2022.

Note: The book takes up and expands, through the collaborative work of a group of researchers, the findings and contributions presented in the original dissertation: "Factores Determinantes de la Morosidad de Créditos Pymes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita, Trujillo, 2020 " presented to the Universidad Privada del Norte by Juan Carlos Larrea Abad in 2022.

[APA 7]

Larrea Abad, J. C., Abad Sullon, Y. M., & Larrea Venegas, C. J. (2026). *Detrás de la deuda. Descifrando los factores que determinan el impago en los créditos pymes*. Religación Press. <https://doi.org/10.46652/ReligacionPress.404>

Revisión por pares

El presente libro constituye el resultado de un riguroso proceso de investigación académica, cuya calidad metodológica y solidez argumental han sido validadas mediante un sistema de revisión por pares externos implementado bajo el protocolo de doble ciego, bajo la supervisión del Centro de Investigaciones en Ciencias y Humanidades desde América Latina (CICSHAL). Como garantía de transparencia y rigor científico, los informes de evaluación realizados por los especialistas designados se conservan en el archivo institucional de la editorial, a disposición de las instancias que así lo requieran.

Peer Review

This book is the result of a rigorous academic research process, whose methodological quality and argumentative solidity have been validated through an external peer-review system implemented under a double-blind protocol, under the supervision of the Center for Research in Sciences and Humanities from Latin America (CICSHAL). As a guarantee of transparency and scientific rigor, the evaluation reports prepared by the designated specialists are preserved in the publisher's institutional archives, available to any party that may require them.

Sobre los autores

ABOUT THE

AUTHORS

Juan Carlos Larrea Abad

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú

<https://orcid.org/0009-0003-6860-2382>

jcla1293@gmail.com

Contador público colegiado, maestro en gestión financiera y auditoría por la Universitat Pompeu Fabra de España. Estudios de maestría en contabilidad con mención en gestión pública. Universidad Nacional de Piura estudios de doctorado en ciencias administrativas en la Universidad Nacional de Piura con experiencia laboral: en la Banca Nacional Privada BCP. Caja Municipales en el Perú. Supervisión y asistencia técnica contable en la superintendencia nacional de educación (SUNEDU). Jefe de la dirección de extensión cultural y proyección social en la Universidad Nacional de Frontera Sullana. Actualmente jefe de la dirección de gestión de la calidad en la Universidad Nacional de Frontera Sullana. Actualmente docente a nivel de maestría de los cursos de auditoría y contabilidad en la Universidad Nacional de Piura.

Yojani Maria Abad Sullon

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0001-5363-2085>

yojaniabad@gmail.com

Lic. en ciencias administrativas, maestro en economía de empresa, doctora en ciencias administrativas. Fue vicerrectora de la UNP, fue directora general de educación superior ministerio de educación, en la actualidad docente principal de la facultad de ciencias administrativas. Con treinticuatro años de experiencia docente.

Carlos Joaquin Larrea Venegas

Universidad Nacional de Piura | Piura | Perú

<https://orcid.org/0000-0002-6526-4459>

jarreaa@unf.edu.pe

Lic. en ciencias administrativas, maestro en economía de empresa, doctor en ciencias administrativas. Cargos desempeñados, decano de la facultad de ciencias administrativas, director y coordinador del doctorado en ciencias administrativas en la facultad de ciencias administrativas en la Universidad Nacional de Piura, docente principal de la facultad de ciencias administrativas en la UNP, con 35 años de experiencia docente.

Resumen

Este libro se adentra en el complejo mundo de las finanzas para pequeñas y medianas empresas, desvelando las causas profundas que originan la morosidad en los créditos otorgados por las Cajas Municipales. A través de un análisis detallado del caso de "La Peruanita" en Trujillo, la obra explora los tres pilares fundamentales que determinan la salud de la cartera crediticia: los procedimientos de evaluación y aprobación de préstamos, las políticas de crédito y cobranza, y la labor operativa del sectorista tanto antes como después del desembolso. Lejos de ser un fenómeno aislado, la morosidad se presenta como un síntoma de fallos internos que van desde la flexibilidad excesiva de las políticas hasta la falta de seguimiento personalizado. El libro no solo identifica estas debilidades, sino que propone estrategias concretas para fortalecer la gestión del riesgo crediticio, ofreciendo una guía invaluable para directivos, analistas y todos aquellos interesados en construir un sistema financiero más sólido y equitativo, capaz de apoyar el verdadero motor de la economía sin comprometer su estabilidad.

Palabras clave: Morosidad, Créditos Pymes, Políticas de crédito, Evaluación crediticia, Gestión de riesgo

Abstract

This book delves into the complex world of finance for small and medium-sized enterprises, unveiling the deep-rooted causes of delinquency in loans granted by Municipal Savings and Credit Institutions. Through a detailed analysis of the case of "La Peruanita" in Trujillo, the work explores the three fundamental pillars that determine the health of the loan portfolio: credit evaluation and approval procedures, credit and collection policies, and the operational role of the loan officer both before and after disbursement. Far from being an isolated phenomenon, delinquency is presented as a symptom of internal failures ranging from excessive policy flexibility to a lack of personalized follow-up. The book not only identifies these weaknesses but also proposes concrete strategies to strengthen credit risk management, offering an invaluable guide for managers, analysts, and all those interested in building a more robust and equitable financial system capable of supporting the true engine of the economy without compromising its stability.

Keywords: Delinquency, SME loans, credit policies, credit evaluation, financial risk.

Resumo

Este livro mergulha no complexo mundo das finanças para pequenas e médias empresas, revelando as causas profundas da inadimplência em empréstimos concedidos por Caixas Municipais de Poupança e Crédito. Por meio de uma análise detalhada do caso "La Peruanita" em Trujillo, a obra explora os três pilares fundamentais que determinam a saúde da carteira de crédito: os procedimentos de avaliação e aprovação de empréstimos, as políticas de crédito e cobrança, e o papel operacional do agente de crédito tanto antes quanto depois da liberação dos recursos. Longe de ser um fenômeno isolado, a inadimplência é apresentada como um sintoma de falhas internas que vão desde a flexibilidade excessiva das políticas até a falta de acompanhamento personalizado. O livro não apenas identifica essas fragilidades, mas também propõe estratégias concretas para fortalecer a gestão do risco de crédito, oferecendo um guia inestimável para gestores, analistas e todos aqueles interessados em construir um sistema financeiro mais robusto e equitativo, capaz de apoiar o verdadeiro motor da economia sem comprometer sua estabilidade.

Palavras-chave: Inadimplência, créditos para PMEs, políticas de crédito, avaliação de crédito, risco financeiro.

CONTENIDO

Revisión por pares	7
Peer Review	7
Sobre los autores	8
About the authors	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Prólogo	17

Capítulo 1

El desafío del incumplimiento crediticio en el financiamiento a las pequeñas y medianas empresas	24	El papel estratégico de las PYMES en la economía y su compleja relación con el sistema financiero	25
		La evaluación crediticia como factor crítico en la prevención del incumplimiento	27
		La experiencia internacional en el análisis del incumplimiento crediticio. Lecciones desde Colombia y Venezuela	29
		El panorama nacional. Factores internos y procesos crediticios en la generación del incumplimiento	31
		Procesos internos y políticas crediticias. Evidencia desde investigaciones nacionales recientes	34
		Tipología de políticas de crédito y su impacto en el incumplimiento	36
		El contexto local. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita	39
		La evaluación crediticia como herramienta fundamental para la prevención del incumplimiento	41
		Reflexiones finales. Hacia una gestión crediticia más sólida y equitativa	43

Capítulo 2

El camino recorrido. Estrategias y procedimientos para la comprensión del fenómeno	47	Una aproximación cualitativa para descifrar la realidad del incumplimiento crediticio	48
		El diseño de la investigación. Una mirada transversal a la realidad sin intervención	52
		El universo de estudio y los participantes. Delimitación del ámbito de investigación	53

	Las técnicas empleadas. Entrevistas y análisis documental como herramientas de comprensión	54
	El camino seguido. Procedimientos para la obtención y análisis de la información	57
	Consideraciones sobre la calidad y ética de la investigación	59
Capítulo 3		
Hallazgos de la investigación. Factores determinantes del incumplimiento en los créditos PYMES	62	
	La institución en estudio. Contexto y estructura organizativa de la Caja Municipal La Peruanita	63
	Los procedimientos de evaluación crediticia y su incidencia en el incumplimiento	66
	Los factores de operatividad del sectorista y su contribución al incumplimiento	82
	Propuestas estratégicas para la reducción del incumplimiento en los créditos PYMES	89
Capítulo 4		
Reflexiones finales. Interpretación de los hallazgos y mirada hacia el futuro	96	
	Interpretación de los resultados a la luz de la literatura especializada	97
	Síntesis de los hallazgos y sus implicaciones para la gestión crediticia	104
	Propuestas para el fortalecimiento de la gestión crediticia	108
	Referencias	114

TABLAS

Tabla 1. Colocaciones Clientes Nuevos y Recurrentes	70
Tabla 2. Incumplimiento en créditos PYMES por tipo de cliente durante el año 2020, con número de casos y porcentajes.	73
Tabla 3. Incumplimiento asociado a políticas de crédito para clientes recurrentes durante el año 2020, con número de casos y porcentajes.	77
Tabla 4. Cumplimiento de las políticas de cobranza por días de atraso durante el año 2020, con número de casos y porcentajes	81
Tabla 5. Distribución de factores de incumplimiento entre causas externas y factores de operatividad del sectorista durante el año 2020	83
Tabla 6. Desglose de factores de operatividad del sectorista con número de casos, porcentajes sobre el total de factores y porcentaje sobre el total de colocaciones.	84
Tabla 7. Costos de Capacitaciones a Sectorista para mejor desempeño y reducir Morosidad	94

FIGURAS

Figura 1. Organigrama Institucional	64
Figura 2. Procedimientos para Evaluación de Créditos de Clientes Nuevos	67
Figura 3. Procedimientos para Evaluación de Créditos Pymes de Clientes Recurrentes	69
Figura 4. Diagrama de relación entre los procedimientos de evaluación crediticia y el incumplimiento en los créditos PYMES.	71
Figura 5. Esquema de las políticas de crédito para clientes nuevos y recurrentes en la Caja Municipal La Peruanita.	74
Figura 6. Relación entre las políticas de crédito y el incumplimiento en clientes recurrentes.	75
Figura 7. Políticas de Cobranza por Días de Mora	78
Figura 8. Criterios de Seguimiento Post-Desembolso	79
Figura 9. Relación entre las políticas de cobranza y el incumplimiento crediticio.	80
Figura 10. Evolución mensual del endeudamiento por varias ofertas financieras externas durante el año 2020	86
Figura 11. Evolución mensual del endeudamiento por varias ofertas internas durante el año 2020	87
Figura 12. Evolución mensual del escalonamiento apresurado de créditos durante el año 2020	88
Figura 13. Evolución mensual de la falta de seguimiento del plan de inversión durante el año 2020	89
Figura 14. Estrategia para evaluación créditos clientes recurrentes	90
Figura 15. Estrategia para política de cobranza del sectorista	91
Figura 16. Estrategia para la prevención del endeudamiento por varias ofertas financieras externas	92
Figura 17. Estrategia para endeudamiento por ofertas internas	93

Prólogo

El estudio del financiamiento destinado a las pequeñas y medianas empresas constituye uno de los campos más fascinantes y complejos de las ciencias financieras contemporáneas. Esta complejidad no deriva únicamente de la naturaleza técnica de los instrumentos crediticios o de la sofisticación de los modelos de evaluación del riesgo, sino fundamentalmente de la profunda interdependencia que existe entre la salud financiera de las entidades crediticias, la viabilidad de los proyectos empresariales financiados y el bienestar económico de las comunidades que dependen de estos flujos de recursos. En este entramado de relaciones, el fenómeno del incumplimiento crediticio emerge no como un accidente estadístico previsible dentro de los márgenes normales de la actividad financiera, sino como un síntoma revelador de desajustes más profundos que operan en el corazón mismo de las instituciones y en la interacción de estas con su entorno.

La obra que el lector tiene en sus manos aborda precisamente esta problemática desde una perspectiva que privilegia la comprensión de las causas internas sobre la mera constatación de los efectos. A lo largo de sus páginas, se despliega un análisis minucioso de los factores que determinan el incumplimiento en los créditos otorgados al segmento empresarial de menor escala, aquellos que, paradójicamente, constituyen el principal motor de la actividad económica pero enfrentan las mayores dificultades para acceder a financiamiento en condiciones adecuadas. La investigación que sustenta este libro no se limita a identificar variables expli-

cativas aisladas, sino que construye un entramado interpretativo que permite comprender cómo los procedimientos de evaluación, las políticas institucionales y la actuación del personal de primera línea se entrelazan para configurar escenarios de riesgo que, siendo previsible y evitables, terminan materializándose en carteras deterioradas y oportunidades perdidas.

El lector especializado encontrará en estas páginas un riguroso ejercicio de aplicación de los principios de la gestión financiera a un caso concreto, con el valor añadido que proporciona el análisis detallado de la información proporcionada por la propia institución estudiada. La combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, la triangulación de fuentes y la contrastación permanente con la literatura especializada confieren a los hallazgos una solidez que trasciende el caso particular para iluminar aspectos relevantes de la problemática más general del financiamiento a pequeñas y medianas empresas. Los profesionales del sector financiero encontrarán, por su parte, un diagnóstico preciso de las debilidades que pueden afectar a cualquier institución crediticia y, lo que es más valioso, un conjunto de propuestas estratégicas cuya implementación podría contribuir significativamente a la reducción de los niveles de incumplimiento y a la mejora de la calidad de la cartera.

Uno de los méritos principales de esta obra reside en su capacidad para desplazar el foco de atención desde las explicaciones externas del incumplimiento hacia los factores internos que están bajo el control de las propias entidades crediticias. Durante dema-

siado tiempo, el análisis de la morosidad se ha centrado en las características de los deudores, en las condiciones macroeconómicas adversas o en factores exógenos de diversa índole, descuidando el examen de las prácticas institucionales que, en buena medida, configuran el escenario en el que el incumplimiento se produce. Este libro restablece el equilibrio al demostrar, con evidencia empírica sólida, que los procedimientos de evaluación, las políticas de crédito y cobranza, y la actuación de los sectoristas explican una proporción muy significativa de los casos de incumplimiento, y que, por tanto, la responsabilidad de prevenir y gestionar este fenómeno recae fundamentalmente en las propias instituciones.

El análisis de los procedimientos de evaluación crediticia que se presenta en el capítulo tercero resulta particularmente iluminador. La constatación de que los clientes recurrentes, aquellos con quienes la institución mantiene una relación más prolongada y que deberían representar un menor riesgo, concentran paradójicamente los mayores niveles de incumplimiento, constituye un hallazgo que debería interpelar a cualquier gestor financiero. La explicación de esta paradoja se encuentra en la relajación de los controles que acompaña a la familiaridad con el cliente, en la confianza que sustituye a la verificación rigurosa, en la potestad del asesor para formular estados financieros sin respaldo documental suficiente. Estos hallazgos revelan que la confianza, ese activo tanpreciado en las relaciones financieras de largo plazo, puede convertirse en un factor de riesgo cuando no va acompañada de los mecanismos de control que la prudencia aconseja.

Igualmente relevante resulta el análisis de las políticas de crédito y cobranza, que evidencia cómo disposiciones diseñadas con la legítima intención de facilitar el acceso al crédito de segmentos con limitada capacidad de formalización documental pueden convertirse, en ausencia de los controles adecuados, en fuentes de sobreendeudamiento y, finalmente, de incumplimiento. La política que permite otorgar créditos sin exigir la presentación de declaraciones juradas de ventas, o la que autoriza créditos adicionales por campaña, son ejemplos elocuentes de esta tensión entre flexibilidad y control que constituye uno de los desafíos centrales de la gestión crediticia en el segmento de pequeñas y medianas empresas. El libro no se limita a señalar estas debilidades, sino que propone ajustes concretos que permitirían mantener la necesaria flexibilidad sin renunciar a los controles imprescindibles.

El análisis de los factores de operatividad del sectorista, que concentran la mayor proporción de casos de incumplimiento, apunta directamente a la necesidad de invertir en la formación y desarrollo del personal de primera línea. El endeudamiento por varias ofertas financieras externas, el endeudamiento por ofertas internas, el escalonamiento apresurado de créditos, la falta de seguimiento de la inversión, son todos ellos factores que remiten a la calidad de la gestión del asesor y a su capacidad para evaluar adecuadamente la capacidad de pago del cliente, para anticipar situaciones de sobreendeudamiento, para realizar un seguimiento efectivo del destino de los recursos. Estos hallazgos subrayan la importancia estratégica de la capacitación continua y de los sistemas de incentivos alineados con los objetivos de calidad de cartera.

Las propuestas estratégicas formuladas en el capítulo final constituyen, sin duda, una de las contribuciones más valiosas de esta obra. Lejos de limitarse a un diagnóstico estéril, la investigación se aventura a proponer intervenciones concretas en cada una de las dimensiones analizadas: un método más riguroso para la evaluación de créditos a clientes recurrentes, programas de capacitación especializada para los sectoristas, sistemas de incentivos que reconozcan los mejores resultados en recuperación de cartera, mecanismos de alerta temprana para prevenir el sobreendeudamiento, sistemas de advertencias y sanciones para las prácticas inadecuadas. Estas propuestas, además de estar sólidamente fundamentadas en el análisis previo, incluyen una estimación de los costos de implementación, lo que facilita su evaluación por parte de los responsables institucionales.

La relevancia de esta obra trasciende el ámbito académico para proyectarse sobre la práctica profesional de la gestión financiera. Los hallazgos presentados y las propuestas formuladas constituyen un insumo valioso para la toma de decisiones gerenciales, para el diseño de políticas crediticias más efectivas, para la implementación de sistemas de control más rigurosos. En un contexto en el que las entidades financieras enfrentan crecientes presiones competitivas y regulatorias, disponer de análisis rigurosos como el que aquí se presenta puede marcar la diferencia entre una gestión meramente reactiva y una gestión verdaderamente proactiva, capaz de anticipar los problemas y de actuar preventivamente para evitarlos.

Finalmente, conviene señalar que este libro no agota la problemática del incumplimiento crediticio en el segmento de pequeñas y medianas empresas, sino que abre nuevas líneas de reflexión e investigación que otros podrán continuar explorando. Quedan por profundizar, entre otros aspectos, el análisis de las variables macroeconómicas que inciden en el comportamiento de pago, el estudio de las características específicas de los deudores que podrían explicar su propensión al incumplimiento, la evaluación del impacto de las innovaciones tecnológicas en la gestión crediticia, o el análisis comparado de diferentes modelos institucionales. Estos y otros temas podrán ser abordados en el futuro con la solvencia y el rigor que caracterizan a esta obra, que sin duda marcará un hito en la literatura especializada sobre financiamiento a pequeñas y medianas empresas.

El lector tiene ante sí una obra que combina el rigor analítico con la relevancia práctica, la profundidad conceptual con la claridad expositiva, la solidez metodológica con la sensibilidad hacia las implicaciones humanas y sociales del fenómeno estudiado. Quien se adentre en sus páginas encontrará no solo un diagnóstico preciso de las causas del incumplimiento crediticio, sino también una guía para la acción y una invitación a reflexionar sobre el papel que las instituciones financieras pueden y deben desempeñar en la construcción de un desarrollo económico más inclusivo y sostenible.

Capítulo

1

*EL DESAFÍO DEL INCUMPLIMIENTO CREDITICIO EN EL FINANCIAMIENTO A
LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS*

El papel estratégico de las PYMES en la economía y su compleja relación con el sistema financiero

El sector de la Pequeña y Mediana Empresa, conocido por sus siglas PYMES, constituye actualmente el principal motor de la actividad económica en el país, representando más del noventa por ciento del flujo económico nacional. Esta abrumadora mayoría numérica contrasta, sin embargo, con la precariedad estructural que caracteriza a gran parte de estas organizaciones, las cuales operan predominantemente en un entorno de informalidad generado, en buena medida, por la complejidad y onerosidad de los trámites burocráticos exigidos por el Estado para su formalización plena. Esta situación de informalidad, sumada a la percepción de riesgo elevado que el sector inspira en la banca tradicional, ha limitado históricamente el acceso de estas empresas al crédito formal, restringiendo así sus posibilidades de crecimiento, inversión y desarrollo sostenible. Como señalan diversos estudios sobre financiamiento empresarial en economías emergentes publicados en revistas como *World Development*, la restricción crediticia constituye uno de los principales obstáculos para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en América Latina, limitando su contribución potencial al crecimiento económico y la generación de empleo (Beck & Demirguc-Kunt, 2006).

Frente a esta limitación estructural de la banca tradicional para atender las necesidades financieras del sector PYME, las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito emergieron como una alternativa institucional diseñada específicamente para cubrir este vacío.

Estas entidades, creadas con una vocación de inclusión financiera y desarrollo local, propusieron un modelo de negocio basado en la flexibilización de los requisitos exigidos para el otorgamiento de créditos, ofreciendo a los pequeños y medianos empresarios facilidades que la banca comercial no estaba dispuesta a conceder. Esta estrategia, si bien ha permitido ampliar significativamente la cobertura del sistema financiero y canalizar recursos hacia sectores tradicionalmente excluidos, ha implicado también la asunción de riesgos crediticios mayores, materializados en el incumplimiento de los pagos por parte de los prestatarios. El incumplimiento, entendido como el retraso o falta de pago de las obligaciones contraídas por los prestatarios en los plazos y condiciones acordados, constituye uno de los problemas más significativos que enfrentan las entidades microfinancieras en su gestión diaria, afectando no solo su rentabilidad sino también su capacidad para continuar canalizando recursos hacia el sector productivo.

La situación de vulnerabilidad financiera de las pequeñas y medianas empresas, que carecen del músculo económico y de la estructura organizativa que caracteriza a las grandes corporaciones, las hace particularmente sensibles a las fluctuaciones del entorno económico y a las contingencias operativas propias de su actividad. Esta debilidad estructural se traduce en una capacidad limitada para generar ingresos estables y sostenidos en el tiempo, así como para acumular reservas que les permitan afrontar períodos de vacas flacas sin comprometer el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Cuando estas empresas, que operan con márgenes reducidos y escasa capacidad de absorción de shocks,

enfrentan dificultades en su actividad comercial, la primera consecuencia suele ser el retraso o la imposibilidad de honrar los compromisos crediticios adquiridos. La literatura especializada en microfinanzas, recogida en publicaciones como el *Journal of Banking and Finance*, ha documentado ampliamente esta relación entre la fragilidad estructural de las pequeñas empresas y su mayor propensión a incurrir en situaciones de incumplimiento crediticio (Armendáriz & Morduch, 2010).

La evaluación crediticia como factor crítico en la prevención del incumplimiento

El problema fundamental que subyace al incumplimiento crediticio en el sector PYME no se limita, sin embargo, a las condiciones estructurales de las empresas prestatarias, sino que encuentra una de sus causas más significativas en las deficiencias del propio proceso de evaluación de créditos implementado por las entidades financieras. Cuando una institución crediticia no realiza una verificación exhaustiva y rigurosa del negocio del solicitante, cuando no contrasta adecuadamente la información proporcionada con la realidad observable, cuando no profundiza en el análisis de la capacidad de pago real del potencial deudor y cuando aprueba operaciones sin aplicar los filtros de control que la prudencia financiera recomienda, está sembrando las semillas del futuro incumplimiento. La evaluación crediticia, concebida como el conjunto de procedimientos analíticos destinados a determinar la capacidad y voluntad de pago de un solicitante, así como el nivel

de riesgo asociado a la operación, constituye la primera línea de defensa contra el incumplimiento y, paradójicamente, también el eslabón más débil en muchas instituciones financieras.

Investigaciones internacionales han abordado sistemáticamente esta problemática, aportando evidencia empírica sobre los factores que inciden en el incumplimiento y sobre la importancia crucial de los procesos evaluatorios. Ramírez (2016), en su investigación sobre los determinantes del incumplimiento en la cartera de microcréditos en Colombia, llegó a la conclusión de que entre los elementos más determinantes se encuentra la información detallada del análisis socioeconómico del cliente. Este análisis, que debe incluir variables como la edad del solicitante, el tipo de vivienda que posee, su experiencia en el sector económico en el que desarrolla su actividad y la estabilidad de sus fuentes de ingreso, proporciona indicios fundamentales sobre la capacidad real de pago y sobre el compromiso del prestatario con el cumplimiento de sus obligaciones. La investigación de Ramírez permitió, además, establecer referencias valiosas sobre la relación que los establecimientos de crédito deben considerar en el momento de implementar sus procesos de gestión de riesgo crediticio, destacando la importancia de un enfoque integral que combine variables cuantitativas y cualitativas en la evaluación de los solicitantes.

El concepto mismo de incumplimiento ha sido objeto de definición por diversos autores, quienes coinciden en caracterizarlo como aquella situación en la que el cliente no honra el compromiso de pago asumido, generando una deuda que deviene en inco-

brable o de difícil recuperación. Addai y Pu (2015, como se citó en Periche et al., 2020) referencian el incumplimiento precisamente en estos términos, enfatizando su carácter de deuda incobrable y la ruptura del compromiso contractual por parte del deudor. Esta definición pone de relieve la importancia de que las Entidades Microfinancieras implementen una correcta gestión de su cartera de créditos, realizando seguimientos periódicos a las colocaciones y monitoreando constantemente el comportamiento de pago de los prestatarios para detectar tempranamente señales de alerta que permitan actuar antes de que el incumplimiento se consolide. Complementando esta aproximación conceptual, Medina y Paniagua (2008, como se citó en Cortez y Burgos, 2016) señalan que la gestión de cartera de créditos “incluye la creación de herramientas que permitan identificar el grado de responsabilidad del cliente en el cumplimiento de los pagos en los plazos establecidos” (p. 5), subrayando así la importancia de disponer de instrumentos adecuados para evaluar y monitorear el comportamiento crediticio de los prestatarios.

La experiencia internacional en el análisis del incumplimiento crediticio. Lecciones desde Colombia y Venezuela

El estudio del incumplimiento crediticio ha ocupado un lugar destacado en la investigación financiera internacional, generando un corpus significativo de conocimiento que resulta de gran utilidad para comprender este fenómeno en sus múltiples dimensio-

nes y para diseñar estrategias efectivas de prevención y gestión. La investigación desarrollada por Altuve y Hurtado (2018), titulada “Análisis de los factores que influyen en el incumplimiento del sistema bancario venezolano 2005-2015”, constituye un aporte relevante en esta línea, al plantearse como objetivo la identificación de los factores que influyen en el incumplimiento del sistema bancario de Venezuela durante un período particularmente turbulento de su historia económica. El estudio concluyó que existe una relación estadísticamente significativa entre el incumplimiento y un conjunto de variables macroeconómicas y financieras seleccionadas, entre las que destacan la liquidez monetaria, la inflación, la tasa de interés activa, la tasa pasiva real, el tipo de cambio oficial, la rentabilidad bancaria, el volumen de cartera de créditos y la liquidez del sistema bancario en su conjunto.

Este hallazgo resulta particularmente relevante porque evidencia que el incumplimiento no puede ser entendido únicamente como un problema de comportamiento individual de los deudores o de deficiencias en los procesos internos de las entidades crediticias, sino que se inscribe en un contexto macroeconómico más amplio cuyas fluctuaciones afectan significativamente la capacidad de pago de los prestatarios. Una economía con alta inflación, por ejemplo, erosiona el poder adquisitivo de los ingresos y dificulta el cumplimiento de obligaciones financieras contratadas en términos nominales; un entorno de inestabilidad cambiaria afecta particularmente a aquellos prestatarios cuyos ingresos están dolarizados o vinculados al comercio internacional; y una contracción de la liquidez bancaria puede traducirse en restricciones crediti-

cias que afectan la capacidad de las empresas para refinanciar sus deudas o para acceder a nuevos créditos que les permitan sortear dificultades temporales. La investigación de Altuve y Hurtado permitió, además, identificar y comparar modelos estimados relevantes para realizar predicciones del índice de incumplimiento, herramientas analíticas que resultan de gran utilidad para que las entidades financieras puedan supervisar, controlar y mejorar su funcionamiento en un entorno de incertidumbre.

El panorama nacional. Factores internos y procesos crediticios en la generación del incumplimiento

En el ámbito nacional, el análisis del incumplimiento en los créditos otorgados a las pequeñas y medianas empresas adquiere características específicas que reflejan la particular idiosincrasia del tejido empresarial peruano y las condiciones estructurales de su sistema financiero. La literatura académica nacional ha documentado cómo los créditos PYMES han experimentado un aumento sostenido en sus indicadores de incumplimiento, fenómeno que encuentra una de sus explicaciones fundamentales en la limitada capacidad de las pequeñas empresas para mantener sus operaciones con normalidad cuando enfrentan contingencias adversas. A diferencia de las grandes corporaciones, que cuentan con estructuras financieras sólidas, acceso diversificado a fuentes de financiamiento y capacidad para acumular reservas que les permiten sortear períodos difíciles, las pequeñas empresas operan con márgenes reducidos, escasa capacidad de acumulación y

una dependencia crítica del flujo regular de ingresos para atender sus obligaciones. Cuando este flujo se interrumpe, sea por causas internas o por factores externos, la consecuencia inmediata suele ser la imposibilidad de cumplir con los compromisos financieros adquiridos.

La investigación realizada por Cantuta (2013), titulada “Procedimiento de otorgamiento de créditos y satisfacción de clientes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, Agencia Puno Bellavista, Periodo 2012”, abordó precisamente esta problemática desde la perspectiva de los procesos internos de las entidades crediticias. El estudio se propuso como objetivo analizar la incidencia del procedimiento de otorgamiento de créditos en la satisfacción de los clientes de la Caja Municipal, llegando a la conclusión de que no se realiza un manejo adecuado del proceso en sus diferentes etapas: promoción, evaluación, aprobación, desembolso, control y seguimiento. Esta deficiencia en la gestión integral del proceso crediticio no solo afecta la satisfacción de los clientes, como señala el estudio, sino que constituye un factor determinante en la generación de incumplimiento, pues una evaluación deficiente permite el ingreso a la cartera de prestatarios con perfiles de riesgo inadecuados, y un control y seguimiento insuficientes impide la detección temprana de señales de alerta que permitirían actuar preventivamente.

El trabajo de Cantuta aporta, además, una perspectiva valiosa al considerar que los factores internos de las entidades financieras también desempeñan un papel relevante en la generación de

incumplimiento. Esta aproximación, que desplaza parcialmente el foco de atención desde las características de los prestatarios hacia las prácticas institucionales de las entidades crediticias, abre nuevas posibilidades para el diseño de estrategias preventivas basadas en la mejora de los procesos internos más que en la selección restrictiva de clientes. La recomendación del autor de realizar estudios periódicos para conocer los cambios en las necesidades de los clientes y así contrarrestar las deficiencias en el procedimiento de evaluación de créditos apunta precisamente en esta dirección, proponiendo un enfoque dinámico y adaptativo de la gestión crediticia.

El concepto de factores internos, central para comprender esta aproximación, ha sido definido por diversos autores. Teófilo (2018, como se citó en Borja, 2019) los caracteriza como “las cosas que están dentro de la empresa y bajo su control, como tangibles e intangibles. Estos factores se agrupan en fortalezas y debilidades” (p. 17), proporcionando así un marco conceptual que permite distinguir entre aquellos elementos que dependen de la gestión institucional y aquellos que corresponden al entorno externo. Complementariamente, Castillo y Cárdenas (2016, como se citó en Periche et al., 2020) ofrecen una definición operativa de deudor incumplido como “el cliente que no ha pagado de manera puntual sus cuotas crediticias, el cual involucra los intereses e incluso el capital” (p. 207), precisando así el objeto de análisis y delimitando el fenómeno que se pretende explicar.

Procesos internos y políticas crediticias. Evidencia desde investigaciones nacionales recientes

La investigación desarrollada por Libora y Ordoño (2020), titulada “Los Procesos Internos y su Influencia en el Incumplimiento de Créditos Microempresa en Scotiabank, Agencia Tacna 2018”, profundiza en esta línea de análisis al plantearse como objetivo determinar en qué medida los procesos internos influyen en el incumplimiento de los créditos otorgados por esta entidad financiera. Las conclusiones del estudio enfatizan la necesidad de gestionar efectivamente la cartera de créditos desde el mismo momento de su colocación, implementando mecanismos rigurosos de medición del riesgo crediticio, evaluando con profundidad la solvencia real del cliente y revisando sistemáticamente las calificaciones internas asignadas a cada prestatario. Un hallazgo particularmente relevante de esta investigación es la constatación de que el porcentaje de confianza otorgado a los usuarios en el proceso de aprobación influye significativamente en el incumplimiento de los créditos, sugiriendo que la familiaridad con clientes recurrentes, si no va acompañada de una evaluación rigurosa, puede generar un sesgo de confianza que lleve a relajar los estándares crediticios y a aprobar operaciones que no deberían ser aprobadas.

Esta observación conecta directamente con los hallazgos de Calle y Poicón (2021), quienes en su investigación “Factores internos del Incumplimiento en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Piura, Perú, en el año 2018” se plantearon como

objetivo determinar los factores internos del incumplimiento en dicha institución. El estudio concluyó que la flexibilidad excesiva de las políticas de crédito constituye un factor determinante en el aumento del incumplimiento, al permitir el ingreso a la cartera de prestatarios con perfiles de riesgo elevados o con capacidad de pago insuficiente. Adicionalmente, se identificó la ausencia de un manual de procedimientos que oriente y estandarice las actividades de recuperación de créditos, lo que limita la efectividad de las acciones de cobranza y prolonga innecesariamente los períodos de atraso. Un aporte particularmente valioso de esta investigación es la identificación de una debilidad significativa: la aplicación del mismo argumento o criterio para todos los socios en el momento del otorgamiento de crédito, práctica que impide reflejar adecuadamente el comportamiento crediticio real de cada socio y conduce a decisiones estandarizadas que no consideran las particularidades individuales.

La investigación de Beltrán y Vásquez (2017), titulada “Incidencia de Políticas de Crédito en el Índice de Incumplimiento en la Empresa Fiberlux SAC, Lima 2016”, abordó esta problemática desde la perspectiva de una empresa comercial, llegando a conclusiones que resultan igualmente aplicables al sector financiero. El estudio determinó que los gestores de la empresa carecen de conocimientos especializados en la gestión de créditos y cobranzas, que la organización no cuenta con el personal suficiente para realizar una efectiva gestión de cobranza y que adolece de una base de datos actualizada de sus clientes, factores todos ellos que

contribuyen al aumento del incumplimiento. Estas deficiencias, que podrían calificarse como de gestión básica, evidencian que en muchas organizaciones no se ha internalizado aún la importancia estratégica de la administración del crédito y la cobranza, áreas frecuentemente relegadas a un segundo plano hasta que el incumplimiento alcanza niveles críticos que amenazan la viabilidad del negocio. La investigación permitió deducir, además, que las políticas de venta a crédito influyen significativamente en el incumplimiento de los clientes, confirmando que el incumplimiento es, en buena medida, consecuencia de la falta de rigor en la aplicación de las políticas establecidas.

Tipología de políticas de crédito y su impacto en el incumplimiento

La clasificación de las políticas de crédito propuesta por Beaufond (2005, como se citó en Cumpa, 2019) ofrece un marco conceptual de gran utilidad para analizar la relación entre el diseño institucional y la generación de incumplimiento. Este autor distingue tres tipos fundamentales de políticas crediticias, cada una con características distintivas que influyen de manera diferente en el perfil de riesgo de la cartera y en los niveles de incumplimiento resultantes. Las políticas restrictivas se caracterizan por conceder créditos con plazos reducidos, aplicar criterios de evaluación exigentes y mantener una gestión de cobranzas agresiva que busca minimizar al máximo los períodos de atraso. Este enfoque, si bien reduce significativamente el riesgo crediticio y los niveles

de incumplimiento, limita también el volumen de negocio y puede excluir del financiamiento a segmentos de mercado que, con un seguimiento adecuado, podrían ser atendidos rentablemente.

En el extremo opuesto se sitúan las políticas liberales, caracterizadas por su generosidad en la concesión de créditos, la consideración prioritaria de la competencia como referencia para las propias condiciones, la ausencia de presión enérgica en los procesos de cobro y la escasa exigencia en cuanto a condiciones y plazos de pago. Este enfoque, aunque puede generar un crecimiento rápido de la cartera crediticia y una percepción positiva entre los clientes, incrementa significativamente el riesgo de incumplimiento al permitir el ingreso de prestatarios con perfiles inadecuados y al no implementar mecanismos efectivos de recuperación cuando se producen retrasos. La experiencia de numerosas instituciones financieras en América Latina, documentada en publicaciones como el *Journal of Microfinance*, demuestra que las políticas excesivamente liberales, particularmente cuando se combinan con procesos de evaluación deficientes, constituyen una de las principales causas de crisis de cartera en el sector microfinanciero.

Entre ambos extremos se sitúan las políticas racionales, que buscan un equilibrio entre la necesidad de generar negocio y la obligación de mantener la cartera sana. Estas políticas, según Beaufond, deben aplicarse de tal manera que se logre producir un flujo normal de crédito y de cobranzas, implementándose con el propósito de cumplir simultáneamente con los objetivos de la administración de cuentas por cobrar y con las metas más amplias

de la gerencia financiera. Las políticas racionales reconocen que el crédito es un instrumento necesario para el desarrollo del negocio, pero también que su mala administración puede comprometer seriamente la viabilidad de la institución. Por ello, buscan establecer condiciones que permitan atender adecuadamente a los clientes sin asumir riesgos excesivos, y diseñar procesos de cobranza que sean efectivos sin generar un deterioro de la relación con la clientela.

La investigación de Delgado y Lezama (2018), titulada “Políticas de Cobranza para Reducir el Índice de Incumplimiento de los Usuarios del Proyecto Especial Jequetepeque – Zaña, Año 2017”, aporta evidencia empírica sobre la efectividad de las políticas de cobranza bien diseñadas. El estudio, que se propuso determinar de qué manera la aplicación de políticas de cobranza contribuye a reducir el índice de incumplimiento, concluyó que las políticas implementadas tuvieron una alta incidencia en la reducción de los atrasos, confirmando así la importancia de este ámbito de gestión. Un aporte fundamental de esta investigación es la constatación de que las políticas de cobranza, para ser efectivas, deben ser controladas y evaluadas constantemente, ajustándose a las circunstancias cambiantes y a las características específicas de cada segmento de deudores. No basta, por tanto, con diseñar políticas adecuadas en el papel; es necesario implementar sistemas de monitoreo que permitan verificar su aplicación efectiva y medir sus resultados, así como mecanismos de retroalimentación que faciliten su mejora continua.

El contexto local. La Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita

En el ámbito local, la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita constituye un caso de estudio particularmente relevante para analizar la problemática del incumplimiento en los créditos otorgados a las pequeñas y medianas empresas. Esta entidad financiera, creada a principios de los años ochenta del siglo pasado, surgió precisamente con la misión de atender las necesidades financieras de los microempresarios que no tenían acceso a la banca tradicional, desempeñando así un papel fundamental en la inclusión financiera y el desarrollo del tejido empresarial local. Desde sus orígenes, el rubro de los créditos PYMES ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por la creciente demanda de los microempresarios que, en su afán de desarrollar sus emprendimientos, optaban por trabajar con financiamiento externo en lugar de comprometer su limitado capital propio y exponerse al riesgo de descapitalización.

Este crecimiento de la cartera crediticia, sin embargo, no ha estado exento de desafíos, siendo el incumplimiento uno de los más significativos. La investigación identificó tres categorías de factores internos que constituyen la base explicativa del incumplimiento en la Caja Municipal: los procedimientos establecidos para la aprobación de los créditos PYMES, las políticas que orientan las colocaciones de créditos y los factores de operatividad del sectorista en las etapas previa y posterior al otorgamiento de los créditos. Esta categorización, que emerge del análisis de la literatura

y de la observación de la práctica institucional, proporciona un marco analítico de gran utilidad para abordar sistemáticamente el estudio del incumplimiento y para diseñar intervenciones orientadas a su reducción.

La literatura especializada ha identificado diversos factores adicionales que influyen en el incumplimiento, complementando y enriqueciendo el marco analítico propuesto. Rodríguez et al. (2017, como se citó en Periche et al., 2020) señalan que “la falta de tiempo y el sobreendeudamiento” constituyen los indicadores más importantes desde la perspectiva del cliente, planteando además que una de las estrategias de vital importancia para minimizar el tiempo dedicado a la gestión crediticia es la implementación de tarjetas de crédito que agilicen las operaciones y reduzcan los costos de transacción. Esta observación resulta relevante porque introduce la dimensión temporal como un factor a considerar tanto en el diseño de productos crediticios como en la gestión de la relación con los clientes.

La definición de factores internos propuesta por Aguilar et al. (2005, como se citó en Calle y Poicón, 2021) proporciona una clasificación detallada que resulta de gran utilidad analítica. Según estos autores, los factores internos que determinan el incumplimiento son aquellos que dependen de las políticas y áreas internas de la empresa misma, pudiendo comprender: factores de incumplimiento causados por la empresa en su conjunto, factores de incumplimiento originados en el proceso crediticio específico, factores de incumplimiento causados por el personal que intervie-

ne en las diferentes etapas y factores de incumplimiento derivados de la cultura institucional predominante. Esta clasificación, que abarca desde lo estructural hasta lo cultural, pasando por lo procedimental y lo humano, ofrece un marco comprehensivo para el análisis de las causas internas del incumplimiento y para el diseño de estrategias de intervención en los diferentes niveles de la organización.

La evaluación crediticia como herramienta fundamental para la prevención del incumplimiento

La investigación desarrollada por Pereda (2016), titulada “La Evaluación Crediticia y su Incidencia en el Incumplimiento de los Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Lorenzo, Trujillo, 2015”, aborda directamente la relación entre la calidad de los procesos evaluatorios y los niveles de incumplimiento resultantes. El estudio concluyó que existe una relación positiva entre ambas variables y que se encuentran debilidades significativas en la etapa de evaluación que contribuyen al incremento de los atrasos. Este hallazgo confirma la intuición central que orienta la presente reflexión: la calidad de la evaluación crediticia constituye un factor determinante en el desempeño posterior de la cartera, y las deficiencias en esta etapa tienen consecuencias que se manifiestan a lo largo de toda la vida del crédito.

La investigación de Pereda identifica como uno de los aspectos fundamentales para minimizar el incumplimiento la rea-

lización de una correcta evaluación crediticia antes de proceder a la aprobación y desembolso del crédito. Esta evaluación debe incluir, según el autor, un análisis socioeconómico comprehensivo del cliente que aborde variables como los niveles de ingresos, el número de trabajadores empleados, la ubicación del negocio, las características de la vivienda, un balance contable simplificado del negocio y el análisis de familiares cercanos incluidos en reportes de centrales de riesgos. La exhaustividad de este análisis, que combina información cuantitativa y cualitativa, financiera y contextual, permite formarse una imagen precisa de la capacidad real de pago del solicitante y de su disposición a cumplir con las obligaciones contraídas, reduciendo así la incertidumbre inherente a toda decisión crediticia.

Arce y Mejía (2011, como se citó en Cortez y Burgos, 2016) complementan esta perspectiva al señalar que “la Evaluación Crediticia, implementada en una empresa, permitirá identificar, clasificar en su base de datos de clientes, cuáles son beneficiosos y también los que no son” (p. 7). Esta función clasificatoria de la evaluación crediticia resulta esencial en un contexto donde las entidades financieras manejan un volumen creciente de clientes, pues permite segmentar la cartera de acuerdo con el historial crediticio y ordenar a los prestatarios según las políticas establecidas, facilitando así una gestión diferenciada que asigna más recursos de seguimiento y control a aquellos segmentos que presentan mayor riesgo. La evaluación crediticia no es, por tanto, un acto puntual que concluye con la aprobación o rechazo de una solicitud, sino que genera información que alimenta permanentemente el siste-

ma de gestión de cartera y permite una administración más precisa y eficiente del riesgo crediticio.

La investigación de Cumpa (2019), titulada “Políticas de Crédito y su incidencia en el incumplimiento de la financiera Mibanco del distrito de Trujillo, año 2017”, aporta evidencia adicional sobre la importancia de la implementación efectiva de las políticas crediticias. El estudio concluye que, si bien la financiera Mibanco cuenta formalmente con políticas de créditos establecidas, estas no están siendo implementadas correctamente en la práctica, advirtiéndose un exceso de confianza de los asesores con los clientes recurrentes que lleva a relajar los procedimientos establecidos. Esta confianza mal entendida se traduce en omisiones significativas: no se realiza la contratación de domicilio o negocio, no se cumplen cabalmente las referencias, no se verifica adecuadamente el tiempo de funcionamiento de la actividad económica y no se entregan las notificaciones de cobranza en los plazos establecidos. El estudio aporta, además, una recomendación práctica de gran valor: la necesidad de revisar de manera detallada los expedientes de créditos de clientes recurrentes, sin dar por sentado que el conocimiento previo exime de la aplicación rigurosa de los procedimientos establecidos.

Reflexiones finales. Hacia una gestión crediticia más sólida y equitativa

La importancia de identificar los factores determinantes del incumplimiento en los créditos PYMES radica en la necesidad de

descubrir aquellos elementos que deben ser advertidos por las entidades de crédito para poder intervenir sobre ellos de manera efectiva. El incumplimiento no es simplemente un indicador de desempeño que debe ser monitoreado, sino un fenómeno complejo cuyas causas profundas deben ser comprendidas para poder diseñar estrategias de prevención y control que aborden los problemas en su raíz y no solo en sus manifestaciones superficiales. La identificación precisa de los factores determinantes permite pasar de una gestión reactiva, que actúa cuando el incumplimiento ya se ha manifestado, a una gestión proactiva, que anticipa los problemas y actúa preventivamente para evitarlos.

Las estrategias que puedan derivarse de esta identificación permitirán mejorar la salud de la cartera crediticia mediante una buena gestión de esta, entendida no solo como la aplicación de procedimientos estandarizados sino como la implementación de un sistema integral que abarque desde el diseño de productos adecuados hasta el seguimiento personalizado de los prestatarios, pasando por la formación continua del personal y la revisión periódica de las políticas. La mejora de la gestión crediticia contribuye a minimizar los efectos negativos que genera un alto nivel de incumplimiento, efectos que no se limitan a la institución crediticia sino que se extienden al conjunto del sistema financiero y, más ampliamente, a la economía del país.

Un nivel elevado de incumplimiento afecta la rentabilidad de las entidades financieras, erosiona su base patrimonial y limita su capacidad para continuar canalizando recursos hacia el sector pro-

ductivo, generando así un círculo vicioso de restricción crediticia que afecta particularmente a las pequeñas y medianas empresas. Pero, además, el incumplimiento afecta a los propios clientes, que ven deteriorado su historial crediticio y limitado su acceso futuro al financiamiento, y al sistema financiero en su conjunto, que puede verse desestabilizado por crisis de cartera que se propagan a través de las interconexiones entre instituciones. Por ello, la reflexión sobre los factores determinantes del incumplimiento no es solo un ejercicio académico, sino una contribución práctica a la estabilidad y desarrollo del sistema financiero y, a través de él, al bienestar económico del país.

Capítulo

2

*EL CAMINO RECORRIDO. ESTRATEGIAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
COMPRENSIÓN DEL FENÓMENO*

Una aproximación cualitativa para descifrar la realidad del incumplimiento crediticio

La exploración de los factores que determinan el incumplimiento en los créditos otorgados a las pequeñas y medianas empresas requiere un acercamiento a la realidad que permita capturar no solo las dimensiones objetivas y medibles del fenómeno, sino también las percepciones, interpretaciones y significados que los actores involucrados construyen en su interacción cotidiana con el sistema financiero. Esta necesidad de comprensión profunda y contextualizada orientó la elección de un enfoque cualitativo, aproximación que, en palabras de Grinnell (1997, como se citó en Hernández et al., 2006), constituye una “investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, es una especie de paraguas en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos” (p. 16). Esta definición resulta particularmente reveladora porque enfatiza la diversidad de aproximaciones que caben bajo este paraguas metodológico y la riqueza que esta pluralidad aporta al estudio de fenómenos sociales complejos como el que nos ocupa. La decisión de adoptar este enfoque responde, además, a la convicción de que el incumplimiento crediticio no puede ser reducido a una mera variable estadística, sino que debe ser comprendido como un fenómeno multidimensional en el que confluyen factores económicos, sociales, institucionales y humanos que solo pueden ser adecuadamente aprehendidos mediante estrategias de investigación que privilegien la profundidad sobre la extensión y el significado sobre la mera cuantificación.

La aproximación cualitativa, tal como la caracterizan Hernández et al. (2006), se configura como:

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia a los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorgan). (p. 9)

Esta doble condición naturalista e interpretativa del enfoque elegido resulta particularmente valiosa para el estudio del incumplimiento crediticio en el contexto de las pequeñas y medianas empresas, pues permite analizar este fenómeno en el entorno natural donde ocurre, sin descontextualizarlo de las condiciones reales que lo determinan, y al mismo tiempo explorar los significados que los actores involucrados, tanto prestamistas como prestatarios, atribuyen a sus prácticas y decisiones financieras. La investigación cualitativa no busca, como la cuantitativa, establecer leyes universales o relaciones causales de validez general, sino comprender en profundidad fenómenos particulares situados en contextos específicos, generando un conocimiento contextualmente situado que, sin embargo, puede resultar de gran utilidad para iluminar realidades similares y para orientar la toma de decisiones informadas por la evidencia.

En cuanto al nivel de profundidad alcanzado, la investigación se inscribe en el tipo descriptivo, aproximación que, según Gay (1996, como se citó en Nicomedes, 2018), comprende “la colección de datos para probar hipótesis o responder a preguntas concernientes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos” (p. 2). La elección de este nivel responde al propósito fundamental de la investigación: identificar y caracterizar los factores que determinan el incumplimiento en los créditos PYMES, lo que implica describir con precisión cómo se manifiestan estos factores en la realidad concreta de la institución estudiada, sin pretender establecer relaciones causales definitivas ni generalizar los hallazgos más allá del contexto específico en que fueron producidos. La investigación descriptiva, en este sentido, cumple una función fundamental en el proceso de generación de conocimiento al proporcionar representaciones fieles y detalladas de la realidad que pueden servir de base para investigaciones posteriores de mayor profundidad explicativa.

Por su finalidad, la investigación puede ser caracterizada como aplicada, tipología que Lester y Lester (2012, como se citó en Hernández et al., 2014) consideran particularmente adecuada para:

Evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar causalidad y sus implicaciones. Esta tipología es muy adecuada para la investigación aplicada (incluyendo la que tiene como justificación adelantos y productos tecnológicos) y para las investigaciones de las que se derivan acciones. (p. 42)

Esta orientación aplicada responde a la convicción de que el conocimiento generado no debe permanecer confinado en los límites del debate académico, sino que debe traducirse en propuestas concretas que puedan ser implementadas por las instituciones financieras para mejorar sus prácticas de gestión crediticia y reducir los niveles de incumplimiento. La investigación no se agota, por tanto, en la descripción de la realidad o en la identificación de factores explicativos, sino que aspira a contribuir a la transformación de esa realidad mediante la formulación de estrategias y recomendaciones fundamentadas en la evidencia recogida. Esta vocación práctica, lejos de comprometer el rigor académico, lo complementa al someter los hallazgos a la prueba última de su utilidad para la acción informada.

En cuanto a la temporalidad de la recolección de datos, la investigación se define como prospectiva, caracterización que Rodríguez y Pérez (2007) explican al señalar que estos estudios son “aquellos en los cuales la información se va registrando en la medida que va ocurriendo el fenómeno o los hechos programados para observar” (p. 36). Esta condición prospectiva implica que los datos fueron recogidos durante el desarrollo mismo de los acontecimientos estudiados, lo que permite capturar la realidad en su devenir temporal sin las distorsiones que puede introducir el paso del tiempo en la memoria de los actores o en la interpretación retrospectiva de los hechos. La investigación se sitúa así en el presente de los fenómenos estudiados, registrando la información a medida que esta se produce y garantizando con ello su frescura y su adecuación a la realidad contemporánea.

El diseño de la investigación. Una mirada transversal a la realidad sin intervención

El diseño adoptado para la investigación corresponde al tipo no experimental y transversal, elección que responde a la naturaleza del fenómeno estudiado y a los objetivos planteados. Sampieri (2008) define la investigación no experimental como “sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (p. 153), caracterización que resulta particularmente pertinente para el estudio del incumplimiento crediticio, dado que los factores que lo determinan no pueden ser manipulados por el investigador sin alterar la realidad que se pretende estudiar. En este tipo de diseño, el investigador se limita a observar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, para después analizarlos sin intervenir en su desarrollo ni modificar las condiciones en que se producen. Esta aproximación respeta la integridad de la realidad estudiada y evita las distorsiones que podría introducir la manipulación experimental, resultando por ello especialmente adecuada para el estudio de fenómenos sociales complejos donde la intervención del investigador podría alterar los comportamientos que se pretenden observar.

El carácter transversal del diseño, por su parte, implica que la recolección de datos se realiza en un momento único, capturando una instantánea de la realidad en un período temporal determinado. Sampieri (2008) precisa que el diseño no experimental transversal “se refiere a las investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154), lo que permite obtener una imagen com-

prehensiva de la situación en ese momento específico sin pretender realizar un seguimiento a lo largo del tiempo. Esta opción temporal resulta adecuada para los propósitos de la investigación, que busca identificar los factores determinantes del incumplimiento en los créditos PYMES durante el año 2020, sin necesidad de analizar su evolución en períodos anteriores o posteriores. La fotografía obtenida, aunque limitada a un momento concreto, proporciona una base sólida para la identificación de factores y la formulación de estrategias, especialmente considerando que el año estudiado presenta características particulares que lo hacen especialmente relevante para el análisis del incumplimiento crediticio.

El universo de estudio y los participantes. Delimitación del ámbito de investigación

El universo de estudio de la investigación está constituido por la totalidad de créditos PYMES colocados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita en la ciudad de Trujillo. Esta delimitación del ámbito de estudio responde al interés por comprender el fenómeno del incumplimiento crediticio en una institución concreta, con características institucionales específicas y operando en un contexto local determinado, lo que permite un análisis profundo y contextualizado que no sería posible en estudios de alcance más amplio. Leptowski (2008b, como se citó en Hernández et al., 2014) define la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 174), definición que enfatiza la necesidad de establecer con claridad los criterios

que determinan la inclusión de los casos en el universo de estudio. En esta investigación, los criterios de inclusión fueron: tratarse de créditos clasificados como PYMES según la tipología de la institución, haber sido colocados por la agencia Trujillo de la Caja Municipal La Peruanita, y corresponder al período objeto de estudio.

Dentro de este universo más amplio, la muestra quedó delimitada por los créditos PYMES colocados por la mencionada institución durante el año 2020. Hernández et al. (2014) definen la muestra como “un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además que debe ser representativo de la población” (p. 173). En el caso de la presente investigación, la muestra coincide con la totalidad de la población delimitada temporalmente, pues se consideraron todos los créditos PYMES colocados durante el año 2020, sin realizar submuestreo adicional. Esta decisión responde a la magnitud manejable del universo y al interés por capturar la totalidad de la experiencia crediticia del período, sin exclusiones que pudieran introducir sesgos en el análisis.

Las técnicas empleadas. Entrevistas y análisis documental como herramientas de comprensión

Para la recolección de la información necesaria, se emplearon dos técnicas complementarias que permitieron abordar el fenómeno desde diferentes ángulos y garantizar la riqueza y profundidad de los datos obtenidos. La primera de estas técnicas fue

la entrevista, definida por Aragón (2002, como se citó en Morga, 2012) como:

Una forma de encuentro, comunicación e interacción humana de carácter interpersonal e intergrupal (esto es, dos o más de dos personas), que se establece con la finalidad, muchas veces implícita, de intercambiar experiencias e información mediante el diálogo, la expresión de puntos de vista basados en la experiencia y el razonamiento y el planteamiento de preguntas. Tiene objetivos prefijados y conocidos, al menos por el entrevistador. En la asignación de roles, el control de la situación o entrevista lo tiene el entrevistador. Implica la manifestación de toda la gama de canales de comunicación humanos: verbal (oral), auditivo, cinestésico, táctil, olfativo, no verbal (gestual y postural) y paralingüístico (tono, volumen, intensidad y manejo de silencio). (p. 11)

Esta caracterización resulta particularmente reveladora porque enfatiza la riqueza y complejidad de la entrevista como situación comunicativa, en la que no solo se intercambia información verbal, sino que se despliega toda la gama de canales de comunicación humana, proporcionando al investigador una comprensión mucho más rica y matizada de la realidad que la que podría obtener mediante instrumentos puramente escritos. La entrevista permite acceder no solo a lo que los entrevistados dicen, sino también a cómo lo dicen, a sus dudas, sus énfasis, sus silencios, proporcionando pistas valiosas sobre los significados profundos que atribuyen a sus experiencias y prácticas.

En esta investigación se entrevistó al Jefe Zonal de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita, figura institucional que concentra un conocimiento profundo y detallado de la realidad crediticia de la agencia y que puede proporcionar una visión integral de los procesos, políticas y prácticas que inciden en el incumplimiento crediticio. La elección de este informante clave responde a su posición estratégica en la estructura organizativa, que le permite tener una visión de conjunto de la gestión crediticia y acceder a información que no está disponible para otros actores institucionales. La entrevista se desarrolló siguiendo una guía previamente elaborada, instrumento que, como señala la literatura especializada, sirve para realizar la labor de entrevistar de una manera más sencilla y sistemática, incluyendo tanto preguntas centrales que abordan los aspectos fundamentales de la investigación como preguntas de apoyo que facilitan la obtención de información complementaria y ayudan a profundizar en aspectos que emergen durante el desarrollo de la entrevista.

La segunda técnica empleada fue el análisis documental, definido por Dulzaides y Molina (2004, como se citó en Hernández y Tobón, 2016) como “una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación” (p. 401). Esta técnica permitió acceder a la información registrada por la institución sobre los créditos PYMES colocados durante el período estudiado, incluyendo datos sobre montos, plazos, tasas de interés, garantías, comportamiento de pago y, fundamentalmente, la identificación de aquellos créditos

que presentaron incumplimiento y las causas que la institución ha registrado para explicar estos casos. El análisis documental complementa y enriquece la información obtenida mediante la entrevista, proporcionando datos objetivos y sistemáticos que permiten contrastar y contextualizar las percepciones y afirmaciones del informante clave.

Como instrumento para el análisis documental se utilizó la ficha de análisis documental, definida por Hernández (2014, como se citó en Coronado, 2018) como “un documento que recopila información de las diversas actividades, teniendo como finalidad recopilar y analizar los documentos que se requieren para posteriormente analizar el contenido” (p. 18). Este instrumento permitió registrar de manera sistemática y ordenada la información extraída de los documentos institucionales, facilitando su posterior análisis e interpretación a la luz de los objetivos de la investigación. La combinación de ambas técnicas, entrevista y análisis documental, permitió triangular la información obtenida, contrastando las percepciones del informante clave con los datos objetivos registrados en la documentación institucional, lo que fortalece la validez y confiabilidad de los hallazgos.

El camino seguido. Procedimientos para la obtención y análisis de la información

El proceso de investigación se inició con una revisión detallada de los créditos PYMES colocados por la Agencia Trujillo de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita, para lo cual

se solicitó formalmente al funcionario responsable la información detallada sobre la cartera crediticia correspondiente al período 2020. Esta solicitud incluyó específicamente la información relativa a los créditos que presentaron incumplimiento y los factores que, según el registro institucional, determinaron esta situación. La información fue proporcionada por la institución en formatos de hoja de cálculo que contenían datos numéricos y porcentuales sobre la cartera de créditos, los índices de incumplimiento, la cartera de créditos calificada como pesada, las tasas de interés anual para el consolidado de la cartera, así como las principales causas de incumplimiento identificadas por la entidad a partir de su propia experiencia y registro.

Una vez obtenida esta información, se procedió a su procesamiento y análisis mediante la elaboración de cuadros, tablas y flujogramas que permitieran visualizar y comprender la estructura de la cartera crediticia, la distribución del incumplimiento en sus diferentes categorías y, fundamentalmente, la identificación de los factores internos más relevantes que explican el incumplimiento en los créditos PYMES de la entidad. Este trabajo de sistematización y representación gráfica de la información resultó fundamental para identificar patrones, tendencias y relaciones que no son directamente observables en los datos brutos, y para construir una representación comprehensiva de la realidad crediticia de la institución que sirviera de base para la interpretación y el análisis posterior.

Paralelamente al análisis documental, se procedió a la realización de la entrevista con el Jefe Zonal de la Caja Municipal, figura institucional que concentra la responsabilidad de la gestión crediticia en la agencia y que, por su posición y experiencia, podía proporcionar una visión complementaria a la información documental. La entrevista, guiada por el instrumento previamente elaborado, permitió obtener información precisa y detallada sobre aspectos específicos de los factores de incumplimiento que se manifestaron durante el período estudiado, así como sobre las percepciones institucionales acerca de las causas profundas de estos incumplimientos y sobre las estrategias que la entidad ha implementado o planea implementar para prevenirlos y gestionarlos. La información obtenida en la entrevista fue registrada y sistematizada para su posterior análisis en conjunto con la información documental.

Consideraciones sobre la calidad y ética de la investigación

La información obtenida en el desarrollo de la investigación cuenta con el aval explícito de la empresa, que autorizó el acceso a sus registros documentales y facilitó la realización de la entrevista con su Jefe Zonal. Esta autorización institucional no solo garantiza la legitimidad del acceso a la información, sino que también implica un compromiso de la institución con la veracidad de los datos proporcionados y con la relevancia de la investigación para su propia práctica institucional. Adicionalmente, se contó con la plena predisposición y colaboración del Jefe Zonal, quien no solo aceptó

ser entrevistado sino que mostró un genuino interés en la investigación y una actitud abierta y colaborativa que facilitó enormemente el trabajo de campo.

Es importante dejar constancia, asimismo, de que el presente trabajo constituye una investigación original que no contiene plagio de otras investigaciones. Todas las fuentes bibliográficas consultadas y utilizadas han sido debidamente citadas siguiendo las normas de la séptima edición del manual de la American Psychological Association (APA), garantizando así el reconocimiento del trabajo intelectual de otros autores y la trazabilidad de las fuentes que sustentan los argumentos y afirmaciones contenidos en el texto. Esta adhesión a los estándares de integridad académica no solo constituye un requisito formal de la investigación, sino que refleja el compromiso ético de los investigadores con la honestidad intelectual y con la construcción colectiva del conocimiento científico basado en el reconocimiento y el diálogo con las contribuciones previas de la comunidad académica.

Capítulo

3

*HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN. FACTORES DETERMINANTES DEL
INCUMPLIMIENTO EN LOS CRÉDITOS PYMES*

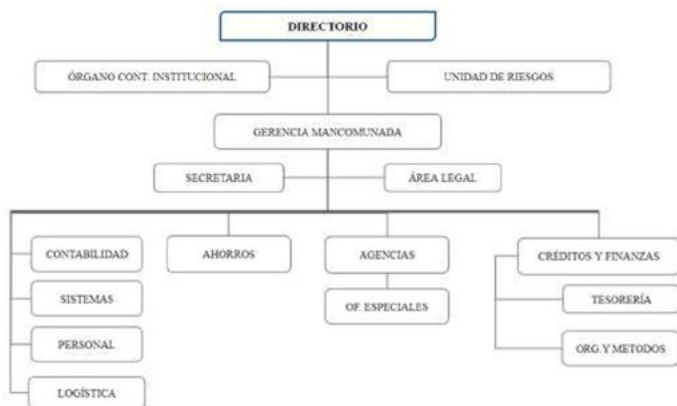
La institución en estudio. Contexto y estructura organizativa de la Caja Municipal La Peruanita

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita inició sus operaciones el 4 de enero de 1983 con un capital fundacional de ochenta y dos millones de dólares, siendo el crédito prendario su primer producto financiero y el germen de lo que con el tiempo se convertiría en una de las instituciones microfinancieras más importantes del país. En el año 1997, la entidad experimentó una transformación institucional significativa al convertirse en Sociedad Anónima, adoptando un modelo de gobierno corporativo que le permitiría enfrentar los desafíos de un mercado financiero cada vez más competitivo y sofisticado. En la actualidad, la institución cuenta con una red de 209 agentes corresponsales y 122 cajeros automáticos que, además de las tradicionales transacciones de retiro y consulta de saldos, ofrecen servicios avanzados como la recepción de efectivo para realizar depósitos, el pago de cuotas de créditos y la entrega de vuelto a los usuarios, ampliando así su capilaridad y su capacidad para atender a segmentos de población tradicionalmente excluidos de los servicios financieros convencionales.

La institución emplea actualmente a 1990 trabajadores, todos ellos sujetos al régimen laboral de la actividad privada, lo que implica el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la normativa laboral peruana y el acceso de los trabajadores a los beneficios sociales contemplados en la ley. En el ámbito de los productos financieros dirigidos al segmento empresarial, La Peruanita ofre-

ce una cartera diversificada que incluye Créditos PYMES, créditos agropecuarios, créditos pesqueros, el producto Panderito, microcréditos, créditos de campaña, la línea Al toque, el producto Ritmo automático, cartas fianza y el Crédito Crece Mujer, este último diseñado específicamente para atender las necesidades financieras de las mujeres emprendedoras. Complementariamente, la institución ofrece una gama de servicios que incluye cambio de moneda extranjera, servicio de recaudación, abono de planillas, emisión de cheques de gerencia, transferencias interbancarias, débito automático, caja móvil y compras por internet, configurando así una propuesta de valor integral para sus clientes empresariales.

Figura 1. Organigrama Institucional



Nota. Organigrama institucional de las áreas internas en la Caja Municipal “La Peruanita”. (Larrea Abad, 2022)

La estructura organizativa de la Caja Municipal está encabezada por el Directorio, órgano colegiado responsable de adoptar las decisiones de mayor complejidad estratégica y de establecer

las políticas generales que orientan la actuación de la institución. Para el cumplimiento de sus funciones, el Directorio cuenta con el apoyo de dos áreas fundamentales: el Órgano de Control Institucional, encargado de supervisar el cumplimiento de las normas y procedimientos, y la Unidad de Riesgos, responsable de identificar, medir, monitorear y controlar los diferentes riesgos a los que está expuesta la entidad en el desarrollo de sus operaciones. Por debajo del Directorio se sitúa la Gerencia Mancomunada, instancia que concentra los cargos gerenciales de mayor responsabilidad, incluyendo la Gerencia de Ahorro y Finanzas, la Gerencia General, la Gerencia de Créditos y las Gerencias Zonales, estas últimas responsables de la gestión descentralizada en las diferentes regiones donde la institución tiene presencia. La Gerencia Mancomunada cuenta con el apoyo de dos áreas staff: la Secretaría General y el Área Legal, que proporcionan soporte administrativo y asesoramiento jurídico respectivamente.

En un nivel siguiente se encuentran las áreas o departamentos no gerenciales que, aunque no tienen rango directivo, desempeñan funciones esenciales para el funcionamiento cotidiano de la Caja. Estas áreas incluyen Contabilidad, responsable del registro y control de las operaciones financieras; Sistemas, encargada de la infraestructura tecnológica y las aplicaciones informáticas; Personal o Recursos Humanos, que gestiona el ciclo de vida de los trabajadores desde la contratación hasta la desvinculación; y Logística, responsable de la adquisición y distribución de los bienes y servicios necesarios para la operación. Adicionalmente, el organigrama institucional contempla el Área de Ahorros, dedicada a la capta-

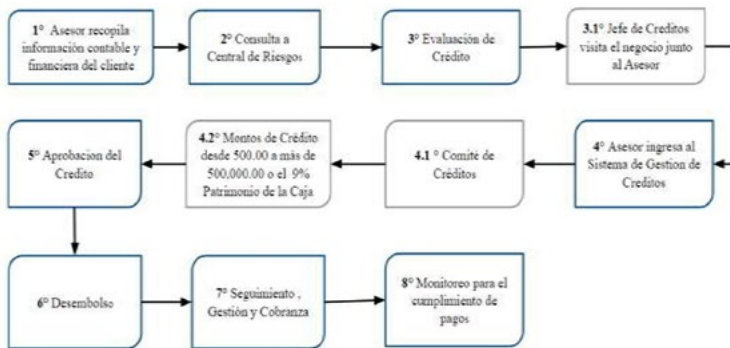
ción de recursos del público, y las agencias distribuidas en todo el territorio nacional, así como las oficinas especiales que atienden segmentos o funciones específicas. Finalmente, el Área de Créditos, corazón de la actividad crediticia de la institución, cuenta con el apoyo de Tesorería para la gestión de los flujos de efectivo asociados a las operaciones de crédito.

Los procedimientos de evaluación crediticia y su incidencia en el incumplimiento

El análisis de los procedimientos seguidos para la evaluación de los créditos PYMES en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita durante el año 2020 revela diferencias significativas entre el tratamiento otorgado a los clientes nuevos y el dispensado a los clientes recurrentes, diferencias que, como se verá más adelante, tienen consecuencias directas en los niveles de incumplimiento registrados por la institución. Para clientes nuevos, el procedimiento de evaluación, representado gráficamente en la Figura 2, se inicia con la recopilación de la información contable y financiera del solicitante por parte del asesor de créditos, quien debe recabar todos los datos necesarios para formar una imagen precisa de la situación económica de la empresa y de su capacidad para generar los flujos de efectivo que permitirán atender el servicio de la deuda. Completada esta fase inicial, se procede a la consulta en las centrales de riesgos, así como en páginas institucionales de apoyo como las de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), la Superintendencia de Ban-

ca, Seguros y AFP (SBS) y el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), con el propósito de verificar la calificación crediticia del solicitante, su historial de cumplimiento con otras entidades financieras y la consistencia de la información personal y tributaria proporcionada.

Figura 2. Procedimientos para Evaluación de Créditos de Clientes Nuevos



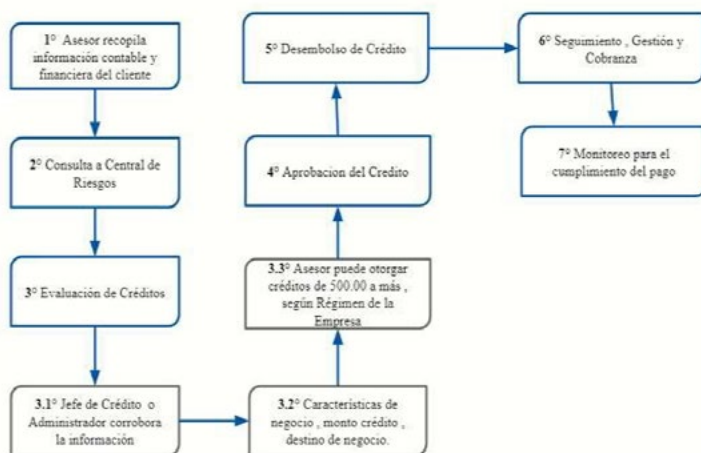
Nota: Larrea Abad, 2022

Realizadas las consultas y verificada la información, se procede a la evaluación propiamente dicha del crédito solicitado. En esta fase, la normativa interna de la Caja establece como requisito indispensable para la aprobación que el Jefe de Créditos realice una visita presencial al negocio del solicitante, con el objeto de verificar in situ el entorno socioeconómico en el que se desarrolla la actividad empresarial. Durante esta visita, el Jefe de Créditos debe evaluar las características físicas del negocio, su ubicación y accesibilidad, el sector económico al que pertenece, el monto de crédito

to solicitado en relación con la escala de operaciones observada y, fundamentalmente, el destino que se dará a los recursos, distinguiendo si se trata de financiamiento para la compra de activo fijo o para capital de trabajo. Esta verificación presencial constituye un filtro de control de gran importancia, pues permite contrastar la información proporcionada por el cliente con la realidad observable, reduciendo así el riesgo de que la decisión crediticia se base en datos inexactos o deliberadamente falseados.

Completada la verificación y emitido el informe correspondiente por el Jefe de Créditos, el asesor procede a ingresar el expediente de crédito en el Sistema de Gestión de Créditos de la institución, desde donde será derivado para su evaluación por los Comités de Créditos correspondientes según el monto solicitado. La estructura de comités está diseñada para que, a mayor monto y por tanto mayor riesgo, la revisión sea más exhaustiva y realizada por instancias de mayor nivel jerárquico. Los montos evaluados pueden oscilar desde 500 soles hasta más de 500,000 soles, o hasta el 9% del patrimonio de la Caja en los casos de mayor cuantía, estableciéndose una correlación directa entre la magnitud del crédito y la profundidad del análisis a que es sometido. Superada esta instancia y verificada la corrección de toda la documentación, se procede a la aprobación formal del crédito y, acto seguido, al desembolso de los recursos, que puede realizarse mediante abono en cuenta o en efectivo según la preferencia manifestada por el cliente. Una vez efectuado el desembolso, se inician las fases de seguimiento, gestión y cobranza del crédito, para concluir finalmente con el monitoreo continuo del cumplimiento de los pagos hasta la cancelación total de la obligación.

Figura 3. Procedimientos para Evaluación de Créditos Pymes de Clientes Recurrentes



Nota: Larrea Abad, 2022

El procedimiento aplicado a los clientes recurrentes, detallado en la Figura 3, presenta similitudes con el descrito para clientes nuevos, pero también diferencias significativas que tienen consecuencias importantes en términos de riesgo crediticio. La principal diferencia se observa en la fase de evaluación, donde no se exige como requisito indispensable que el Jefe de Créditos realice una visita presencial al negocio del solicitante. En sustitución de esta verificación directa, se considera suficiente que el asesor recolecte la información actualizada del negocio, incluyendo sus características y el monto de crédito solicitado, información que debe ser posteriormente corroborada por el Jefe de Créditos o el Administrador de la agencia. Adicionalmente, la normativa interna faculta

al asesor para otorgar créditos por montos comprendidos entre 500 y 50,000 soles sin que sea requisito exigir al cliente la presentación de sus PDT (Programa de Declaración Telemática) de ventas, documento que acreditaría formalmente el nivel de ingresos declarado ante la administración tributaria. En estos casos, el asesor puede formular los estados financieros del negocio basándose en la información que el cliente le proporciona verbalmente sobre sus ventas y márgenes, sin contar con respaldo documental que permita verificar la veracidad de tales declaraciones.

La Tabla 1 presenta las cifras de colocaciones de créditos PYMES realizadas por la Caja Municipal durante el ejercicio 2020, distinguiendo entre clientes nuevos y recurrentes. Del total de 3,305 operaciones crediticias, 859 correspondieron a clientes nuevos, representando el 26% de las colocaciones, mientras que 2,446 fueron realizadas con clientes recurrentes, alcanzando el 74% restante. Esta distribución evidencia la importancia estratégica que tiene para la institución la retención y fidelización de su base de clientes existente, así como la confianza depositada en el historial crediticio acumulado como indicador del comportamiento futuro.

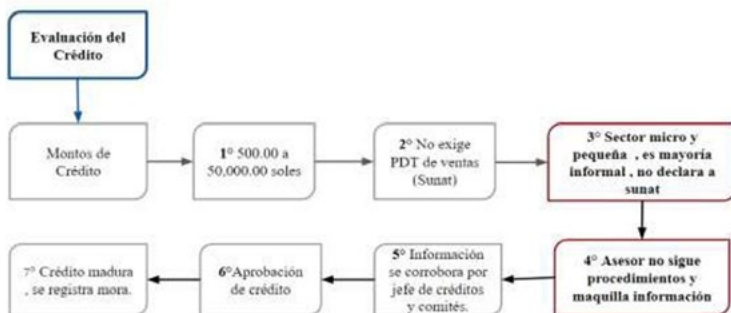
Tabla 1. Colocaciones Clientes Nuevos y Recurrentes

	Casos	Porcentaje (%)
Clientes Nuevos	859	26%
Clientes Recurrentes	2446	74%
Total	3305	100%

Nota: Larrea Abad, 2022

El análisis de la relación entre los procedimientos de evaluación descritos y los niveles de incumplimiento observados, representado gráficamente en la Figura 4, permite identificar el punto crítico donde se concentran las debilidades del sistema. La principal vulnerabilidad se localiza en la evaluación de créditos para clientes recurrentes en el rango de montos de 500 a 50,000 soles, donde por normativa interna el asesor está facultado para otorgar créditos basándose en el historial crediticio previo del cliente en la Caja, sin exigir la presentación de los PDT de ventas que acreditarían documentalmente su capacidad de pago. Esta excepción se justifica formalmente por el carácter predominantemente informal del sector PYME, cuyas empresas, en su mayoría, no llevan una contabilidad organizada ni emiten comprobantes de pago por la totalidad de sus operaciones, lo que hace difícil, cuando no imposible, exigir documentación que simplemente no existe.

Figura 4. Diagrama de relación entre los procedimientos de evaluación crediticia y el incumplimiento en los créditos PYMES.



Nota: Larrea Abad, 2022

Sin embargo, esta flexibilidad normativa, pensada para adaptarse a las características reales del segmento atendido, abre la puerta a prácticas discrecionales que pueden resultar contraproducentes. En muchos casos, el asesor, ante la imposibilidad de obtener información documentada y presionado por la necesidad de cumplir con sus metas de colocación, termina idealizando los ingresos del cliente, maquillando la información y consignando cifras de ventas que no se corresponden con la facturación real de la empresa. Esta información distorsionada, una vez incorporada al expediente y validada por el asesor, es tomada como base por el Jefe de Créditos y los comités respectivos para la aprobación de la operación, confiando en el criterio y la buena fe del profesional de primera línea. El resultado previsible de esta cadena de decisiones basadas en información no verificada es que, cuando el crédito alcanza su maduración, el cliente se encuentra con una cuota que excede su capacidad real de pago, generando el incumplimiento de sus obligaciones.

La Tabla 2 presenta los niveles de incumplimiento observados al cierre del ejercicio 2020, diferenciados según el tipo de cliente. Del total de 3,305 colocaciones realizadas, 547 casos presentaban problemas de pago, lo que representa una tasa de incumplimiento del 16.55%. De estos, 114 casos correspondían a clientes nuevos, con una tasa de incumplimiento del 3.45% sobre el total de colocaciones, mientras que 433 casos correspondían a clientes recurrentes, con una tasa del 13.10%. Estos datos revelan que el incumplimiento se concentra mayoritariamente en el segmento de clientes con historial previo en la institución, aquellos precisamente a los

que se aplican los procedimientos evaluatorios más flexibles y menos exigentes en términos de verificación documental.

Tabla 2. Incumplimiento en créditos PYMES por tipo de cliente durante el año 2020, con número de casos y porcentajes.

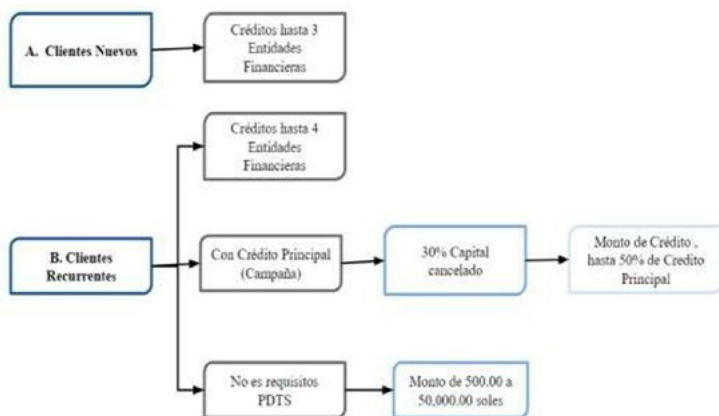
	Clientes Nuevos	Clientes Recurrentes	Total
Porcentaje (%)	3.45%	13.10	16.55%
Casos	114	433	547

Nota: Larrea Abad, 2022

Las políticas de crédito y cobranza. Diseño, aplicación y consecuencias

El análisis de las políticas de crédito establecidas por la Caja Municipal para el segmento PYMES revela un diseño que busca equilibrar la necesidad de expansión de la cartera con el control del riesgo, pero cuya aplicación práctica presenta desviaciones significativas que terminan alimentando el incumplimiento. Para clientes nuevos, las políticas permiten el otorgamiento de créditos, previa evaluación, siempre que el solicitante acredite tener créditos con hasta tres entidades financieras diferentes, incluyendo entre ellos al menos un crédito con la propia Caja Municipal. Esta condición garantiza que el cliente ya ha establecido una relación crediticia previa con la institución, lo que proporciona información sobre su comportamiento de pago y reduce la asimetría informativa típica de las primeras operaciones.

Figura 5. Esquema de las políticas de crédito para clientes nuevos y recurrentes en la Caja Municipal La Peruanita.

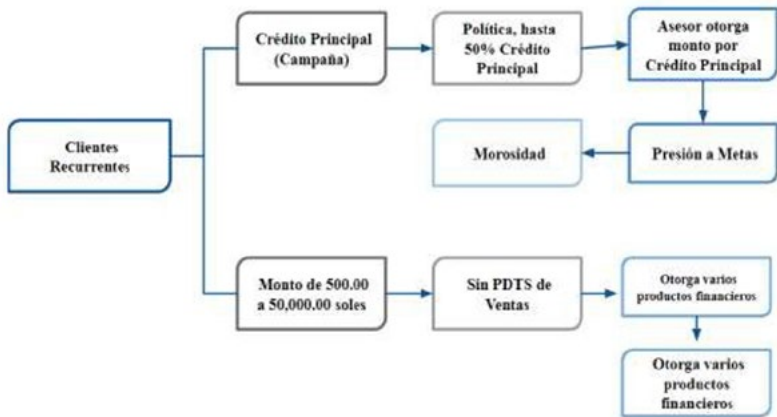


Nota: Larrea Abad, 2022

Para clientes recurrentes, las políticas son más flexibles, permitiendo el otorgamiento de créditos siempre que el cliente tenga hasta cuatro créditos vigentes con entidades financieras, incluyendo igualmente al menos uno con la Caja Municipal. Adicionalmente, se establece la posibilidad de que los asesores otorguen por campaña un crédito adicional de hasta el 50% del monto del crédito principal, siempre que el cliente tenga un crédito vigente y que el capital de este se encuentre cancelado en al menos un 30%. Esta política está diseñada para atender las necesidades estacionales de financiamiento de los clientes, particularmente en épocas de mayor actividad comercial, pero su aplicación requiere un seguimiento cuidadoso para evitar el sobreendeudamiento.

La tercera política relevante, y probablemente la de mayor impacto en la generación de incumplimiento, es la que faculta a los asesores a otorgar créditos por montos comprendidos entre 500 y 50,000 soles sin exigir al cliente la presentación de sus PDT de ventas. Como ya se señaló en el apartado anterior, esta política responde a la realidad del sector PYME, mayoritariamente informal, pero crea un espacio de discrecionalidad que, mal utilizado, puede conducir a decisiones crediticias basadas en información no verificada y, por tanto, a la asunción de riesgos no controlados.

Figura 6. Relación entre las políticas de crédito y el incumplimiento en clientes recurrentes.



Nota: Larrea Abad, 2022

El análisis de la aplicación de estas políticas, representado en la Figura 6, revela dos puntos críticos donde se concentran las desviaciones con mayor impacto en el incumplimiento. El prime-

ro de ellos es la política de otorgamiento de créditos adicionales por campaña. Aunque la norma establece un límite del 50% del crédito principal y requiere que el capital esté cancelado al menos en un 30%, en la práctica los asesores, presionados por el cumplimiento de sus metas mensuales de colocación o por la necesidad de compensar una cuota baja en el mes, otorgan créditos adicionales por montos que alcanzan hasta el 100% del crédito principal. Esta práctica, tolerada e incluso alentada por las jefaturas cuando los niveles de colocación están por debajo de lo esperado, genera un crecimiento desordenado de la deuda del cliente que termina superando su capacidad de pago real, conduciéndolo al incumplimiento cuando no puede hacer frente al conjunto de sus obligaciones.

El segundo punto crítico es la política que no exige la presentación de PDT de ventas para créditos en el rango de 500 a 50,000 soles. Ante esta flexibilidad, muchos asesores ofrecen a sus clientes múltiples productos financieros con el único objetivo de mejorar sus indicadores de colocación, sin evaluar adecuadamente si la capacidad de pago del cliente permite asumir nuevas obligaciones sin comprometer el cumplimiento de las existentes. El resultado es un sobreendeudamiento progresivo que, cuando alcanza un punto crítico, se manifiesta en el incumplimiento generalizado de las obligaciones contraídas.

La Tabla 3 cuantifica el impacto de estas desviaciones en los niveles de incumplimiento observados. De los 433 casos de clientes recurrentes con problemas de pago, 289 correspondían a créditos

otorgados en el rango de 500 a 50,000 soles sin exigencia de PDT de ventas, representando el 8.75% del total de colocaciones. Otros 144 casos correspondían a créditos adicionales por campaña otorgados en condiciones que excedían los límites establecidos, representando el 4.35% de las colocaciones. Sumados ambos conceptos, se explica la práctica totalidad del incumplimiento en el segmento de clientes recurrentes.

Tabla 3. Incumplimiento asociado a políticas de crédito para clientes recurrentes durante el año 2020, con número de casos y porcentajes.

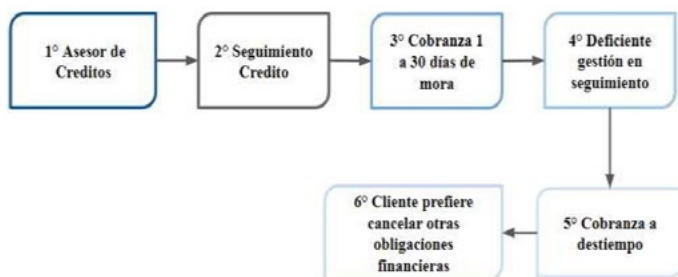
	MontodeCrédito de 500.00 a 50,000.00 Soles	Crédito Adicional (Campaña)	Total
Casos en Morosidad	289	144	433
Porcentaje Morosidad (%)	8.75%	4.35%	13.10%

Nota: Larrea Abad, 2022

En el ámbito de las políticas de cobranza, la Caja Municipal ha establecido un sistema escalonado que asigna responsabilidades diferenciadas según los días de atraso en el pago. Para atrasos de 1 a 30 días, la gestión de cobranza es responsabilidad del asesor de créditos, quien debe realizar visitas a los clientes y efectuar llamadas telefónicas con el objetivo de lograr la recuperación del crédito en la fase más temprana posible. Para atrasos de 31 a 90 días, la responsabilidad se transfiere al Área de Cobranzas, momento en que el cliente es calificado en la Central de Riesgos como crédito en situación problemática. Esta área se encarga de notificar a los

clientes el inicio de procesos de pre-judicialización, como mecanismo de presión para lograr la regularización de los pagos. Finalmente, para atrasos superiores a 91 días, la responsabilidad recae en el Área Legal, que inicia las acciones judiciales correspondientes cuando el saldo de capital es superior a 3 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Si el saldo de capital es inferior a este umbral, se realiza una cobranza administrativa sin llegar a la vía judicial.

Figura 7. Políticas de Cobranza por Días de Mora

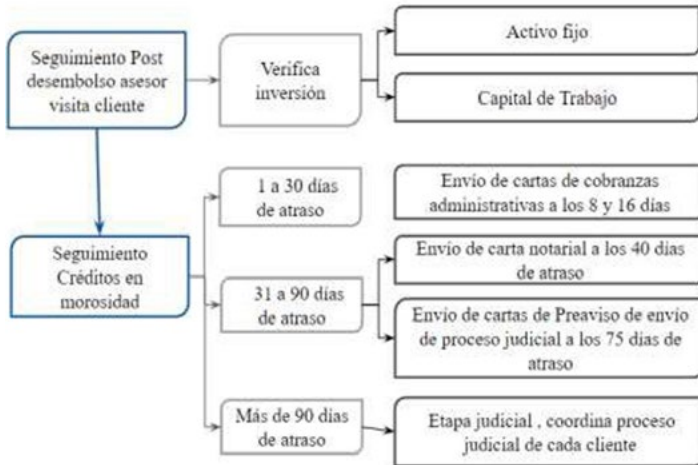


Nota: Larrea Abad, 2022

Complementariamente, la institución ha establecido criterios de seguimiento post-desembolso que distinguen dos situaciones: el seguimiento ordinario de créditos al día y el seguimiento especial de créditos en situación de incumplimiento. En el seguimiento post-desembolso ordinario, el asesor de créditos debe realizar visitas periódicas a los clientes con la finalidad de verificar que los recursos del crédito están siendo destinados efectivamente al fin para el que fueron solicitados, ya sea la compra de activo fijo o la provisión de capital de trabajo. Esta verificación debe sustentarse

con pruebas físicas, como comprobantes de compra en el caso de adquisición de activos, o fotografías y videos que acrediten la existencia y operatividad de los bienes adquiridos.

Figura 8. Criterios de Seguimiento Post-Desembolso



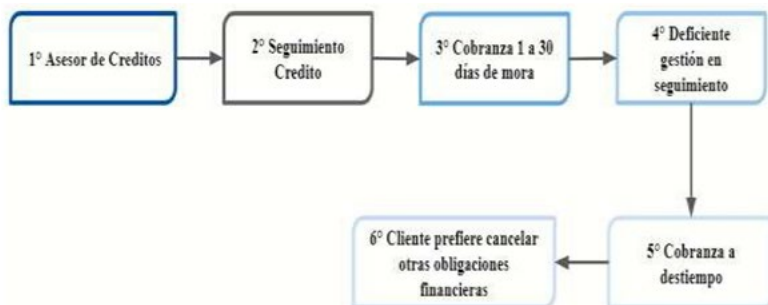
Nota: Larrea Abad, 2022

Cuando un crédito entra en situación de incumplimiento, se activa un protocolo de actuación diferenciado según los días de atraso. Entre 1 y 30 días de atraso, el asesor envía una carta de cobranza administrativa en los días 8 y 16 de atraso, instando al cliente a regularizar su situación mediante el pago de la cuota vencida. Entre 31 y 90 días de atraso, el Área de Cobranzas asume la gestión y envía una carta notarial a los 40 días de atraso, y si el cliente no responde o hace caso omiso, procede a enviar una carta de prea-

viso de proceso judicial a los 75 días de atraso. A partir de los 90 días de atraso, el cliente entra en la fase judicial, coordinándose el inicio del proceso legal correspondiente para la recuperación del crédito.

El análisis de la aplicación efectiva de estas políticas, representado en la Figura 9, revela debilidades significativas en la primera línea de actuación. El asesor de créditos, responsable de la gestión de cobranza en los primeros 30 días de atraso, no siempre cumple con la diligencia requerida en el seguimiento de su cartera. Las visitas a los clientes se realizan con frecuencia a destiempo, cuando el deudor ya ha priorizado el pago de otras obligaciones y ha destinado sus recursos disponibles a atender a otros acreedores, dejando de lado la cuota del préstamo con la Caja. Esta demora en la gestión de cobranza no solo dificulta la recuperación del crédito, sino que incrementa los días de atraso y, con ellos, los intereses moratorios, haciendo más gravosa la situación del deudor y más compleja la solución del problema.

Figura 9. Relación entre las políticas de cobranza y el incumplimiento crediticio.



Nota: Larrea Abad, 2022

La Tabla 4 cuantifica el incumplimiento de las políticas de cobranza en las diferentes fases del proceso. De los 547 casos con problemas de pago, en 120 casos (3.63% del total de colocaciones) se detectaron deficiencias en la aplicación de la política de cobranza en la fase de 1 a 30 días, responsabilidad del asesor de créditos. En 200 casos (6.05% de las colocaciones), las deficiencias se localizaron en la fase de 31 a 90 días, gestionada por el Área de Cobranzas. Finalmente, en 227 casos (6.86% de las colocaciones), las deficiencias correspondieron a la fase de más de 90 días, responsabilidad del Área Legal. Estos datos evidencian que las debilidades en la gestión de cobranza se distribuyen a lo largo de todo el proceso, afectando tanto a la fase temprana como a las fases avanzadas de recuperación.

Tabla 4. Cumplimiento de las políticas de cobranza por días de atraso durante el año 2020, con número de casos y porcentajes

	Cobranza (Número de Días)			Total
	1 a 30 Días	31 a 90 Días	Más de 90 Días	
Casos de Morosidad	120	200	227	547
Porcentaje (%)	3.63%	6.05%	6.86%	16.55%

Nota: Larrea Abad, 2022

Los factores de operatividad del sectorista y su contribución al incumplimiento

El diagnóstico de los factores de operatividad del sectorista en las etapas previa y posterior al otorgamiento de los créditos PYMES, elaborado a partir de la información interna proporcionada por la Caja Municipal correspondiente al ejercicio 2020 y de la entrevista realizada al Jefe Zonal, permite identificar con precisión el peso relativo de los diferentes factores que contribuyen al incumplimiento. De las 3,305 colocaciones realizadas durante el año, 547 presentaron problemas de pago al cierre del ejercicio, lo que representa una tasa global de incumplimiento del 16.55%. De estos casos, 205 fueron atribuidos a factores externos a la gestión de la institución, tales como el deterioro de la actividad económica del cliente, problemas de salud, desastres naturales u otras contingencias no previsibles, representando el 6.20% de las colocaciones. Los 342 casos restantes, que representan el 10.35% de las colocaciones, fueron atribuidos directamente a factores de operatividad del sectorista, es decir, a decisiones, acciones u omisiones del personal encargado de la gestión crediticia que contribuyeron a generar la situación de incumplimiento.

Tabla 5. Distribución de factores de incumplimiento entre causas externas y factores de operatividad del sectorista durante el año 2020

	Casos	Colocaciones 2020	Porcentaje de Morosidad (%)
Factores Externos	205		6.20%
Factores Op. Sectorista	342		10.35%
Total	547	3305	16.55%

Nota: Larrea Abad, 2022

El desglose de los factores de operatividad del sectorista, presentado en la Tabla 6, revela la presencia de ocho causas específicas con pesos muy desiguales en la generación del incumplimiento. El factor con mayor incidencia, con diferencia, es el endeudamiento por varias ofertas financieras externas, que acumula 237 casos y representa el 67.25% de los factores de operatividad y el 6.95% del total de colocaciones. Este factor, clasificado como de naturaleza post-otorgamiento, se produce cuando el asesor otorga un crédito al cliente y este, aprovechando su buena calificación crediticia, recibe simultáneamente ofertas de diferentes entidades financieras que acepta sin evaluar adecuadamente su capacidad para atender el conjunto de las obligaciones contraídas. El resultado es un sobreendeudamiento progresivo que, cuando alcanza un punto crítico, conduce al incumplimiento.

Tabla 6. Desglose de factores de operatividad del sectorista con número de casos, porcentajes sobre el total de factores y porcentaje sobre el total de colocaciones.

	Casos	Porcentaje Factores Operatividad	Porcentaje de Morosidad
Endeudamiento por Varias Ofertas Financieras	23	67.25%	6.95%
Endeudamiento por Varias Ofertas Internas	0		
Plan de Pagos Inadecuados	69	20.18%	2.08%
Sobredimensionamiento de la Información	6	1.75%	0.18%
Traslado de Negocio	1	0.29%	0.03%
Escalonamiento Apresurado	5	1.46%	0.15%
Falta de Seguimiento de la Inversión	11	3.22%	0.33%
Falta Verificación del Negocio	11	3.22%	0.33%
Total	9	2.63%	0.27%
	342	100.00%	10.35%

Nota: Larrea Abad, 2022

El segundo factor en importancia es el endeudamiento por varias ofertas internas, con 69 casos que representan el 20.18% de los factores de operatividad y el 2.08% del total de colocaciones. Este factor, clasificado como de naturaleza pre-otorgamiento, se produce cuando el asesor, amparándose en la normativa interna que permite ofrecer créditos adicionales a clientes con créditos principales vigentes, otorga nuevos financiamientos por montos que exceden los límites establecidos o sin seguir los procedimientos previstos. La presión por cumplir metas de colocación, particu-

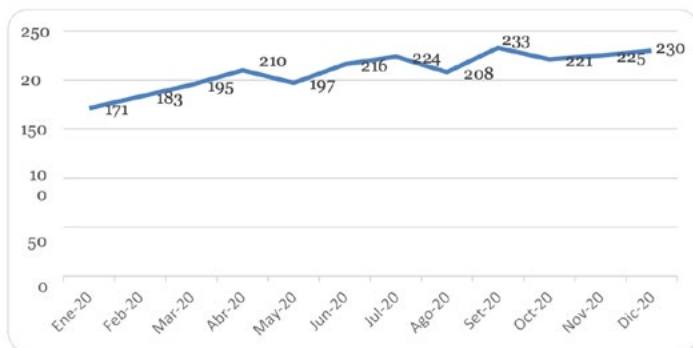
larmente intensa en los meses de mayo, septiembre y diciembre cuando se activan las campañas comerciales, lleva a los asesores a sobreendeudar a los clientes con múltiples productos financieros internos, generando una carga de deuda que termina siendo insostenible.

Los restantes factores de operatividad tienen una incidencia mucho menor, aunque no por ello deben ser desatendidos. El escalonamiento apresurado de créditos y la falta de seguimiento de la inversión presentan cada uno 11 casos, representando el 3.22% de los factores de operatividad y el 0.33% de las colocaciones. La falta de verificación del negocio acumula 9 casos (2.63% de los factores, 0.27% de colocaciones), mientras que el plan de pagos inadecuados suma 6 casos (1.75% de factores, 0.18% de colocaciones). El traslado de negocio, sin comunicación ni seguimiento, representa 5 casos (1.46% de factores, 0.15% de colocaciones), y el sobredimensionamiento de la información, el menos frecuente, alcanza 1 caso (0.29% de factores, 0.03% de colocaciones).

El análisis de la evolución mensual del endeudamiento por varias ofertas financieras externas, representado en la Figura 10, muestra una tendencia sostenidamente ascendente a lo largo del año 2020, con un total de 230 casos acumulados al cierre del período. Este comportamiento refleja la presión constante que el sistema financiero ejerce sobre los clientes con buen historial crediticio, que son objeto de ofertas recurrentes por parte de diferentes entidades, así como la dificultad de los asesores para anticipar y prevenir esta situación mediante una adecuada educación

financiera del cliente y una evaluación realista de su capacidad de endeudamiento futuro.

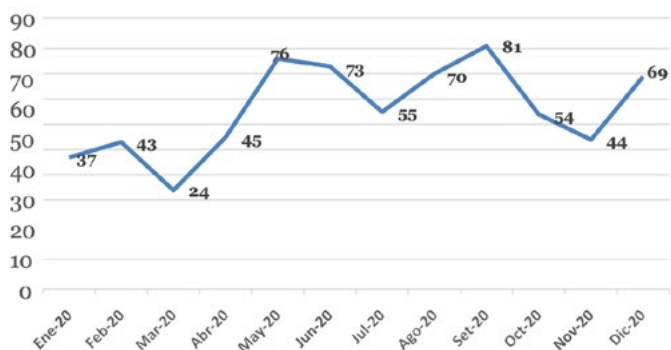
Figura 10. Evolución mensual del endeudamiento por varias ofertas financieras externas durante el año 2020



Nota: Larrea Abad, 2022

El endeudamiento por varias ofertas internas, cuya evolución mensual se presenta en la Figura 11, muestra un patrón más irregular, con picos pronunciados en los meses de mayo, septiembre y diciembre, coincidiendo con los períodos de activación de las campañas comerciales. Este comportamiento confirma la relación directa entre las presiones por cumplimiento de metas y la generación de sobreendeudamiento interno, así como la necesidad de establecer mecanismos de control más efectivos para evitar que la legítima búsqueda de crecimiento de cartera se traduzca en una asunción irresponsable de riesgos.

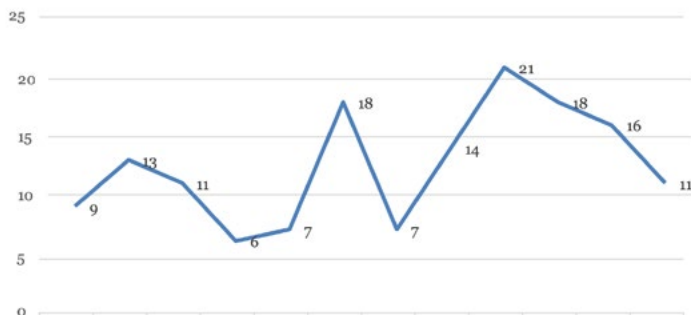
Figura 11. Evolución mensual del endeudamiento por varias ofertas internas durante el año 2020



Nota. Información obtenida de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita, 2021

El escalonamiento apresurado de créditos, representado en la Figura 12, presenta una tendencia variable que refleja la estacionalidad de la capacidad adquisitiva de los clientes. En los meses de abril, julio, noviembre y diciembre, cuando la capacidad de pago de la población tiende a ser mayor por efecto de gratificaciones, bonificaciones estacionales y mayor actividad comercial, los casos de escalonamiento apresurado disminuyen significativamente. Sin embargo, en los meses siguientes, los sectoristas amplían las líneas de crédito de los clientes pese a tener créditos vigentes y con buena calificación, generando un aumento de la cuota mensual que supera la capacidad de pago real cuando se consideran también las obligaciones cotidianas no crediticias.

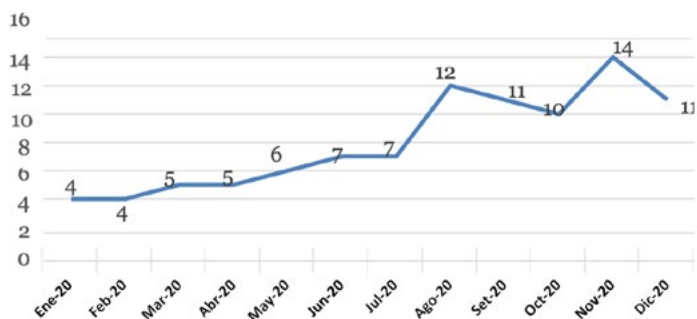
Figura 12. Evolución mensual del escalonamiento apresurado de créditos durante el año 2020



Nota. Ene-20 Feb-20 Mar-20 Abr-20 May-20 Jun-20 Jul-20 Ago-20 Set-20 Oct-20 Nov-20 Dic-20. Larrea Abad, 2022.

Finalmente, la falta de seguimiento del plan de inversión, cuya evolución se muestra en la Figura 13, presenta una tendencia ascendente que evidencia la debilidad de los procedimientos de monitoreo post-desembolso. La mayoría de asesores no realiza un seguimiento constante del destino efectivo del crédito, limitándose a la verificación inicial en el momento del desembolso y descuidando el control posterior que permitiría confirmar que los recursos se mantienen invertidos en el fin para el que fueron solicitados y no han sido desviados a usos personales que no generan la rentabilidad esperada.

Figura 13. Evolución mensual de la falta de seguimiento del plan de inversión durante el año 2020



Nota. Información obtenida de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita, 2021. Larrea Abad, 2022

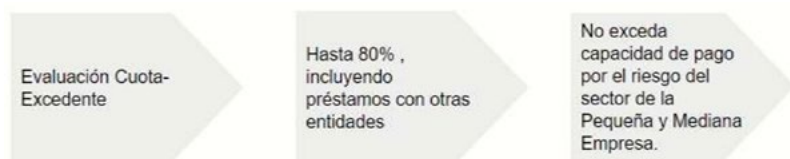
Propuestas estratégicas para la reducción del incumplimiento en los créditos PYMES

A partir de los hallazgos descritos en los apartados anteriores, se formulan las siguientes propuestas estratégicas orientadas a reducir los niveles de incumplimiento en los créditos PYMES de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita.

La primera estrategia, representada en la Figura 14, se dirige específicamente a mejorar los procedimientos de evaluación de créditos para clientes recurrentes. Se propone implementar un método de evaluación más riguroso que analice de manera efectiva la proporción entre la cuota mensual del crédito y el excedente disponible del cliente después de atender sus gastos esenciales y otras obligaciones financieras. Este análisis debe basarse no solo

en las declaraciones del cliente, sino también en la observación directa de su flujo de caja real y en la verificación de sus ingresos mediante fuentes alternativas cuando no sea posible acceder a la documentación formal. La aplicación sistemática de este método permitiría ajustar los montos de crédito a la capacidad de pago efectiva, reduciendo el riesgo de otorgar financiamientos que el cliente no podrá atender.

Figura 14. Estrategia para evaluación créditos clientes recurrentes



Nota: Larrea Abad, 2022

La segunda estrategia, detallada en la Figura 15, se orienta al fortalecimiento de las políticas de cobranza mediante dos líneas de acción complementarias. Por un lado, se propone implementar un programa de capacitación especializada para los sectoristas en técnicas de gestión de cobranza, impartido por profesionales con experiencia contrastada en esta área. La formación debe abarcar tanto aspectos técnicos, como la identificación temprana de señales de alerta y la negociación efectiva con deudores, como aspectos actitudinales, como la perseverancia y la empatía necesarias para mantener una relación constructiva con el cliente incluso en situaciones de dificultad. Por otro lado, se propone establecer un sistema de incentivos que reconozca y premie a los sectoristas que

alcancen los mejores porcentajes de recuperación de su cartera, vinculando una parte variable de su remuneración al logro de estos objetivos.

Figura 15. Estrategia para política de cobranza del sectorista



Nota: Larrea Abad, 2022

La tercera estrategia, representada en la Figura 16, aborda específicamente el problema del endeudamiento por varias ofertas financieras externas. Se propone implementar un sistema de alerta temprana que advierta al asesor sobre aquellos clientes que, en el momento de la colocación del crédito, no tienen obligaciones con otras entidades financieras pero presentan un perfil que los hace especialmente atractivos para futuras ofertas. Para estos casos, se recomienda adoptar medidas preventivas como ajustar el número de cuotas a un plazo más corto que permita una amortización más rápida de la deuda, o proponer un monto de crédito menor al que la capacidad de pago del cliente permitiría en condiciones normales, creando así un colchón de seguridad que pueda absorber futuros endeudamientos sin comprometer la capacidad de pago.

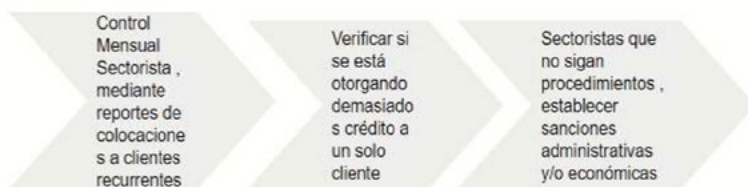
Figura 16. Estrategia para la prevención del endeudamiento por varias ofertas financieras externas



Nota: Larrea Abad, 2022

La cuarta estrategia, detallada en la Figura 17, se dirige a controlar el endeudamiento por ofertas internas mediante el establecimiento de un sistema de advertencias y sanciones para los sectoristas que no cumplan con la correcta labor de colocación de créditos conforme a las políticas establecidas. Este sistema debe incluir mecanismos de supervisión que permitan detectar tempranamente las prácticas de sobreendeudamiento, así como un régimen sancionador progresivo que vaya desde amonestaciones verbales por incumplimientos leves hasta la desvinculación de la institución en casos de reincidencia o de falta grave. Complementariamente, se propone revisar los sistemas de metas e incentivos para asegurar que estos no fomenten, directa o indirectamente, prácticas de colocación irresponsables que terminen generando incumplimiento.

Figura 17. Estrategia para endeudamiento por ofertas internas



Nota: Larrea Abad, 2022

Las estrategias propuestas tienen un costo de implementación asociado, detallado en la Tabla 7, que asciende a 20,000 soles por semestre, totalizando 40,000 soles anuales. Este presupuesto cubre los gastos de diseño, organización e implementación de las capacitaciones semestrales, incluyendo honorarios de los facilitadores, materiales didácticos, alquiler de locales y otros gastos operativos. La distribución del presupuesto por áreas de capacitación refleja las prioridades identificadas en el análisis: la evaluación de créditos para clientes recurrentes recibe una asignación de 8,000 soles en el primer semestre y 9,000 en el segundo; el cumplimiento de políticas de crédito recibe 5,000 y 8,000 soles respectivamente; y el cumplimiento de políticas de cobranza recibe 7,000 y 8,000 soles en cada período. Esta inversión, adecuadamente ejecutada y complementada con las medidas de control y supervisión propuestas, debería traducirse en una reducción significativa de los niveles de incumplimiento y, por tanto, en una mejora de la rentabilidad y sostenibilidad de la cartera crediticia.

Tabla 7. Costos de Capacitaciones a Sectorista para mejor desempeño y reducir Morosidad

	Evaluación Créditos C. Recurrentes	Cumplimiento Políticas de Créditos	Cumplimiento Políticas de Cobranzas	Total
Enero – Junio	8000	5000	7000	20000
Julio -Diciembre	9000	8000	8000	20000

Nota: Larrea Abad, 2022

Capítulo

4

*REFLEXIONES FINALES. INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y MIRADA
HACIA EL FUTURO*

Interpretación de los resultados a la luz de la literatura especializada

Los hallazgos obtenidos a lo largo de esta investigación han permitido confirmar que los factores determinantes del incumplimiento en los créditos PYMES otorgados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita durante el período 2020 se concentran en tres dimensiones fundamentales de la gestión crediticia: los procedimientos establecidos para la aprobación de los créditos, las políticas que orientan las colocaciones en el segmento PYMES, y los criterios aplicados para el seguimiento de las operaciones crediticias. Esta confirmación empírica no solo valida las intuiciones que guiaron el diseño de la investigación, sino que proporciona una base sólida para el diseño de intervenciones institucionales orientadas a reducir los niveles de incumplimiento y, con ello, a mejorar la salud financiera de la cartera crediticia. La literatura especializada en gestión del riesgo crediticio, publicada en revistas como el *Journal of Banking and Finance*, ha documentado consistentemente la relación entre las prácticas de gestión interna de las entidades financieras y los niveles de incumplimiento de sus carteras, destacando particularmente la importancia de los procesos de evaluación, las políticas de crédito y los mecanismos de seguimiento como determinantes clave del desempeño crediticio (Berger & Udell, 2006). Esta coincidencia entre los hallazgos empíricos y el marco teórico de referencia refuerza la validez de las conclusiones obtenidas y sugiere que los patrones identificados en la institución estudiada responden a dinámicas que trascienden el

ámbito local para inscribirse en tendencias más generales del sector financiero.

Es importante reconocer que la investigación enfrentó limitaciones en su desarrollo, siendo la más significativa la demora en la entrega de la información correspondiente a los niveles de incumplimiento en los créditos PYMES por parte de la institución estudiada. Esta demora, atribuible a los procedimientos internos de validación y autorización de la información, así como a la necesidad de salvaguardar la confidencialidad de los datos sensibles de la institución y sus clientes, obligó a ajustar los tiempos previstos en el cronograma inicial y a concentrar el análisis en los períodos para los cuales se obtuvo información completa y confiable. Sin embargo, superada esta dificultad inicial y una vez liberada la información, fue posible desarrollar el análisis con la profundidad requerida, basándose en los datos oficiales proporcionados por la Caja Municipal, lo que garantiza la validez y confiabilidad de los hallazgos obtenidos. Experiencias similares de investigación en el ámbito financiero, documentadas en publicaciones como el *Journal of Financial Services Research*, señalan que las dificultades de acceso a información confidencial constituyen una limitación frecuente en este tipo de estudios, que debe ser gestionada mediante acuerdos de confidencialidad y el establecimiento de relaciones de confianza con las instituciones participantes (Gropp et al., 2019). La experiencia acumulada en esta investigación confirma la importancia de anticipar estas dificultades y de establecer desde el inicio canales de comunicación fluidos con las instituciones co-

laboradoras que permitan agilizar los procesos de obtención de información.

En relación con la primera dimensión analizada, correspondiente a los procedimientos seguidos para la evaluación de los créditos PYMES, la investigación permitió identificar una secuencia de etapas que incluye la recopilación de información contable y financiera del cliente, la consulta a las centrales de riesgos y a bases de datos institucionales como las de SUNAT, SBS y RENIEC, la evaluación propiamente dicha del crédito, el ingreso de la solicitud al Sistema de Gestión de Créditos, la presentación al Comité correspondiente para su aprobación, el desembolso de los recursos, las fases de seguimiento, gestión y cobranza, y finalmente el monitoreo continuo para asegurar el cumplimiento de los pagos hasta la cancelación total de la obligación. Esta secuencia procedimental guarda una estrecha similitud con la propuesta por Cantuta (2013), quien en su investigación sobre el procedimiento de otorgamiento de créditos en una Caja Municipal del sur del país identificó etapas análogas de promoción, evaluación, aprobación, desembolso, control y seguimiento. La coincidencia entre ambos estudios, realizados en contextos geográficos distintos y en momentos temporales diferentes, sugiere la existencia de un modelo de procedimiento relativamente estandarizado en el sistema de cajas municipales peruanas, lo que facilitaría la comparación de resultados entre instituciones y la identificación de buenas prácticas transferibles de unas a otras. Esta estandarización procedimental, aunque positiva en términos de consistencia operativa, no garantiza por sí misma la calidad de los resultados, que depende en gran medida

de la rigurosidad con que los procedimientos son aplicados en la práctica cotidiana.

Sin embargo, más allá de la similitud formal en la estructura de los procedimientos, el análisis detallado de su aplicación práctica reveló diferencias significativas en el rigor con que son implementados según se trate de clientes nuevos o recurrentes. Mientras que para los primeros se exige la visita presencial del Jefe de Créditos al negocio como requisito indispensable para la aprobación, para los segundos esta exigencia se relaja, confiándose la verificación al criterio del asesor y a la información que este recolecta sin el mismo nivel de supervisión directa. Esta asimetría en el tratamiento, que en principio podría justificarse por el conocimiento acumulado sobre el comportamiento previo del cliente, introduce un sesgo de confianza que, como se ha visto, termina traducándose en mayores niveles de incumplimiento en el segmento de clientes recurrentes. La confianza, que constituye un activo valioso en las relaciones financieras de largo plazo, se convierte en un factor de riesgo cuando sustituye a la verificación rigurosa en lugar de complementarla.

En cuanto a las políticas de cobranza de créditos, la investigación identificó que la Caja Municipal La Peruanita tiene establecido un sistema de responsabilidades escalonadas en función de los días de atraso, asignando a los sectoristas de créditos la gestión de cobranza en el período de 1 a 30 días, así como el seguimiento post-desembolso de las operaciones. Esta asignación, que en teoría debería permitir una actuación temprana y preventiva ante

las primeras señales de dificultad del cliente, en la práctica genera una excesiva confianza por parte de los asesores, que tienden a relajar la verificación constante del destino efectivo del crédito y a reducir la frecuencia de las visitas y contactos con los clientes para asegurar el cumplimiento de sus obligaciones. Esta relajación en el seguimiento permite que el cliente, ante la ausencia de presión efectiva, destine sus recursos disponibles a atender otras obligaciones, postergando el pago de la cuota con la Caja y agravando progresivamente su situación de incumplimiento. La experiencia de instituciones financieras exitosas a nivel internacional, documentada en publicaciones como el *Journal of Microfinance*, demuestra que la cobranza temprana efectiva requiere no solo de procedimientos bien diseñados, sino también de una cultura organizacional que valore la prevención y de sistemas de incentivos que alineen el comportamiento de los asesores con los objetivos de calidad de cartera (Armendáriz & Morduch, 2010).

Este hallazgo coincide plenamente con las conclusiones de Cumpa (2019), quien en su investigación sobre las políticas de crédito en la financiera Mibanco observó que, si bien la institución cuenta con políticas de créditos formalmente establecidas, estas no están siendo implementadas de manera adecuada en la práctica. Cumpa identificó, al igual que en el presente estudio, una excesiva confianza de los asesores con los clientes recurrentes al momento de realizar la evaluación, manifestada en omisiones significativas como la no verificación del domicilio o negocio, la falta de actualización de las referencias, la validación incorrecta del tiempo de funcionamiento de la actividad económica y la no en-

trega de las notificaciones de cobranza en los plazos establecidos. Esta coincidencia entre estudios realizados en diferentes instituciones y contextos geográficos sugiere que la confianza excesiva en clientes recurrentes constituye un problema generalizado en el sistema financiero peruano, que requiere atención prioritaria por parte de las entidades crediticias y, probablemente, de los organismos supervisores. La persistencia de este patrón en diferentes instituciones indica que no se trata de problemas aislados atribuibles a la gestión particular de una entidad, sino de un desafío sistémico que demanda soluciones igualmente sistémicas.

En relación con los factores de operatividad del sectorista, la investigación identificó un conjunto de debilidades en el análisis socioeconómico y en la gestión del asesor que contribuyen significativamente a la generación de incumplimiento. Entre estas debilidades destacan el aumento de ofertas externas de créditos aceptadas por el cliente sin una adecuada evaluación de su capacidad de endeudamiento global, el incremento de ofertas internas que sobrecargan al cliente con múltiples productos financieros de la propia institución, el diseño de planes de pago inadecuados que no se ajustan al flujo de caja real del negocio, la falta de seguimiento de la evolución del negocio después del desembolso, y la ausencia de verificación sistemática del destino efectivo dado a los recursos del crédito. Esta constelación de factores, todos ellos relacionados con la calidad de la gestión del sectorista, explica una proporción significativa de los casos de incumplimiento observados y apunta a la necesidad de invertir en la formación y desarrollo

de competencias del personal de primera línea, que constituye el principal filtro de riesgo de la institución.

Estos hallazgos encuentran un correlato en la investigación de Ramírez (2016), quien en su estudio sobre los determinantes del incumplimiento en la cartera de microcréditos en Colombia concluyó que entre los factores más importantes que generan mora se encuentra la información detallada en el análisis socioeconómico del cliente. Ramírez identificó variables como la edad, la información financiera del negocio y la capacidad de pago determinada a partir de los ingresos y gastos como elementos cruciales para una correcta evaluación del riesgo crediticio. La coincidencia entre ambos estudios, realizados en contextos nacionales diferentes pero con poblaciones objetivo similares (pequeños empresarios y microempresarios), refuerza la importancia de una evaluación socioeconómica rigurosa y completa como herramienta fundamental para la prevención del incumplimiento, así como la necesidad de que los asesores cuenten con las competencias necesarias para realizar esta evaluación de manera adecuada. La formación en técnicas de análisis crediticio, en conocimiento del entorno empresarial local y en habilidades de comunicación para obtener información confiable de los clientes, se revela como una inversión prioritaria para cualquier institución que aspire a gestionar eficazmente su riesgo crediticio.

Síntesis de los hallazgos y sus implicaciones para la gestión crediticia

A partir del análisis desarrollado a lo largo de la investigación, se ha podido establecer un conjunto de hallazgos fundamentales que sintetizan los principales aprendizajes obtenidos y sus implicaciones para la comprensión del fenómeno estudiado y para la gestión crediticia de la institución. Estos hallazgos, que emergen del análisis riguroso de los datos proporcionados por la Caja Municipal y de su contrastación con la literatura especializada, constituyen una base sólida para la toma de decisiones informada y para el diseño de intervenciones orientadas a la mejora continua.

En primer lugar, se ha podido constatar que los factores determinantes del incumplimiento en los créditos PYMES otorgados por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita durante el período 2020 se concentran en tres dimensiones fundamentales de la gestión crediticia: los procedimientos de evaluación aplicados específicamente a los clientes recurrentes, las políticas de crédito y cobranza establecidas por la institución, y los factores de operatividad del sectorista en las etapas previa y posterior al otorgamiento. La relevancia de estos factores queda evidenciada por el hecho de que la totalidad de los casos de incumplimiento registrados al cierre del ejercicio, que representan un 16.55% del total de colocaciones, pueden ser explicados a partir de deficiencias en alguna de estas tres dimensiones. Este nivel de incumplimiento, que podría considerarse elevado en términos absolutos, adquiere mayor significación cuando se analiza su distribución entre los di-

ferentes factores, revelando patrones claros de concentración que orientan las prioridades de intervención. La identificación precisa de estos factores no solo tiene valor diagnóstico, sino que proporciona una hoja de ruta para la acción institucional, señalando los puntos críticos donde deben concentrarse los esfuerzos de mejora.

En relación con los procedimientos seguidos en la evaluación de créditos, se ha podido establecer que la mayor debilidad se localiza en la etapa de evaluación aplicada a los clientes recurrentes, donde se detectaron 433 casos de incumplimiento, que representan el 13.10% del total de colocaciones realizadas durante el año. Esta cifra, significativamente superior a la observada en clientes nuevos, evidencia que el procedimiento simplificado aplicado a quienes ya tienen historial crediticio en la institución, si bien puede justificarse por razones de eficiencia operativa y por el conocimiento acumulado sobre el comportamiento previo del cliente, introduce riesgos importantes cuando la confianza sustituye a la verificación rigurosa. La ausencia de visita presencial obligatoria del Jefe de Créditos, la potestad del asesor para formular estados financieros sin respaldo documental suficiente, y la no exigencia de PDT de ventas para créditos en el rango de 500 a 50,000 soles, constituyen elementos de este procedimiento simplificado que, en la práctica, se traducen en una evaluación menos rigurosa y, consecuentemente, en mayores niveles de incumplimiento. La paradoja que emerge de estos datos es que los clientes mejor conocidos por la institución, aquellos con quienes se tiene una relación más larga y que deberían representar menor riesgo, terminan siendo preci-

samente los que concentran los mayores niveles de incumplimiento debido a la relajación de los controles en su evaluación.

En cuanto a las políticas de crédito, se ha podido establecer que dos políticas específicas están siendo implementadas de manera incorrecta, generando un impacto significativo en los niveles de incumplimiento. La primera es la política que permite otorgar créditos por montos comprendidos entre 500 y 50,000 soles sin exigir la presentación de PDT de ventas, que acumuló 289 casos de incumplimiento, representando el 8.75% del total de colocaciones. La segunda es la política que autoriza el otorgamiento de créditos adicionales por campaña, que registró 144 casos de incumplimiento, equivalentes al 4.35% de las colocaciones. Ambas políticas, diseñadas para facilitar el acceso al crédito de segmentos con limitada capacidad de formalización documental y para atender necesidades estacionales de financiamiento, se convierten en fuentes de riesgo cuando su aplicación no va acompañada de los controles necesarios para evitar el sobreendeudamiento y la concesión de créditos por montos que exceden la capacidad real de pago de los clientes. La tensión entre la necesidad de flexibilidad para atender las características específicas del segmento PYME y la necesidad de control para mantener la calidad de la cartera constituye uno de los desafíos centrales de la gestión crediticia en este ámbito, y requiere un equilibrio cuidadoso que las políticas actuales no están logrando.

En lo referente a las políticas de cobranza, se ha podido establecer que la gestión realizada por el sectorista en la fase de 1 a

30 días de atraso presenta debilidades significativas, habiéndose identificado 120 casos en condición de incumplimiento atribuibles a deficiencias en esta etapa, lo que representa el 3.63% del total de colocaciones. La falta de oportunidad en las visitas y contactos con los clientes, la ausencia de presión efectiva para lograr la regularización temprana, y la priorización de otras actividades sobre la gestión de cobranza, permiten que el cliente destine sus recursos disponibles a atender otras obligaciones, postergando el pago de la cuota con la Caja y profundizando su situación de incumplimiento. Esta debilidad en la primera línea de cobranza es particularmente grave porque desperdicia la ventana de oportunidad más favorable para la recuperación, cuando el atraso es aún reciente y las posibilidades de regularización sin mayores costos son mayores. La literatura especializada en gestión de cobranza enfatiza consistentemente la importancia de la actuación temprana, señalando que las probabilidades de recuperación disminuyen drásticamente a medida que se acumulan los días de atraso (Sagner, 2020).

Del análisis global de los factores determinantes, se ha podido establecer que la operatividad del sectorista concentra el mayor porcentaje de incumplimiento, con 342 casos que representan el 10.35% del total de colocaciones, frente a los 205 casos atribuidos a factores externos, que representan el 6.20%. Dentro de los factores de operatividad del sectorista, destacan por su magnitud dos causas específicas: el endeudamiento por varias ofertas financieras externas, con 230 casos que representan el 6.95% del total de colocaciones, y el endeudamiento por varias ofertas internas,

con 69 casos equivalentes al 2.08%. Estos datos evidencian que el sobreendeudamiento, tanto generado por la propia institución como facilitado por la actuación de otras entidades financieras, constituye la principal vía a través de la cual la gestión del sectorista incide en los niveles de incumplimiento. La presión por cumplir metas de colocación, la competencia entre entidades por los mismos clientes, y la falta de una adecuada educación financiera a los prestatarios, confluyen para generar situaciones de sobrecarga de deuda que terminan siendo insostenibles. Este hallazgo tiene implicaciones importantes no solo para la institución estudiada, sino para el conjunto del sistema financiero, pues sugiere que la competencia por capturar a los mejores clientes puede estar generando externalidades negativas en términos de sobreendeudamiento y, paradójicamente, convirtiendo a buenos pagadores en futuros incumplidores.

Propuestas para el fortalecimiento de la gestión crediticia

Como resultado del análisis desarrollado y en respuesta a la necesidad de traducir el diagnóstico en acción, se han formulado propuestas estratégicas orientadas a minimizar los niveles de incumplimiento en las tres dimensiones identificadas. En el ámbito de la evaluación de créditos para clientes recurrentes, se propone implementar un método de análisis más riguroso de la proporción entre cuota y excedente disponible, que permita ajustar los montos de crédito a la capacidad de pago efectiva del cliente. Este

método debería basarse no solo en las declaraciones del cliente, sino en la verificación directa de sus flujos de efectivo mediante técnicas como el análisis de estados de cuenta bancarios, la observación del movimiento del negocio en diferentes momentos, y el contraste de la información proporcionada con fuentes secundarias cuando estén disponibles. La implementación de este método más riguroso requerirá, probablemente, una inversión en capacitación de los asesores y en sistemas de información que faciliten el análisis, pero los beneficios esperados en términos de reducción del incumplimiento justifican ampliamente esta inversión.

En el ámbito de las políticas de crédito y cobranza, se propone fortalecer las capacidades de los sectoristas mediante programas de capacitación especializada, complementados con sistemas de incentivos que reconozcan los mejores resultados en recuperación de cartera. La capacitación debería abarcar tanto aspectos técnicos (análisis crediticio, gestión de cobranza, identificación temprana de señales de alerta) como aspectos actitudinales (compromiso con la calidad, ética profesional, orientación al cliente). Los sistemas de incentivos, por su parte, deberían diseñarse de manera que equilibren adecuadamente la motivación por la cantidad de colocaciones con el cuidado por la calidad de la cartera, evitando que la presión por cumplir metas de corto plazo lleve a decisiones que generen problemas de incumplimiento en el mediano y largo plazo. La experiencia de instituciones financieras exitosas a nivel internacional, documentada en publicaciones como el *Journal of Banking and Finance*, demuestra que los sistemas de incentivos bien diseñados pueden alinear efectivamente los intereses de los

asesores con los objetivos de sostenibilidad de la institución (Cole et al., 2015).

En el ámbito de los factores de operatividad del sectorista, se proponen medidas específicas para prevenir el sobreendeudamiento por ofertas externas e internas. Para el caso del endeudamiento por ofertas externas, se propone implementar sistemas de alerta temprana que adviertan al asesor sobre aquellos clientes que, en el momento de la colocación, no tienen obligaciones con otras entidades pero presentan un perfil que los hace especialmente atractivos para futuras ofertas. Para estos casos, se recomienda adoptar medidas preventivas como ajustar el número de cuotas a un plazo más corto que permita una amortización más rápida de la deuda, o proponer un monto de crédito menor al que la capacidad de pago permitiría en condiciones normales, creando así un colchón de seguridad que pueda absorber futuros endeudamientos sin comprometer la capacidad de pago. Para el caso del endeudamiento por ofertas internas, se propone establecer un sistema de advertencias y sanciones para los sectoristas que no cumplan con la correcta labor de colocación de créditos conforme a las políticas establecidas, así como revisar los sistemas de metas e incentivos para asegurar que no fomenten prácticas de colocación irresponsables.

Estas propuestas tienen un costo de implementación estimado de 40,000 soles anuales, distribuidos en capacitaciones semestrales que abordan las diferentes dimensiones de la gestión crediticia. La inversión en la primera capacitación, programada

para el período enero-junio, ascendería a 20,000 soles, distribuidos en 8,000 soles para evaluación de créditos a clientes recurrentes, 5,000 soles para cumplimiento de políticas de crédito, y 7,000 soles para cumplimiento de políticas de cobranza. La segunda capacitación, correspondiente al período julio-diciembre, tendría un costo también de 20,000 soles, con una distribución de 9,000 soles para evaluación de créditos, 8,000 soles para políticas de crédito, y 8,000 soles para políticas de cobranza. Esta inversión, adecuadamente ejecutada y complementada con las medidas de control y supervisión propuestas, debería traducirse en una reducción significativa de los niveles de incumplimiento y, por tanto, en una mejora de la rentabilidad y sostenibilidad de la cartera crediticia. El retorno esperado de esta inversión, medido en términos de reducción de pérdidas por incumplimiento y mejora de la calidad de cartera, justifica plenamente su realización y convierte la capacitación en una prioridad estratégica para la institución.

La implementación efectiva de estas estrategias, complementada con un monitoreo continuo de sus resultados y con los ajustes que la experiencia aconseje, debería contribuir significativamente a la reducción de los niveles de incumplimiento y, por tanto, a la mejora de la salud financiera de la cartera crediticia de la institución. Más allá de los beneficios inmediatos en términos de reducción de pérdidas, esta inversión en fortalecimiento de capacidades y mejora de procesos contribuirá a construir una cultura organizacional más sólida, orientada a la calidad y al largo plazo, que constituirá una ventaja competitiva sostenible en un mercado financiero cada vez más exigente y competitivo. La experiencia

de instituciones financieras que han transitado caminos similares, documentada en publicaciones como el *Journal of Microfinance*, demuestra que las inversiones en capital humano y en mejora de procesos no solo reducen el incumplimiento, sino que mejoran la satisfacción de los clientes, fortalecen la reputación institucional y contribuyen a la construcción de relaciones de largo plazo basadas en la confianza y el beneficio mutuo (Karlan & Valdivia, 2011).

Referencias

- Altuve, J., & Hurtado, A. (2018). Análisis de los factores que influyen en la morosidad del sistema bancario venezolano 2005-2015. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 24(1), 59–83.
- Araujo, N., & Moreno, R. (2016). *La evaluación crediticia y su incidencia en la morosidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Lorenzo Ltda. 104 del distrito de Trujillo, 2015* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
- Beltrán, J., & Vásquez, M. (2017). *Incidencia de políticas de crédito en el índice de morosidad en la empresa Fiberlux SAC, Lima 2016* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas].
- Borja Tacuri, M. (2021). *Factores de morosidad en la cartera de créditos en Caja Arequipa agencia El Tambo* [Tesis de pregrado, Universidad Continental].
- Calle, L., & Poicón, M. (2021). *Factores internos de la morosidad en una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Piura, Perú, en el año 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Piura].
- Cantuta, Y. (2013). *Procedimiento de otorgamiento de créditos y satisfacción de clientes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, agencia Puno Bellavista, periodo 2012* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Altiplano].
- Coronado Gavidia, M. J. (2018). *Análisis de rentabilidad de la empresa de transportes Rafael EIRL, Pariñas–Talara 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán].
- Cortez, K., & Burgos, M. (2016). La gestión de cartera de crédito y el riesgo crediticio como determinante de morosidad o liquidez de las empresas comerciales. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://n9.cl/54w5y>
- Cumpa Zavaleta, J. (2019). *Políticas de crédito y su incidencia en la morosidad financiera Mibanco del distrito de Trujillo, año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo].

- Delgado, C., & Lezama, N. (2017). *Políticas de cobranza para reducir el índice de morosidad de los usuarios del Proyecto Especial Jequetepeque–Zaña, año 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Privada Antenor Orrego].
- Hernández, R., & Tobón, S. (2016). Análisis documental del proceso de inclusión en la educación. *Ra Ximhai*, 12(6), 399-420.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Larrea Abad, J. C. (2022). *Factores Determinantes de la Morosidad de Créditos Pymes en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito La Peruanita, Trujillo, 2020* [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]
- Libora, M., & Ordoño, E. (2020). *Los procesos internos y su influencia en la morosidad de créditos microempresa en Scotiabank, agencia Tacna 2018* [Tesis de maestría, Neumann Business School].
- Morga Rodríguez, L. E. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Red Tercer Milenio.
- Nicomedes Teodoro, E. N. (2018). *Tipos de investigación*. USDG.
- Pereda, R. (2016). *La evaluación crediticia y su incidencia en la morosidad de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Lorenzo Ltda. 104 del Distrito de Trujillo, 2015* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo].
- Periche, G., Ramos, E., & Chamoli, A. (2020). La morosidad ante un confinamiento del Covid-19 en la Caja Rural de Ahorro y Crédito Raíz, Perú. *Investigación Valdizana*, 14(4), 206-212. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.801>
- Ramírez Calderón, F. A. (2016). *Determinantes de la morosidad de la cartera de microcréditos en Colombia. Borradores de Economía (N.º 951)*. Banco de la República de Colombia.
- Rodríguez, M., & Pérez, A. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería Universitaria*, 4(1), 35-38.



Religación
Press
Ideas desde el Sur Global



Religación
Press

ISBN: 978-9942-594-41-9



9 789942 594419