

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO**  
**ESCUELA DE POSGRADO**  
**MAESTRIA EN DERECHO CON MENCIÓN EN DERECHO**  
**EMPRESARIAL**



**TESIS**

Causas generadoras de la morosidad crediticia y el grado de afectación en el mercado financiero, en el distrito de Chiclayo, periodo 2012-2013

Presentada para obtener el grado académico de: Maestro(a) en Derecho con mención en Derecho Empresarial

Investigador(a):

Abog. Erika Romina Alcántara García  
<https://orcid.org/0001-5551-025X>

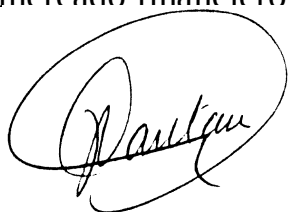
Abog. Javier Edwin Damián Nepo  
<https://orcid.org/0009-0008-8592-219X>

Asesor:

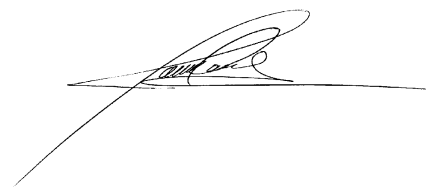
Mg. Carlos Manuel Antenor Cevallos de Barrenechea  
<https://orcid.org/0000-0001-9134-5634>

Lambayeque, Perú  
2017

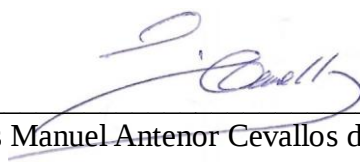
Causas generadoras de la morosidad crediticia y el grado de afectación en el mercado financiero, en el distrito de Chiclayo, periodo 2012-2013



Abog. Erika Romina Alcántara García  
Autora



Abog. Javier Edwin Damián Nepo  
Autora



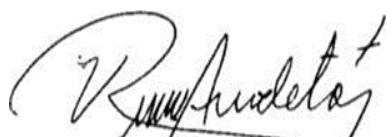
Mg. Carlos Manuel Antenor Cevallos de Barrenechea  
Asesor

Tesis presentada a la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo para obtener el grado académico de: Maestro(a) en Derecho con mención en Derecho Empresarial

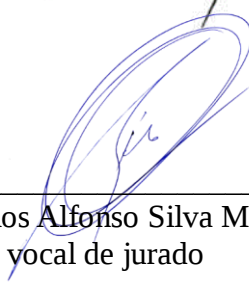
Aprobado por:



Dr. Miguel Arcángel Arana Cortez  
presidente de jurado



Dr. Víctor Ruperto Anacleto Guerrero  
secretario de jurado



Dr. Carlos Alfonso Silva Muñoz  
vocal de jurado

# ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

177

Siendo las 5.30 horas del día 25 de Abril del año Dos Mil Dieciséis, en la Sala de Sustentaciones de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del jurado, designados mediante Resolución N° 347-2016-EPG de fecha 31 marzo, conformado por:

Dr. MIGUEL ARCANGEL ANAYA CONTEZ PRESIDENTE (A)  
Dr. VICTOR DUPONTO ANACIETO LUEMERO SECRETARIO (A)  
Mg. CARLOS ALFONSO SILVA MUÑOZ VOCAL  
Mg. CARLOS CEVALLO DE BARRNECHEA ASESOR (A)

con la finalidad de evaluar la tesis titulada "CAVIAS GENERADORAS DE LA MONEDERA CREDITICIA Y EL GRADO DE AFECTACIÓN EN EL MERCADO FINANCIERO EN EL DISTRITO DE CHICLAYO PERIODO 2012-2013".

presentado por el (la) tesista ENIKA ROMINA ALCANTARA TAYUA Y JAVIER EDWIN DAMIAN NEPO sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 846-2017-EPG de fecha 08 DE ABRIL DE 2017.

El Presidente del jurado autorizó el inicio del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo 8.0 puntos que equivale al calificativo de Buena.

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de MAESTRO(A) EN DERECHO CON MENCIÓN EN DERECHO EMPRESARIAL.

Siendo las 7.30 P.m. horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.



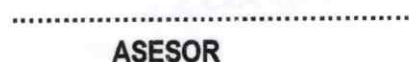
PRESIDENTE



SECRETARIO



VOCAL



ASESOR

## CONSTANCIA DE VERIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD

Yo, Carlos Manuel Antenor Cevallos de Barrenechea, usuario revisor de tesis ☒

Trabajo de suficiencia profesional ☐ y/o Trabajo académico ☐

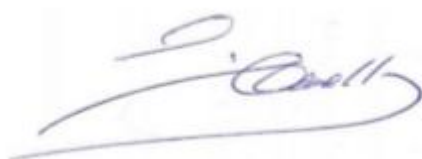
Titulado: Causas generadoras de la morosidad crediticia y el grado de afectación en el mercado financiero, en el distrito de Chiclayo, periodo 2012-2013.

Cuyo autor(es) es: Erika Romina Alcántara García y Javier Edwin Damián Nepo; con DNI N° 44156910 y 43669688 declaro que la evaluación por el programa informático, ha arrojado un porcentaje de similitud 14 % verificables en el resumen del reporte automatizado de similitudes que se acompaña.

El suscrito analizó el reporte y concluyo que cada una de las coincidencias dentro del porcentaje de similitud no constituyen plagio y que el documento cumple con la integridad científica y con las normas para el uso de citas y referencias establecidas en los protocolos respectivos,

Se cumple con adjuntar el recibo digital a efectos de la trazabilidad respectiva del proceso.

Lambayeque, 12 de julio de 2026



**Mg. Carlos Manuel Antenor Cevallos De Barrenechea**  
**DNI: 17415271**  
**USUARIO/ASESOR**

Defina modalidad con (X)

Adjunta:

Resumen de Reporte automatizado de similitudes

Recibo digital

## CAUSAS GENERADORAS DE LA MOROSIDAD CREDITICIA Y EL GRADO DE AFECTACION EN EL MERCADO FINANCIERO, EN EL DISTRITO DE CHICLAYO, PERIODO 2012-2013

### INFORME DE ORIGINALIDAD

**14%**

INDICE DE SIMILITUD

**14%**

FUENTES DE INTERNET

**4%**

PUBLICACIONES

**6%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

|           |                                                                                                                                     |                |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>1</b>  | <b>hdl.handle.net</b><br>Fuente de Internet                                                                                         | <b>11 %</b>    |
| <b>2</b>  | <b>www.grade.org.pe</b><br>Fuente de Internet                                                                                       | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>3</b>  | <b>www.economiamexicana.cide.edu</b><br>Fuente de Internet                                                                          | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>4</b>  | <b>repositorio.unap.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                                                                | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>5</b>  | <b>www.coursehero.com</b><br>Fuente de Internet                                                                                     | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>6</b>  | <b>"Estudios regionales: análisis y propuestas de desarrollo económico y social", Universidad del Pacifico, 2021</b><br>Publicación | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>7</b>  | <b>tesis.unsm.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                                                                      | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>8</b>  | <b>repositorio.uaustral.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                                                            | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>9</b>  | <b>repositorio.upt.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                                                                 | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>10</b> | <b>dspace.unitru.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                                                                                   | <b>&lt;1 %</b> |





## Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Oscar Antonio Landivar Ynami  
 Título del ejercicio: Quick Submit  
 Título de la entrega: PROPUESTA DE LEY ANTE LA TRANSGRESIÓN DEL PRINCIPIO D...  
 Nombre del archivo: Informe\_final-Oscar\_Antonio\_LANDIVAR\_YNAMI-16-06-2026.do...  
 Tamaño del archivo: 400.44K  
 Total páginas: 79  
 Total de palabras: 16,760  
 Total de caracteres: 93,404  
 Fecha de entrega: 07-jul-2026 01:38a. m. (UTC-0500)  
 Identificador de la entrega: 2994620932



Derechos de autor 2026 Turnitin. Todos los derechos reservados.

Mg. Carlos Manuel Antenor Cevallos De Barrenechea  
 DNI: 17415271  
 USUARIO/ASESOR

## DEDICATORIA

"Nuestra gratitud al Todopoderoso por las maravillas que, bajo su voluntad, han transformado nuestra vida."

A la guía constante de nuestros padres, cuyo soporte emocional y profesional ha sido la brújula en el desarrollo de nuestras iniciativas.

Asimismo, a mis hermanas y hermano, cuyo respaldo constante ha sido un pilar fundamental a lo largo de cada etapa de mi crecimiento académico y laboral.

## DEDICATORIA

A los catedráticos que integran nuestra facultad, por su invaluable compromiso con la enseñanza y por compartir su sabiduría en estas aulas.

A mi compañero/a de vida, por ser la fuente de inspiración que transforma mis metas en realidades y mis esfuerzos en progresos diarios.

***Romina.***

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por su apoyo incondicional, por ser mi mayor ejemplo de perseverancia y compromiso, y por acompañarme con amor y paciencia en cada etapa de este proceso. Su presencia constante y sus palabras de aliento hicieron posible alcanzar esta meta.

A mis compañeros de promoción, por el compañerismo, las ideas compartidas, los aportes académicos y el apoyo mutuo que enriquecieron este camino. Cada conversación, intercambio y colaboración se reflejan también en este logro.  
A todos ustedes, mi más sincero reconocimiento y gratitud.

**Javier**

## AGRADECIMIENTO

*Expreso mi más sincero agradecimiento a mi familia, quien me brindó su apoyo incondicional durante todo el proceso de realización de esta tesis, siendo fundamental para llevarla a cabo.*

***Romina.***

## INDICE

|                                                                       |      |
|-----------------------------------------------------------------------|------|
| AGRADECIMIENTO.....                                                   | vii  |
| DEDICATORIA.....                                                      | viii |
| INDICE.....                                                           | ix   |
| RESUMEN.....                                                          | xiii |
| ABSTRACT.....                                                         | xiv  |
| INTORDUCCION.....                                                     | 1    |
| PARTE I: DATOS INFORMATIVOS.....                                      | 3    |
| CAPITULO I: ASPECTOS DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA                      |      |
| 1.1. Realidad Problemática.....                                       | 4    |
| 1.2. Planteamiento del problema.....                                  | 7    |
| 1.3. Formulación del problema.....                                    | 11   |
| 1.4. Justificación e importancia.....                                 | 11   |
| 1.5. Objetivos.....                                                   | 14   |
| 1.5.1. Objetivo general.....                                          | 14   |
| 1.5.2. Objetivos Específicos.....                                     | 14   |
| CAPITULO II: DESARROLLO DEL MARCO TEORICO                             |      |
| 2.1. Antecedentes.....                                                | 15   |
| 2.1.1. Antecedentes Directos.....                                     | 15   |
| 2.1.2. Antecedentes Indirectos.....                                   | 16   |
| 2.2. BASE TEORICA.....                                                | 20   |
| SUB CAPITULO I: LA MOROSIDAD CREDITICIA                               |      |
| 2.1.2. Causas de la morosidad.....                                    | 23   |
| 2.1.2.1. Factores Macroeconómicos.....                                | 27   |
| 2.1.2.2. Factores Microeconómicos.....                                | 27   |
| 2.1.3. Determinantes de la morosidad: Evidencia Empírica.....         | 35   |
| 2.1.3.1. Evidencia Internacional.....                                 | 36   |
| 2.1.3.2. Evidencia para el caso peruano.....                          | 39   |
| SUB CAPITULO II: OBJETIVOS ESTRATEGICOS                               |      |
| 2.2.1. Definición.....                                                | 47   |
| 2.2.2. Objetivos de la planeación estratégica.....                    | 54   |
| 2.2.3. Administración estratégica.....                                | 55   |
| 2.2.4. Tipos y características de las estrategias.....                | 57   |
| 2.2.5. Componentes de la planeación estratégica.....                  | 58   |
| 2.2.6. Proceso de la planeación estratégica.....                      | 60   |
| 2.2.7. Objetivos estratégicos.....                                    | 62   |
| 2.2.8 Función de los objetivos estratégicos.....                      | 62   |
| 2.2.9. Características.....                                           | 63   |
| 2.2.10. Etapas en la formulación.....                                 | 64   |
| SUB CAPITULO III: LAS CAJA MUNICIPALES DE AHORRO Y CREDITO EN EL PERU |      |
| 2.3.1. Generalidades.....                                             | 65   |
| 2.3.2. Importancia del sistema de cajas municipales.....              | 66   |
| 2.3.3. Surgimiento del modelo de la caja municipal.....               | 68   |
| 2.3.3.1. Contexto institucional y económico del Perú.....             | 68   |
| 2.3.3.2. El origen de la caja municipal.....                          | 70   |

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.4. Situación actual y a futuro.....                              | 73  |
| CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO                                     |     |
| 3.1. Diseño de la contrastación de hipótesis.....                    | 78  |
| 3.2. Población y muestra.....                                        | 74  |
| 3.3. Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.... | 75  |
| 3.3.1. tipo y nivel de investigación.....                            | 75  |
| 3.3.2. Técnica de la recolección de datos.....                       | 75  |
| 3.4. Métodos y procesamiento para la recolección de datos.....       | 82  |
| 3.5. Análisis estadísticos.....                                      | 82  |
| 3.6. Aspectos administrativos.....                                   | 83  |
| CAPITULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....                     | 85. |
| V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                               | 86  |
| VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....                                  | 86  |

## RESUMEN

Esta tesis se orienta a evaluar las repercusiones de los indicadores de morosidad sobre los objetivos de gestión estratégica en las dependencias lambayecanas de las CMAC Trujillo, Sullana y Piura, focalizándose en el análisis del marco temporal 2013-2014. Para el levantamiento de datos, se aplicaron técnicas de análisis documental, encuestas y entrevistas. Se determinó que la elevación sustancial de la morosidad en los créditos principales afectó directamente los pilares estratégicos de solvencia y calidad crediticia. Este escenario perjudicó la visión estratégica de las cajas municipales analizadas en Lambayeque, siendo la Caja Trujillo la más vulnerable. El fenómeno se manifestó a través de un incremento en los costos por riesgo, mayores castigos y refinanciaciones, lo que no solo deterioró los activos de las instituciones, sino que también mermó sus indicadores de utilidad y elevó la cartera de alto riesgo.

## **ABSTRACT**

This thesis aims to evaluate the repercussions of delinquency indicators on strategic management objectives in the Lambayeque branches of the CMAC Trujillo, Sullana and Piura, focusing on the analysis of the 2013-2014 time frame. For data collection, documentary analysis techniques, surveys, and interviews were applied. It was determined that the substantial increase in delinquency on major loans directly affected the strategic pillars of solvency and credit quality. This scenario undermined the strategic vision of the municipal savings banks analyzed in Lambayeque, with Caja Trujillo being the most vulnerable. The phenomenon manifested itself through an increase in risk costs, higher write-offs, and refinancings, which not only deteriorated the institutions' assets but also diminished their profitability indicators and increased their high-risk loan portfolio.

## INTRODUCCION

El panorama de las microfinanzas peruanas en los últimos cinco años se ha caracterizado por un fortalecimiento institucional y una mayor cuota de participación en el sistema nacional. Sin embargo, este progreso se ve empañado por un repunte sustancial en los índices de morosidad, los cuales han sobrepasado las cifras reportadas por el sector bancario convencional. Lo que destaca en el análisis no es solo la brecha histórica de riesgo entre estas instituciones y la banca, sino la tendencia alcista ininterrumpida que ha mostrado el impago crediticio durante este último ciclo de cinco años.

La relevancia de esta investigación estriba en el análisis de la morosidad que afecta a las Cajas Municipales en Lambayeque, destacando los casos de Trujillo, Sullana y Piura por su alta exposición al riesgo. Aunque históricamente el sistema CMAC ha sido un referente de éxito financiero, los índices de incumplimiento actuales han superado los niveles previstos. Evaluar esta problemática es crucial, dado que una gestión de cartera ineficaz arriesga la solvencia institucional y la seguridad de los depósitos de un millón de ciudadanos, factores cuya inestabilidad tendría consecuencias directas sobre el sistema financiero del país.

El estudio de la literatura sugiere que los índices de morosidad (cartera atrasada o de alto riesgo) son sensibles a la pericia administrativa institucional y a la coyuntura económica del país. Se identifica que un excedente de captaciones sobre las inversiones puede incentivar una política de otorgamiento menos rigurosa, especialmente ante la baja fiscalización de los depositantes. De este modo, la relación entre depósitos y créditos se establece como una métrica de gestión que impacta positivamente en los niveles de mora. A esto se suma el factor de liquidez; el deseo de maximizar retornos lleva a las entidades a asumir riesgos superiores en sus colocaciones de moneda nacional. Igualmente, se argumenta que el incremento en el costo del crédito (tasa activa) excluye a los pagadores más seguros y compromete la recuperación de

capital. Finalmente, el ciclo económico —reflejado en las variaciones del PIB— determina la salud financiera de los usuarios, donde la expansión económica suele sanear la cartera y la recesión incrementa el riesgo de incumplimiento.

Con el fin de desarrollar el estudio estadístico, se extrajeron datos oficiales del ente supervisor (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP) para los años 2013 y 2014. Esta base de datos contempla estados de resultados, indicadores de gestión y de situación, además de factores de crecimiento físico como el despliegue de agencias y la dotación de personal. El marco investigativo también incluyó las políticas de gobernanza corporativa. El procesamiento de los datos se realizó mediante correlaciones específicas, priorizando los indicadores que condicionan la rentabilidad institucional.

Desde una vertiente cualitativa, el estudio se apoyó en el levantamiento de información mediante trabajo de campo y diálogos estructurados con especialistas activos en diversas organizaciones financieras y entidades de apoyo a la microempresa.

El cuerpo de este estudio se organiza en tres ejes temáticos: el primero aborda el marco informativo y referencial; el segundo se centra en el desarrollo y la metodología aplicada; y el tercero sintetiza los hallazgos mediante las conclusiones y propuestas finales.

## **I.- DATOS INFORMATIVOS**

### **1.1.- ENUNCIADO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

“Causas generadoras de la morosidad crediticia y el grado de afectación en el mercado financiero, en el Distrito de Chiclayo. Periodo 2012-2013”.

### **1.2.- EQUIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.2.1.- INVESTIGADORES:**

Abg. Erika Romina Alcántara García.

Abg. Javier Edwin Damián Nepo.

#### **1.2.2.- ORIENTADOR:** Mg. Carlos Cevallos De Barrenechea

### **1.3.- NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo integra las modalidades de investigación básica y aplicada, orientándose bajo un enfoque descriptivo y analítico.

### **1.4.- GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER CON MENCIÓN EN:** Derecho Empresarial.

### **1.5.- DELIMITACIÓN TERRITORIAL Y ENTIDAD RECEPTORA DONDE SE DESARROLLARÁ EL PROYECTO**

Región Lambayeque

### **1.6.- PLAZO PROYECTADO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN:**

1 año

### **1.7.- FECHA DE APERTURA DEL PROYECTO:** Septiembre del 2012

## **CAPITULO I.- ASPECTOS DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

### **1.1.- Realidad problemática**

Durante la última década, el Sistema de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del Perú ha evidenciado un progreso notable, incrementando su cartera de colocaciones de Ocho millones cuatrocientos setenta mil doscientos ochenta y tres soles en el Dos mil Diez a Doce millones veintidós mil ochocientos tres soles hacia septiembre de Dos mil Trece; una expansión comparativamente elevada que ha fortalecido su presencia en el mercado financiero nacional. No obstante, los índices de morosidad en estas entidades han mostrado una tendencia creciente, elevándose del 5.09 por ciento en el Dos mil Diez al 6.65 por ciento en septiembre de Dos mil Trece (SBS,2013). Estas cifras, considerablemente superiores a las registradas en la banca tradicional, impactan de manera determinante en el alcance de sus objetivos de largo plazo, los cuales comprenden una serie de procesos ejecutados secuencialmente para que dichas instituciones logren proyectarse a largo plazo y concretar su visión institucional (Cermeño, León, y Mantilla, 2011).

Durante las últimas dos décadas, la planificación estratégica — comprendida como el proceso corporativo de elaboración y examen de la visión y misión, tanto de los propósitos corporativos como de la disposición de activos de la institución; lo cual se ha convertido en un punto de análisis para las microfinancieras dentro del territorio nacional. Primordialmente, ha generado una marcada expectativa en la instancia de gerencia mancomunada, encargada de velar por el cumplimiento de los lineamientos estratégicos, toda vez que su gestión constituye el pilar fundamental para la proyección y el fortalecimiento de la institución. (Castañeda Muñoz Elvis Efrain y otros, “La Morosidad y su Impacto en el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Agencia Real Plaza de la Caja Municipal de Ahorro

y Crédito de Trujillo 2010 – 2012”. 2013).

Las organizaciones diseñan planes estratégicos, operativos, de mercadeo y comunicacionales, entre otros; y el ecosistema microfinanciero peruano no son la excepción. Estas requieren contar con un diagnóstico institucional, un clima laboral favorable y una firme determinación, valor y solidez en el desempeño de los directivos, funcionarios y colaboradores de la entidad encargada de estructurar el plan estratégico. Todo ello tiene el propósito de alcanzar las metas establecidas y dar cumplimiento a la visión y misión corporativa.

La planificación estratégica establece, como parte de sus ejes fundamentales y en sintonía con las expectativas corporativas, las demandas del mercado, los usuarios, el contexto y el entorno social; metas cuantitativas, cualitativas y cronológicas. Entre ellas, destaca el propósito de mantener el índice de morosidad por debajo del 5%, objetivo esencial para la consecución de los demás fines estratégicos estructurales y para consolidar el prestigio de la entidad —ya sea una micro, pequeña o gran institución financiera— dentro del sistema bancario nacional.

Para efectos de la presente investigación, se toma como referencia a la CMACT (la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo), entidad fundada bajo el periodo noviembre 1982 mediante la Resolución N° 982-CPT, tiene como propósito fundamental la captación de ahorros del público y el financiamiento de unidades de negocio de pequeña y microescala. Se constituye como una organización financiera de derecho público, bajo la titularidad de MPT (la Municipalidad de Trujillo), y amparada por el Decreto Ley N° 23039, dispositivo que dio curso a la formación de las CMAC (Cajas Municipales de Ahorro y Crédito) mediante los órganos de gobierno provincial nacional, exceptuando Lima Metropolitana y el Callao.

Su operatividad se encuadra además en el D.S. N° 157-90, que regula el funcionamiento de las CMAC, y en la Ley N° 26702, «Ley General del Sistema Financiero». Se encuentra sometida a la supervisión del Banco Central de Reserva (BCR), la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), la Contraloría General de la República y la Federación Peruana de Cajas Municipales (FEPCMAC). Esta última, instituida mediante el Decreto Supremo N° 191-86-EF, es el organismo encargado de representar y coordinar la actividad del esquema CMAC tanto en el ámbito local como global. Hacia octubre 1983, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) ratificó la constitución formal, dando curso a sus labores el Doce de Noviembre Mil Novecientos Ochenta y cuatro. Posteriormente, bajo el marco de la Ley N° 26702 del periodo de Mil Novecientos Noventa y Seis, se ordenó la transformación en Sociedad Anónima, formalizándose los estatutos sociales el Dieciséis de Abril Mil Novecientos Noventa y Ocho.

Al presente, la Caja Municipal de Ahorro Y Crédito de Trujillo evidencia un desfase respecto al cumplimiento de sus metas estratégicas vinculadas a la solvencia de activos, toda vez que le ha sido esquivo mitigar la degradación de la cartera crediticia. El índice de mora de la entidad se situó en 6.56 por ciento hacia el cierre del Dos Mil Diez; sin embargo, desde finales de 2011 hasta el término del tercer trimestre de 2012, evidenció una trayectoria ascendente en sus índices de incumplimiento hasta alcanzar un nivel del 8.45%. A este escenario se añaden los sustanciales castigos de cartera efectuados, la persistente rotación de recursos humanos y el debilitamiento del margen financiero bruto al momento de este estudio. Estos factores impiden que la entidad obtenga una clasificación de riesgo superior a B- y dificultan la consecución óptima de sus metas estratégicas (Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., 2013). Dichos indicadores restringen su posicionamiento y le imposibilitan alcanzar una

calificación de excelencia dentro del sistema financiero.

Asimismo, la ratio de morosidad institucional de la Caja Trujillo evidenció un sesgo creciente, lo que exigió a los analistas de negocios a dedicar una mayor proporción de su tiempo a la recuperación de deudas vencidas en detrimento de las nuevas colocaciones. Esta dinámica impacta negativamente aquellos objetivos estratégicos y tácticos de la agencia, afectando principalmente la rentabilidad — debido a que los créditos en mora exigen mayores provisiones que merman las utilidades— y la liquidez. Esta situación no solo genera un perjuicio económico, sino que deteriora el clima laboral: los asesores, al percibir como inalcanzable la reducción de los índices de mora, optan por renunciar, lo que eleva los costos de cobranza y agrava las condiciones operativas. Actualmente, se carece de un estudio sobre cómo la mora condiciona los objetivos estratégicos. De persistir este escenario, podría verse afectada la viabilidad de la entidad, dañar la credibilidad financiera, impedir que se optimice la nota de riesgo y obstruir gravemente la meta de la visión corporativa.

Bajo esta premisa, como autores consideramos imperativo analizar el incumplimiento crediticio junto con su impacto sectorial, buscando viabilizar el apoyo técnico institucional para el logro de los lineamientos estratégicos.

## **1.2.- Planteamiento del problema**

La morosidad crediticia es un determinante fundamental de las crisis financieras. Cuando el portafolio de créditos de una entidad se deteriora, su rentabilidad disminuye; esto se debe, principalmente, al aumento de préstamos con intereses impagos y al quiebre en el dinamismo de los recursos financieros. Este desajuste financiero (problema) en el impacto negativo en los niveles de utilidad se intensifica porque la institución debe elevar sus provisiones ante colocaciones en situación de mora, vulnerando los excedentes

financieros de la entidad. Por consiguiente, una aceleración del índice de impagos se convierte en un problema de cumplimiento en una crisis de rentabilidad y liquidez. Este escenario deriva, en última instancia, en un riesgo de solvencia si la entidad comienza a registrar pérdidas y presenta un déficit de provisiones.

El impacto del incumplimiento crediticio subyacente en periodos de inestabilidad bancaria ha sido documentado en múltiples colapsos financieros históricos. De acuerdo con Friedman y Schwartz (1963), durante la crisis bancaria de EE. UU. en la década de 1930, se observó que la proporción de créditos de baja calidad era inferior a principios de los años 20 en comparación con el cierre de esa década. Esto sugiere que, aunque los retiros masivos de depósitos —entendidos como shocks de liquidez— fueron aquellos responsables directos de la mayoría de los cierres, el factor desencadenante real fue el quiebre en la calidad crediticia, el cual socavó toda confianza pública. Esta misma correlación es identificada en la tesis de White (1984), cuya postura señala el deficiente desempeño de los activos bancarios como un elemento determinante en el incremento del riesgo concursal en las entidades financieras durante la década de los 30. En sintonía con esto, Beattie, Casson y otros (1995) exponen diversos casos de insolvencia institucional donde se registraron degradaciones significativas en el portafolio crediticio durante las etapas previas al colapso definitivo.

Por otro lado, a degradación en el portafolio de activos se configura cual componente determinante en el menoscabo sobre la solvencia institucional y, por extensión, en la vulneración del equilibrio sistémico sectorial. Bajo este enfoque, Caprio y Klingebiel (1996) sostienen que tal erosión patrimonial debilita el patrimonio técnico en las entidades bancarias, elevando exponencialmente el riesgo sistémico y la probabilidad de insolvencia transitoria o definitiva.

Complementariamente, Mishkin (1997) identifica un mecanismo adicional de desestabilización financiera vinculado al deterioro de la cartera crediticia: la exacerbación de las asimetrías informativas. Este fenómeno no solo propicia escenarios de pánico bancario, sino que articula el denominado «efecto contagio» dentro del mercado. Al respecto, el autor colige que en la crisis mexicana de 1995, el incremento de la cartera vencida y los activos críticos desempeñaron un rol preponderante en la génesis del colapso financiero (Mishkin, 1996).

Sobre el particular, resulta pertinente remitirse al estudio de Del Villar, Backal y Treviño (1997), quienes analizan veinticinco escenarios de crisis en el sector bancario. Los autores coligen que, por lo general, este aumento en los índices de morosidad se suscita tras shocks de oferta que impactan sectores o regiones con una elevada concentración de riesgo bancario, tal como se advierte en los antecedentes de insolvencia de la banca estatal en los Estados Unidos. No obstante, en estructuras de banca múltiple con alcance nacional y diversificación sectorial, la evidencia empírica sugiere que la crisis es precedida por un crecimiento exacerbado del crédito (boom crediticio). Este patrón se ha verificado históricamente en la gran depresión estadounidense de Mil Novecientos Treinta, así como durante los procesos caracterizados por la desestabilización financiera en Singapur, España, Argentina, México y diversas economías en desarrollo (Del Villar et al., 1997).

El mecanismo tradicional se manifiesta mediante un incremento excepcional del crédito, el cual se encuentra respaldado por un fortalecimiento sustantivo del dinamismo económico, un sesgo de optimismo exacerbado y una visión de corto plazo que imposibilita la identificación del componente especulativo que el boom crediticio adquiere en una etapa determinada. Consecuentemente, se produce

una asincronía entre la fase económica y la evolución del crédito, donde este último se prolonga más allá del periodo de expansión, agravando así el descenso de la actividad productiva. En esta coyuntura, en la cual las colocaciones mantienen su tendencia alcista mientras el PBI inicia su ciclo recesivo, se suscita una elevación del nivel de riesgo crediticio y un sobre-endeudamiento de las empresas, factores que precipitan el alza del costo financiero y de la mora institucional.

El colapso financiero peruano del periodo reciente exhibe rasgos distintivos propios de episodios precedidos por una expansión crediticia desmedida. Tras el vertiginoso ascenso de las colocaciones a inicios de la década de los noventa, impulsado por la liberalización financiera, en 1996 comenzaron a manifestarse los primeros indicios de que dicha expansión poseía un carácter especulativo, lo cual derivó en un sistema vulnerable. Consecuentemente, el impacto externo de 1998, cuya naturaleza inicial evidenció un fenómeno estrictamente de iliquidez, mutó con celeridad hacia una crisis insolvente sistémica. En este contexto, una de las señales primigenias de tal estado de exposición al riesgo fue el ascenso de la morosidad, guardando plena concordancia con la fenomenología observada en otras crisis bancarias internacionales.

De acuerdo con las premisas de Jorge Guillén Uyén en su obra “Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis bancaria peruana”, se colige que los activos crediticios en situación de atraso no se encuentran supeditada exclusivamente a factores macroeconómicos, sino que responde también a variables de índole microeconómica. En el contexto nacional, se advierte que la sensibilidad de la morosidad frente a tales determinantes se encuentra condicionada al volumen de operaciones de la entidad, siendo las corporaciones bancarias líderes las que exhiben una mayor

dependencia de los factores externos sobre los internos, debido sustancialmente a una optimización de economías de escala referidas al capital informático y operativo para la gestión integral del riesgo crediticio. Por el contrario, las instituciones financieras de menor y mediana envergadura se ven influenciadas por una concurrencia de factores exógenos y endógenos, enfatizando la política de otorgamiento y la eficiencia del capital en el segmento de la banca mediana, así como la conducta de asunción de riesgos de las instituciones de menor dimensión, fenómeno que se inserta en un periodo donde se registró la intermediación más robusta del último medio siglo.

### **1.3.- Formulación del problema**

¿Hasta qué punto el otorgamiento abusivo de créditos y la falta de solvencia económica - patrimonial del cliente (deudor), genera mora crediticia y afecta al mercado financiero?.

### **1.4.- Justificación e importancia**

#### **1.4.1.- Justificación**

La pertinencia del estudio propuesto encuentra fundamento en los siguientes criterios:

- a. Naturaleza.-** Resulta imperativo establecer la incidencia que las políticas laxas de colocación y la omisión del análisis sobre la capacidad de pago del sujeto de crédito ejercen sobre la estabilidad de la firma bancaria. A través de este análisis, se pretende coadyuvar a la optimización y ejecución de directrices financieras orientadas a la salvaguarda del capital institucional (financiero), trascendiendo el ámbito de una firma específica para proyectarse hacia la estructura del mercado financiero, garantizando así la solidez del sistema en su conjunto.

- b. Magnitud.-** Resulta pertinente identificar los factores por los cuales los analistas de créditos, en su condición de responsables directos de analizar la capacidad patrimonial del prestatario, omiten valorar eficazmente las garantías reales que posee el deudor al dar cumplimiento al pago íntegro de la obligación financiera. El estudio de esta problemática permite dimensionar el impacto que las deficiencias en la calificación del riesgo individual tienen sobre la salud financiera de la institución.
- c. Trascendencia Social.-** Radica en la necesidad de establecer el nivel de impacto y las consecuencias sobre el sistema financiero y la economía peruana que genera el otorgamiento abusivo de créditos, así como la falta de estudio de la solvencia y patrimonio del cliente (deudor).
- d. Vulnerabilidad.-** Dicho objeto de estudio requiere un análisis exhaustivo con el fin de definir lineamientos estratégicos que optimicen el proceso de colocación de activos, permitiendo así la reducción efectiva de la mora crediticia. La identificación de estas directrices normativas e institucionales busca mitigar la fragilidad del sistema frente a riesgos de incumplimiento, fortaleciendo los mecanismos de concesión crediticia bajo criterios de prudencia y legalidad.
- e. Académico.-** Porque la presente investigación se justifica en cuanto constituye el trabajo de tesis exigido para optar el grado académico de Maestro en Derecho Empresarial. En ese sentido, el estudio representa un aporte científico y dogmático al área del Derecho Corporativo, cumpliendo con los estándares de rigurosidad analítica y metodológica que la obtención de dicho grado de

posgrado demanda.

#### **1.4.2.- Importancia**

La relevancia del presente estudio se desprende de los siguientes aspectos:

**a.-Social.-** Los hallazgos derivados de esta investigación coadyuvarán al establecimiento de criterios técnicos orientados a minimizar la mora crediticia. Esta optimización permitiría mitigar las distorsiones sistémicas provocadas por la colocación imprudente de activos y la carencia de un análisis riguroso sobre la solidez patrimonial del prestatario, protegiendo así la confianza de los usuarios y la estabilidad económica.

**b.-Metodológico.-** Durante el proceso investigativo, se desarrollarán y sistematizarán estrategias dirigidas a reducir la generación de mora y, por consiguiente, la inestabilidad del sistema financiero. Lo anterior se abordará mediante el análisis crítico de la colocación imprudente de activos y la carencia de evaluación sobre la solidez patrimonial del prestatario, proporcionando una ruta analítica replicable para evaluar la praxis bancaria.

**c.-Doctrinario.-** El presente estudio reviste una relevancia fundamental como contribución al conocimiento científico y, de manera específica, al Derecho Empresarial. Su importancia radica en que permitirá determinar y exponer la magnitud de la afectación sistémica derivada de la colocación imprudente de activos y la omisión de un diagnóstico riguroso sobre la solidez patrimonial del prestatario, enriqueciendo la dogmática jurídica sobre la responsabilidad y la prudencia financiera.

## **1.5.- Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Investigar y conocer en qué medida el otorgamiento abusivo de créditos y la falta de estudio de la solvencia económica – patrimonial del cliente (deudor), genera mora crediticia y afecta al mercado financiero.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Para alcanzar el objetivo general anunciado en el numeral anterior, se deben lograr los siguientes propósitos específicos:

- \* Determinar que genera mora crediticia, el otorgamiento abusivo de créditos y la falta de estudio de la solvencia económica patrimonial del cliente deudor.
- \* Establecer que el patrimonio activo de la Caja Municipal de Trujillo – agencia Chiclayo, se ve afectado por la mala evaluación, de parte de los asesores de créditos, de las posibilidades económicas patrimoniales del cliente deudor.
- \* Determinar que el mercado financiero se ve afectado por la mora crediticia generada por la indebida evaluación de las reales posibilidades económicas patrimoniales del cliente deudor.

## CAPITULO II.- DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

### 2.1.- Antecedentes

**2.1.1.- Antecedentes Directos.-** La investigadora ha encontrado la siguiente bibliografía:

**1.- Benítez (2007). *La Morosidad en la Caja Municipal De Ahorro y Crédito de Trujillo- Perú*<sup>1</sup>.** Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo – Perú. Analiza los factores determinantes del incumplimiento en dicha entidad financiera. El autor concluye que el ratio de cartera pesada registrado obedece a un diagnóstico deficiente sobre la situación patrimonial del prestatario por parte de la organización. Este hallazgo resalta la responsabilidad de la entidad en la correcta ponderación de la solvencia del usuario (deudor) como mecanismo preventivo frente al riesgo.

A partir del análisis de las fuentes citadas, se concluye que el abordaje de la morosidad se ha estructurado bajo tres enfoques doctrinales: 1) aquellas investigaciones que priorizan los determinantes macroeconómicos y ciclos de la economía como causales del deterioro de la cartera; 2) aquellas que enfatizan los determinantes microeconómicos, entre los que destacan la expansión crediticia y las políticas de gestión internas; y 3) análisis multidimensionales que integran variables macro y microeconómicas para explicar la condición de la cartera crediticia..

En otro orden de ideas, si bien la variable morosidad ha

---

<sup>1</sup> “La Morosidad en la Caja Municipal De Ahorro y Crédito de Trujillo- Perú”, Recuperado el 28 de Agosto del 2013;<http://www.monografias.com>.

sido objeto de estudio por la Caja Trujillo, las indagaciones se han suscrito predominantemente a la descripción de causas, sin considerar el impacto sistémico frente a los objetivos de la empresa. Esta omisión implica que la evidencia disponible sobre las variables en cuestión es fragmentaria, lo cual otorga a la presente investigación una relevancia fundamental. En virtud de que no se han identificado antecedentes directos que aborden la problemática desde la perspectiva aquí planteada, este estudio se desarrollará bajo una estricta rigurosidad en la selección de fuentes para la construcción del marco teórico, asumiendo un carácter pionero al proponer un enfoque jurídico y empresarial no explorado en investigaciones precedentes.

**2.1.2.- Antecedentes Indirectos.-** La investigadora ha encontrado la bibliografía siguiente:

**1.- Harriet (2000). “Determinantes del comportamiento de pago en el Banco de Desarrollo Rural Centenario en Uganda”<sup>2</sup>.** Tesis de Doctorado en Filosofía de la Universidad Estatal Ohio. El estudio concluye que la capacidad de controlar, gestionar y analizar ratios críticos de incumplimiento resulta imperativa para garantizar la autonomía financiera de las organizaciones bancarias. Asimismo, la investigación sostiene que la optimización y reducción de los gastos operativos constituyen mecanismos esenciales para salvaguardar la continuidad del negocio y su proyección competitiva, asegurando su sostenibilidad dentro del mercado.

**2.- Freixasy Roche (1998). *Microeconomics of Banking*<sup>3</sup>.**

---

<sup>2</sup> Tesis de Doctorado en Filosofía, Departamento de Agricultura y Desarrollo Económico de la Universidad Estatal Ohio.

<sup>3</sup> Microeconomics of Banking. The MIT Press, USA.

**The MIT Press, USA.** Dicha obra sostiene que la vulnerabilidad sistémica de las entidades financieras, derivada de los ratios críticos de morosidad en su cartera, se manifiesta de forma primigenia mediante desajustes de iliquidez. No obstante, si dicha situación adquiere un carácter recurrente y la entidad carece de líneas de crédito de contingencia, el problema trasciende hacia un estado de insolvencia que, en última instancia, precipita la liquidación de la institución.

Los autores sostienen que el incremento de la morosidad crediticia responde a una multicausalidad de factores; sin embargo, la evidencia empírica subraya la imperativa necesidad de observar una estricta prudencia al momento de otorgar créditos. En ese sentido, se postula que la expansión crediticia debe guardar una correlación proporcional con el crecimiento de la economía nacional. Asimismo, se concluye que la implementación de tasas de interés competitivas coadyuvaría a la reducción de la cartera atrasada, pero para alcanzar dicho escenario resulta indispensable mitigar previamente los altos niveles de concentración bancaria.

**3.- Jiménez y Saurina (2006), La relación existente entre el ciclo crediticio y el riesgo de crédito en los bancos y cajas de ahorro español<sup>4</sup>.** Dicho estudio presenta evidencia empírica sobre la correlación directa, aunque sujeta a un rezago temporal, entre la expansión acelerada de los activos y los posteriores índices de morosidad. Los resultados de la estimación indican que

---

<sup>4</sup> Ciclo crediticio, riesgo de crédito y regulación prudencial. Documento de Trabajo, 531. Banco de España.

un incremento del uno por ciento en la expansión crediticia proyecta estructuralmente un alza del cero punto siete por ciento en el ratio de incumplimiento. Asimismo, se evidencia que las colocaciones originadas en etapas de auge económico presentan una vulnerabilidad superior frente al impago respecto a aquellas generadas bajo una dinámica de crecimiento financiero conservador.

Dicha situación se atribuye a una relajación de los estándares crediticios por parte de las entidades durante las etapas de auge, afectando tanto la evaluación de los prestatarios como la rigurosidad en las exigencias de garantías. Por el contrario, en contextos de recesión, las instituciones adoptan criterios de mayor cautela respecto al perfil financiero del prestatario y las cláusulas de garantía contractuales. Los hallazgos de los autores concluyen que la exposición al riesgo se origina durante la fase expansiva, aunque se manifiesta mediante pérdidas efectivas tras el inicio de la etapa de contracción. En virtud de ello, proponen la implementación de provisiones dinámicas o contracíclicas como una herramienta regulatoria de carácter prudencial que, al considerar el perfil de riesgo según el ciclo económico, refuerza sustancialmente la solidez de las instituciones y la resiliencia del sector financiero.

**4.- Muñoz (1999). Calidad de Cartera del Sistema Bancario y el Ciclo Económico: Una Aproximación Econométrica para el Caso Peruano –Venezuela<sup>5</sup>.** La investigación analiza la relación entre el incremento del

crédito, las tasas de interés y la morosidad. Utilizando una estructura de datos de panel que integra a la totalidad de bancos locales durante los años 1993 a 1998, el autor concluye que la morosidad bancaria exhibe un comportamiento de naturaleza contracíclica. Asimismo, los resultados de la investigación sustentan la existencia de un efecto negativo derivado del crecimiento del crédito y de las tasas de interés activas sobre los niveles de morosidad observados en el sistema financiero.

**5.- Aguilar y Camargo (2004)<sup>6</sup>. “Análisis de morosidad en las instituciones micro financieras del Perú”.** publicada por IEP (Instituto de Estudios Peruanos), examinan los factores que inciden en el incumplimiento de pago en el sector de las microfinanzas. La conclusión general del estudio establece que la morosidad responde a variables de índole tanto macroeconómica como microeconómica. Específicamente, los autores identifican como determinantes fundamentales la trayectoria del crecimiento económico precedente, las restricciones de flujo de caja y el sobreendeudamiento de los participantes económicos.

**6.- Guillén (2002). “Morosidad Crediticia y Tamaño: Un Análisis de la Crisis Bancaria Peruana”<sup>7</sup>.** Banco Central de Reserva del Perú Concurso de Investigación para Jóvenes Economistas. Analiza la dinámica del sistema financiero nacional durante la última década. El estudio se centra en identificar los factores

---

<sup>6</sup> Instituto de Estudios Peruanos, IEP - Lima, IEP, 2004. (Documento de Trabajo 133.

<sup>7</sup> Banco Central de Reserva del Perú Concurso de Investigación para Jóvenes Economistas 2001-2002.

determinantes de la morosidad crediticia en dicho periodo, con el propósito fundamental de demostrar que las instituciones bancarias exhibieron respuestas divergentes ante las señales preliminares de la crisis. El autor concluye que la capacidad de reacción y la gestión del riesgo estuvieron condicionadas sustancialmente al tamaño de los bancos, factor que definió la resiliencia de cada entidad frente al fenómeno de incumplimiento sistémico.

**7.- Andrade y Muñoz (2006). Morosidad Micro financieras Vs Bancos<sup>8</sup>.** Revista de Facultad de Economía, BUAP México. Analizan de manera comparativa la naturaleza del riesgo en distintos segmentos del mercado. La investigación determina que la colocación de microcréditos conlleva, por su propia configuración, un riesgo crediticio más acentuado en relación con el modelo bancario convencional. Por lo tanto, las entidades microfinancieras presentan indicadores de morosidad significativamente más elevados y volátiles, condicionados por la particularidad de su cartera y los mecanismos de evaluación empleados.

## **2.2.- BASE TEÓRICA**

### **2.2.1.- La Morosidad Crediticia**

#### **2.2.1.1.- Definición**

La categoría terminológica del moroso presenta frecuentemente imprecisiones en su aplicación, toda vez que suele emplearse de forma ambivalente para designar supuestos de hecho distintos. Desde la dogmática jurídica, la dilación en la ejecución de una prestación se

tipifica como mora, calificándose como moroso al deudor que posterga el cumplimiento de su obligación de pago. Bajo esta premisa, el cliente se constituye en situación de mora cuando, habiendo acaecido el vencimiento del plazo, retarda la satisfacción de la deuda de forma culpable<sup>9</sup>.

Es imperativo precisar que la constitución en mora no implica necesariamente el abandono definitivo de la acreencia, sino la ejecución tardía de la prestación. El efecto jurídico directo de dicho estado reside en la generación de intereses moratorios, los cuales operan como una indemnización de daños y perjuicios derivados del retraso en la percepción del crédito por parte del acreedor. Por consiguiente, una vez configurada la mora, el deudor queda constreñido al pago del importe principal (capital) adicionando los correspondientes recargos moratorios.

En el ámbito corporativo, la acepción de moroso adquiere matices adicionales, utilizándose tanto para identificar a clientes con retrasos temporales posteriores al término del contrato, como para clasificar a los deudores cuya cartera se considera extinguida por incobrabilidad. En este último supuesto, los créditos se consideran fallidos y son transferidos contablemente a la cuenta de pérdidas.<sup>10</sup> Específicamente, en el sistema microfinanciero, la morosidad se define como el incumplimiento o retardo en el servicio de la deuda de aquellos créditos destinados al fortalecimiento y desarrollo de los pequeños y microempresarios.

---

9 En: [http://www.finyear.com/Que-es-un-moroso\\_a2808.html](http://www.finyear.com/Que-es-un-moroso_a2808.html)

10 En: <http://www.perebrachfield.com/el-blog-de-morosologia/morosos-y-pufistas/que-es-un-moroso>

Bajo la doctrina de Brachfield (2000) en su obra “Lucha contra la morosidad”, se introduce la morosología como una disciplina científica consagrada al estudio y mitigación del incumplimiento obligacional. Esta materia propone un abordaje integral para decodificar dicha problemática basándose en las complejas interacciones que la originan, facilitando un análisis contextual de la morosidad, los sujetos intervinientes y su entorno, con el fin de proponer soluciones a esta problemática empresarial. Lejos de ser un evento fortuito o simple, la mora constituye una dimensión multivariable y un fenómeno poliédrico determinado por una pluralidad de variables. En consecuencia, su abordaje requiere el examen de factores macroeconómicos, microeconómicos, financieros y legales, así como de dimensiones antropológicas, sociológicas, psicológicas y de comportamiento humano que condicionan la conducta del deudor.

#### **.2.1.2.- Causas de la morosidad**

A continuación, y siguiendo el esquema de Saurina<sup>11</sup>, se procede a realizar una exégesis sucinta de la bibliografía especializada concerniente a los factores que condicionan la morosidad.:

##### **2.1.2.1.- Factores Macroeconómicos**

En la literatura especializada, es recurrente la implementación de metodologías destinadas a evaluar variables macroeconómicas vinculadas con la insolvencia corporativa. Al respecto, Saurina (1998) argumenta que, debido al

---

<sup>11</sup> Saurina, Jesús y V. Salas. 1998 “Determinantes de la Morosidad de las Cajas de Ahorro Españolas”. En Investigaciones Económicas. Vol. XXII, No 3. p.393 - 426.

carácter de las crisis financieras precursoras de la disolución de una sociedad, la morosidad se configura como una etapa preliminar a la quiebra de una empresa, aunque no todo estado de mora derive necesariamente en la extinción de la persona jurídica. Bajo esta premisa, el autor adapta conclusiones de la teoría de quiebras para justificar las variables agregadas que inciden en el ratio de morosidad.

Una tesis ampliamente aceptada en estudios empíricos es la existencia de una relación negativa entre el ciclo económico y la morosidad. No obstante, esta correlación está sujeta a la sensibilidad de las variables seleccionadas para cuantificar dicho ciclo. Resulta pertinente discernir si este vínculo es sincrónico o si presenta rezagos; es decir, si el cumplimiento se ve determinado por la tasa de crecimiento actual o si, por el contrario, los periodos previos de expansión fortalecieron la capacidad de pago futura, reduciendo así los índices de morosidad en etapas ulteriores.

La agudización de las tensiones de liquidez constituye un factor determinante en la configuración de patologías en la solvencia de los deudores. Por ejemplo, un incremento sistémico en los costos operativos —tales como el precio de las materias primas o el alza en los tipos de interés activos— tiende a erosionar el flujo de caja disponible de las unidades familiares y las empresas, comprometiendo su aptitud para cumplir con las obligaciones contraídas. Es pertinente

precisar que, si bien el aumento generalizado de los salarios representa un incremento en los costes para el sector empleador, para el sujeto deudor individual este fenómeno se traduce en una optimización de su solvencia y una mejora sustancial en su capacidad de cumplimiento obligacional.

Mayores niveles de endeudamiento —cuantificado técnica y proporcionalmente respecto al Producto Bruto Interno (PBI) o al ingreso medio del prestatario— exacerba la vulnerabilidad de los agentes para satisfacer sus compromisos financieros. Esta dificultad de cumplimiento se manifiesta de forma bidimensional: por un lado, a través del incremento en la carga que representa el servicio de la deuda sobre el flujo de ingresos disponible; y, por otro, mediante la restricción en la obtención de financiación adicional. En este último supuesto, elevados índices de apalancamiento actúan como una barrera de acceso al mercado crediticio, toda vez que el perfil de riesgo del deudor se deteriora, dificultando la captación de nuevos recursos para la continuidad de sus operaciones o el refinanciamiento de sus pasivos.

Davis (1992)<sup>12</sup>. emplea variables macroeconómicas fundamentales, tales como el ritmo de crecimiento del Producto Bruto Interno, la dinámica salarial, el precio real de los *commodities* y los tipos de interés. Estas variables, junto al coeficiente de apalancamiento respecto al PBI,

---

12 Debt, Financial Fragility and Systematic Risk. Oxford: Clarendon Press

permiten sustentar la tasa de insolvencia corporativa en diversas economías de la OCDE.

Brookes (1994)<sup>13</sup>. explica la probabilidad de mora en el cumplimiento de las obligaciones derivadas de créditos hipotecarios en el ámbito familiar. Como una variable dependiente de múltiples factores críticos, tales como el nivel de renta, el ratio de servicio de deuda y la relación existente entre la riqueza neta del sector privado y el volumen de préstamos hipotecarios otorgados. Asimismo, el estudio integra dentro de su modelo causal la fluctuación en los niveles de desempleo, el ratio de apalancamiento respecto a la tasación de activos inmobiliarios y las restricciones de liquidez que condicionan el comportamiento financiero de los agentes financieros.

Muñoz (1999)<sup>14</sup>. Examina la relación entre el crecimiento del producto y la estabilidad financiera local a través de una estructura de efectos fijos para datos de panel. Los resultados confirman la tendencia contracíclica del indicador de mora. Asimismo, el autor concluye que la inestabilidad cambiaria incide significativamente en los niveles de morosidad de la cartera en moneda extranjera, mientras las variaciones en los tipos de interés mantienen una correlación directa con la degradación crediticia. Por otro lado, se advierte que, en el contexto nacional, la literatura nacional sobre los determinantes del incumplimiento en las

---

13 “An Empirical Model of Mortgage Arrears and Repossessions”. En *Economic Modelling* No 11, pp. 134-144.

14 Estudios Económicos. Banco Central de Reserva del Perú. Julio, 1999.

Instituciones Microfinancieras (IMF) es aún limitada. Al respecto, destaca la contribución de Murrugarra y Ebentreich (1999) como uno de los referentes académicos más relevantes en esta materia, dada la escasa literatura especializada desarrollada hasta la fecha en dicho sector.

Dicha investigación se propone como objetivo central evaluar la incidencia del lineamiento crediticio implementado por las Edpymes en los niveles de morosidad registrados por sus agencias corporativas. Para ello, se emplean como variables explicativas tanto las particularidades del mercado crediticio local como los lineamientos de la gestión de créditos adoptados por cada institución. Metodológicamente, se recurre a una estructura de datos de panel, evaluando la pertinencia de efectos fijos frente a aleatorios en la muestra. Asimismo, dada la naturaleza censurada de la variable dependiente, las agencias de reciente creación no presentan tasas de incumplimiento significativas en sus periodos iniciales, los autores robustecen su análisis mediante un procedimiento Tobit para datos de panel con efectos fijos.

En síntesis, los determinantes macroeconómicos de la mora pueden clasificarse en tres vertientes principales: en primer lugar, las variables relativas al ciclo económico, que reflejan el estado de la actividad productiva nacional; en segundo lugar, los indicadores de liquidez de los deudores, afectando su solvencia inmediata; y,

finalmente, las variables que cuantifican el nivel de endeudamiento, las cuales determinan la carga financiera y la capacidad de cumplimiento obligacional a largo plazo.

### **2.1.2.- Factores Microeconómicos**

La gestión interna y el comportamiento estratégico de cada entidad financiera resultan determinantes para fundamentar sus índices de morosidad. Bajo esta premisa, se prevé que aquellas instituciones que adopten una política de colocaciones agresiva exhiban, por correlación directa, tasas de incumplimiento más elevadas.

Uno de los componentes críticos en la determinación del ratio de morosidad de una entidad financiera es el dinamismo de su expansión crediticia. Un incremento sustancial en el ritmo de colocaciones suele estar vinculado a una flexibilización de los criterios de evaluación, lo cual deriva en la erosión de los umbrales de solvencia demandados a los solicitantes.<sup>15</sup>

Asimismo, Saurina (1998) identifica como una causa potencial del aumento de la morosidad los incentivos subyacentes de los gestores para suscribir políticas de crédito arriesgadas. En escenarios donde las entidades enfrentan desafíos de solvencia, estas pueden incurrir en conductas de riesgo moral —denominadas técnicamente como "huida hacia adelante"—, orientando sus

---

15

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/131/1/CASTANEDA\\_ELVIS\\_MORODIDAD\\_IMPACTO\\_CUMPLIMIENTO.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/131/1/CASTANEDA_ELVIS_MORODIDAD_IMPACTO_CUMPLIMIENTO.pdf)

capitales hacia segmentos de mayor rentabilidad nominal pero que conllevan niveles de riesgo significativamente superiores, comprometiendo la estabilidad de la cartera a largo plazo.

Por otro lado, El fenómeno de la selección adversa opera como un factor crítico contra las instituciones que pretenden incrementar de forma acelerada su cuota de mercado. Bajo la dinámica de la competencia interbancaria, si una entidad intenta captar clientes de sus competidores, existe una alta probabilidad de que estos últimos solo permitan el egreso de aquellos deudores con perfiles de riesgo deficientes. Asimismo, si la expansión se proyecta hacia nuevos segmentos o áreas geográficas, los efectos de la selección adversa tienden a exacerbarse, toda vez que los sujetos que acuden inicialmente a la nueva oferta financiera suelen poseer una calidad crediticia inferior.

Dentro del análisis de riesgo institucional, la expansión del número de agencias se utiliza como una variable indicativa de la diversificación geográfica. No obstante, si bien la proliferación de sucursales facilita la captación de una mayor pluralidad de mercados y clientes, dicho crecimiento puede inducir un estado de entropía en los mecanismos de monitoreo y control de los activos de riesgo. En términos jurídicos y operativos, la capacidad de evaluación y la eficacia en la recuperación de créditos se encuentran supeditadas a la atomización de las operaciones, factor que suele obstaculizar la supervisión

diligente de la solvencia y la exigibilidad de las obligaciones ante la gestión de un volumen masivo de colocaciones.

Por otro lado, en toda entidad crediticia, el control de la calidad de los préstamos otorgados incide directamente en el índice de retorno de la inversión. Una supervisión diligente y técnica permite a la organización bancaria gestionar la pronta recuperación del crédito, mitigando el riesgo de incurrir en la castigación del crédito (castigo de cartera) debido al incumplimiento prolongado de las obligaciones. En este sentido, la asignación deficiente de recursos para las labores de monitoreo constituye una práctica de riesgo que compromete severamente la capacidad de control y recuperación, vulnerando la estabilidad patrimonial de la entidad ante el incremento de la mora.

Un indicador de gestión recurrente en el sistema financiero consiste en el saldo de colocaciones por asesor de negocios, métrica que representa el stock promedio de cartera que cada sectorista debe administrar. Este se determina mediante el ratio entre las colocaciones totales y el número de empleados del área crediticia. En términos generales, se asume que la incidencia de esta métrica en los niveles de incumplimiento exhibe una tendencia directa; no obstante, esta correlación está supeditada a una variable crítica: el punto de saturación. La relación entre el volumen de cartera y el incumplimiento solo se

torna directa cuando el analista excede su capacidad de monitorear eficientemente los activos. Bajo este umbral, el sectorista es capaz de preservar o incluso optimizar la eficiencia de los controles; sin embargo, al superarse dicho límite, el tamaño excesivo de la cartera supervisada induce inevitablemente a una pérdida de rigor en la fiscalización. Esto conlleva a que los niveles gerenciales de crédito asuman la función de supervisar a los sectoristas con el fin de evitar que sobrepasen el número de créditos gestionables. Asimismo, le compete la validación del cumplimiento de los requisitos por parte de los prestatarios y la evaluación de sus posibilidades económicas para honrar los compromisos asumidos, previniendo así que la búsqueda de metas cuantitativas comprometa la calidad de la cartera.

La correlación entre la tasa de morosidad y garantías presenta una naturaleza ambivalente en la doctrina financiera. Por un lado, las teorías clásicas postulan que los prestatarios de menor perfil de riesgo están dispuestos a constituir un mayor número de garantías con el fin de señalar su solvencia y compromiso; simultáneamente, la aportación de colaterales actúa como un mecanismo que limita el riesgo moral, alineando los intereses del deudor con el cumplimiento de la obligación para evitar la ejecución patrimonial. Sin embargo, en contraposición a esta postura, Padilla y Requejo (1998) sostienen la posibilidad de una

relación positiva entre ambas variables. Según esta corriente, la robustez de las garantías puede inducir a una disminución de los incentivos para que la entidad financiera realice un adecuado monitoreo del crédito, al confiar excesivamente en la recuperación vía ejecución. Paralelamente, esta situación puede fomentar un exceso de optimismo entre los acreditados, quienes, al considerar que el riesgo está cubierto por el colateral, podrían descuidar la diligencia en la gestión de sus flujos para el pago de la deuda.

En el marco del sistema financiero peruano, las garantías crediticias son objeto de una clasificación y publicidad que atiende, primordialmente, a la celeridad de su ejecución forzada. Bajo este criterio de liquidez procesal, se distinguen las garantías de realización lenta, aquellas de realización inmediata y una categoría residual de activos no clasificados. Esta jerarquización normativa busca estandarizar el nivel de respaldo de las colocaciones frente a eventuales contingencias de incumplimiento. Sin embargo y tal como lo bien advierten Murrugarra y Ebentreich (1999), este indicador adolece de imprecisión cuando se aplica al segmento de los microcréditos. Los autores señalan que la clasificación convencional no logra capturar la eficacia de mecanismos de seguridad jurídica y social frecuentemente utilizados en este sector, tales como las garantías grupales y las garantías individuales. Estas figuras poseen una naturaleza sustancialmente diferente a los

derechos reales de garantía, fundamentándose más en la presión social y el historial de cumplimiento (capital social) que en la afectación de un bien mueble o inmueble, lo que exige un análisis diferenciado de su impacto en la tasa de recuperación.

Consecuentemente, se colige que para determinar de manera integral la tasa de morosidad crediticia, resulta imperativo analizar un conjunto multifactorial de variables endógenas y exógenas. Este análisis debe considerar la celeridad de la expansión crediticia y el grado de diversificación sectorial de la cartera, así como los esquemas de incentivos y el nivel de eficiencia operativa de la institución. Asimismo, es fundamental evaluar la presencia de garantías como mecanismos de mitigación de riesgo, el poder de mercado que detenta la entidad y su robustez en términos de solvencia, factores que en su conjunto definen la calidad de los activos y la resiliencia del sistema frente al incumplimiento.

De acuerdo con los postulados de Llaza (2010), los riesgos inherentes a la intermediación financiera se encuentran intrínsecamente supeditados a variables de naturaleza macroeconómica y microeconómica. En este escenario, la doctrina especializada ha sistematizado tres enfoques predominantes para el abordaje de la morosidad crediticia dentro del sistema financiero:

- a.-** Aquellos que analizan el comportamiento de la mora crediticia priorizando variables agregadas como los ciclos económicos; es decir, aquellas fluctuaciones recurrentes que se manifiestan dentro de un periodo económico específico.
- b.-** Aquellos que ponen énfasis en un enfoque en determinantes microeconómicos: Incluye las investigaciones que se centran en variables internas, tales como el crecimiento de las colocaciones y la política de créditos implementada por cada institución financiera.
- c.-** Aquellos con un Enfoque integrador: Referido a los estudios que analizan simultáneamente variables macro y microeconómicas como factores determinantes de la calidad de cartera.

Dentro de la actividad bancaria, se distinguen tres tipologías de riesgo microeconómico:

- ⤴ El riesgo asociado al incumplimiento de las obligaciones crediticias por parte de los deudores.

Se origina por el déficit de flujo de caja de los clientes o a consecuencia de un inadecuado peritaje crediticio realizado por los funcionarios de la entidad.

- ⤴ El riesgo de liquidez implica que la organización es incapaz de cumplir con

sus obligaciones de corto plazo ante los depositantes.

Esto ocurre cuando el pasivo exigible supera al activo líquido o debido a un alto índice de pérdidas por créditos castigados a consecuencia del impago.

▲ El riesgo de mercado.

Referido a las pérdidas potenciales en el valor de los activos de la institución ante fluctuaciones en los precios de mercado, tasas de interés o tipos de cambio.

Asimismo, conforme a los estándares del Acuerdo de Basilea II, se incorporan — adicionalmente a las dimensiones de riesgo crediticio y de mercado— el riesgo de gestión (o riesgo operativo). Este se define como la posibilidad de incurrir en pérdidas derivadas de deficiencias o fallas en los procesos, el personal o los sistemas internos, así como por eventos externos imprevistos. (Rochet, 1998 citado en Llaza, 2010).

La calidad de cartera en el sector de las microfinanzas ha adquirido una relevancia creciente en el periodo reciente. Esto se debe a que el ciclo de recupero crediticio condiciona la salud financiera estructural de las entidades financieras a largo plazo. Asimismo, funciona como un indicador del riesgo de crédito general, permitiendo no solo diagnosticar la solidez de las colocaciones y realizar comparativas de gestión

frente a los competidores directos, sino también facilitar la labor fiscalizadora del supervisor.

La concesión de microcréditos implica intrínsecamente un riesgo crediticio más elevado; en consecuencia, las entidades microfinancieras suelen registrar índices de morosidad superiores y con mayor volatilidad en comparación con la banca tradicional (Andrade y Muñoz, 2006)<sup>16</sup>. Ante este escenario, la capacidad de administrar, examinar y supervisar estos niveles de incumplimiento resulta vital para alcanzar la autosuficiencia operativa. Según Harriet (2000), la optimización de los gastos operativos mediante una gestión eficiente de la mora es lo que garantiza la resiliencia de la entidad ante escenarios futuros.

### **2.1.3.- Determinantes de la morosidad: evidencia empírica**

La literatura revisada y referida La bibliografía especializada en la evaluación del riesgo de crédito se puede categorizar en dos vertientes principales. Por un lado, se encuentran las investigaciones orientadas a indagar en los determinantes del deterioro de cartera; por otro, los estudios centrados en identificar los inductores de la probabilidad de cancelación de deuda. Mientras que estos últimos trabajos analizan estrictamente las condiciones y características del sujeto deudor (perfil del prestatario), los primeros integran variables de naturaleza macroeconómica y microeconómica, así como las políticas operativas de la organización, para fundamentar

---

16 Revista de Facultad de Economía, BUAP. México, Año XI, N°33.

las variaciones en los niveles de morosidad.

#### **2.1.3.1.- Evidencia internacional**

Saurina (1998) examina los determinantes del incumplimiento en el sistema de cajas de ahorro españolas durante el periodo Mil Novecientos Ochenta y cinco hasta Mil Novecientos noventa y cinco. En su investigación, agrupa dichas variables en factores microeconómicos y macroeconómicos. Dentro de los indicadores agregados, evalúa el impacto del dinamismo del Producto bruto interno (PIB), los niveles de tasas de interés y el grado de endeudamiento tanto de los hogares como de las corporaciones. Respecto a las variables microeconómicas, el estudio se centra el flujo de colocaciones, el spread financiero y la participación de mercado que ostenta cada entidad.

Ahumada y Budnevich (2001) emplean un modelo lineal de forma reducida con el propósito de identificar las variables que inciden en la morosidad del sistema financiero de Chile. En su estudio, el incumplimiento es analizado como un indicador de fragilidad financiera, y sus factores determinantes son categorizados en dos vertientes principales: el primero enfocado a las variables microeconómicas (específicas de la entidad): Estas se vinculan directamente con la calidad de administración bancaria. Los autores incluyen en esta categoría el ratio de capital y reservas sobre activos totales; los indicadores de eficiencia (gastos administrativos frente a activos totales y rentables); la liquidez (portafolio de activos líquidos y títulos del Banco

Central sobre depósitos totales); la rentabilidad medida a través del margen operativo; y el ritmo de crecimiento de los créditos. Y el segundo enfocado a Variables macroeconómicas: Aquellas con capacidad de impactar en la calidad de los préstamos al estar estrechamente ligadas al desempeño comercial de los deudores. Entre sus principales métricas, destacan el índice de actividad económica, la tasa de interés de mercado y el tipo de cambio real; este último como indicador de competitividad externa.

La evidencia de los autores sugiere que variables como la gestión operativa, solvencia de liquidez y gastos de fondeo son determinantes críticos que inciden en el comportamiento de la morosidad del sistema bancario chileno. Se sostiene que, debido a una multiplicidad de factores, estos elementos pueden presentar distorsiones respecto a las condiciones de mercado. En consecuencia, la morosidad crediticia en Chile se erige como una variable de preocupación transversal, afectando no solo la estabilidad de las entidades financieras particulares, sino también a la parte macroeconómica del país.

Cruz, Durán y Muñoz (2001) analizan los determinantes macroeconómicos de la morosidad bancaria costarricense entre 1998 y 2002. Empleando un estimador de datos de panel por efectos fijos, los autores evidencian la elasticidad del sistema financiero ante fluctuaciones en

factores críticos, tales como el ritmo de las nuevas colocaciones, el dinamismo de la producción real, la devaluación e inflación.

Los resultados del estudio revelan que el indicador de morosidad exhibe una mayor sensibilidad ante fluctuaciones en la inflación y la devaluación (con coeficientes de 0,38 y 0,32, respectivamente). Por el contrario, muestra una reactividad significativamente menor frente a variables de la economía real, tales como la actividad económica y el flujo de nuevas colocaciones, las cuales presentaron coeficientes de -0,16 y 0,005, respectivamente.

Delgado y Saurina (2004) examinan el vínculo entre los indicadores macroeconómicos y la morosidad en las cajas de ahorro y crédito españolas, distinguiendo efectos a corto y largo plazo. En la relación de largo plazo, identifican como variables determinantes la variación del PBI, el tipo de interés nominal y el rezago de la morosidad. Por su parte, en el análisis de corto plazo intervienen los mismos factores mediante distintos rezagos, destacando coeficientes de ajuste de -0,210 para el PBI y de 0,159 para el tipo de cambio.

El estudio de Vallcorba y Delgado (2007) establece un equilibrio de cointegración entre la morosidad bancaria de la banca uruguaya y diversas variables agregadas, destacando el impacto de los niveles salariales en dólares y las

tasas de interés. El estudio evidencia que la combinación de remuneraciones reducidas y tipos de interés elevados incrementa los niveles de incumplimiento, reportando coeficientes de -0,0209 para los salarios y 0,1488 para las tasas de interés. Esta correlación se fundamenta en que los bajos niveles de ingresos percibidos por la población económicamente activa restringen su capacidad para honrar las cargas financieras impuestas por las entidades, lo que conlleva que la insuficiencia de recursos para cubrir el costo del crédito deriva en retrasos en el cronograma de pagos y, finalmente, en la consolidación de la morosidad crediticia.

Gutiérrez (2010) evalúa la relación de largo plazo entre diversos agregados macroeconómicos y la morosidad en las carteras de créditos comerciales, de consumo e hipotecarios en Colombia. Sus hallazgos revelan una elevada sensibilidad de los índices de incumplimiento frente a las variaciones en la actividad económica.

#### **2.1.3.2.- Evidencia para el caso peruano**

Para el caso peruano, Murrugarra y Ebentreich (1999) analizan los factores determinantes de la morosidad en las Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (Edpymes). Sus hallazgos subrayan la relevancia de la gestión institucional, identificando como variables críticas el volumen de créditos por empleado y el índice de morosidad del departamento geográfico donde opera la agencia. Asimismo, los autores determinan que variables de

administración tradicionales, como el ratio de analistas o la cobertura de colocaciones garantizadas, carecen de significancia estadística para explicar el incumplimiento. Este resultado corrobora la escasa relevancia que poseen las garantías reales dentro del modelo de las microfinanzas peruanas, donde priman otros mecanismos de evaluación del riesgo.

Por su parte, Aguilar y Camargo (2004) analizan los determinantes del riesgo de impago en entidades microfinancieras peruanas, clasificando sus hallazgos en dimensiones macroeconómicas y microeconómicas. Identifican como variables relevantes el dinamismo de la producción nacional (con efecto rezagado), **las limitaciones de liquidez sistémica y el nivel** de endeudamiento de los agentes económicos. En el ámbito interno o de gestión, destacan la relevancia de las políticas de crédito, el dinamismo de las colocaciones y el margen de intermediación financiera. Asimismo, la investigación destaca que la productividad por analista, la eficiencia operativa, los niveles de solvencia, la diversificación (tanto sectorial como geográfica) y la estructura de activos son determinantes fundamentales para explicar el estado de la cartera de las instituciones.

Complementando lo anterior, Aguilar, Camargo y Morales (2003) identifican los factores que inciden en los niveles de mora sistémica nacional mediante el análisis simultáneo de variables agregadas y específicas. Entre los

determinantes más significativos, destacan el crecimiento del producto, el grado de endeudamiento privado, el tipo de cambio real, el diferencial de tasas real y la expansión de la cuota de mercado. Asimismo, incluyen factores de gestión como el crecimiento de las colocaciones rezagadas, la diversificación de cartera, el diferencial de tasas y la rentabilidad sobre el capital (ROE). Tanto la evidencia internacional como nacional sugiere que el ratio de mora está condicionado tanto por el entorno macroeconómico como por la gestión microeconómica de cada entidad. Una conclusión compartida en la literatura teórica y empírica (a nivel internacional como nacional) es que existe una relación inversa entre el ciclo económico y la morosidad. Bajo este enfoque, se postula que la morosidad crediticia posee una naturaleza contracíclica: durante las fases de expansión económica, el incremento de la liquidez permite a los deudores honrar puntualmente sus obligaciones. Por el contrario, en periodos de recesión, la disminución de los ingresos económicos erosiona la capacidad de pago de los prestatarios, lo cual genera un incremento sistemático de la cartera morosa (Aguilar, Camargo y Morales, 2003).

Debido a que la colocación de microcréditos por parte de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) se rige por un enfoque personalizado, el analista asume la gestión integral del ciclo operativo: desde la

promoción y evaluación hasta el seguimiento y la cobranza. Si bien esta metodología operativa eleva los costos administrativos institucionales, la literatura sugiere que una asignación eficiente de dichos recursos se traduce directamente en una optimización de la calidad de cartera. En consecuencia, el gasto operativo no debe visualizarse únicamente como una carga financiera, sino como una inversión estratégica en la mitigación del riesgo crediticio.

El monitoreo exhaustivo de créditos constituye un factor decisivo para mitigar los niveles de incumplimiento (mora). Al respecto, un indicador recurrente es el saldo colocado por colaborador, cuya relación con la morosidad se presume positiva, dado que una mayor carga de activos dificulta la supervisión individual.

La supervisión diligente de los créditos resulta determinante para la reducción de los índices de incumplimiento. Un indicador convencional para medir esta gestión es el monto colocado por empleado, cuya relación teórica con la morosidad se presume positiva. No obstante, este vínculo no es lineal, ya que el efecto depende de si el analista ha excedido su punto de saturación; es decir, el límite máximo de operaciones que puede monitorear con eficiencia (Aguilar y Camargo, 2004). En términos operativos, un incremento desmedido en el volumen de créditos asignados reduce la capacidad del agente para supervisar el

cumplimiento de los pagos, lo que eleva el riesgo de deterioro de la cartera.

Existen diversas perspectivas académicas respecto a las políticas de expansión de las instituciones financieras. Al respecto, Saurina y Salas (1998) sostienen que un crecimiento excesivamente acelerado de las colocaciones constituye un factor explicativo de los altos niveles de morosidad. Según este enfoque, las entidades que priorizan la obtención de una mayor cuota de mercado tienden a flexibilizar sus criterios y exigencias para la concesión de préstamos. Esta reducción en los estándares de evaluación incrementa, de manera inherente, la probabilidad de incurrir en un mayor riesgo de impago y, por ende, en un deterioro de la calidad de los activos crediticios.

Por su lado, Aguilar y Camargo (2004) sostienen que el fenómeno de la selección adversa perjudica a aquellas instituciones que buscan expandir de forma acelerada su participación en el mercado crediticio. No obstante, en el ámbito de las microfinanzas, este escenario se ve complejizado por la elevada rotación de personal. El modelo operativo de estas entidades depende estrechamente de la relación de confianza entre el analista y el prestatario; por ello, cuando un asesor con trayectoria es captado por una institución competidora, suele producirse una migración parcial de su cartera de clientes de alta calidad. Esta dinámica responde a una estrategia sectorial

donde las entidades financieras buscan mitigar el riesgo de entrada en nuevas zonas geográficas mediante la contratación de analistas experimentados que posean un conocimiento profundo del mercado local..

Sin embargo, la determinación de las políticas y lineamientos institucionales en las cajas municipales —referentes a la eficiencia del gasto administrativo, la supervisión crediticia, la expansión de mercado y la rotación del capital humano— se encuentra supeditada, en última instancia, al apetito de riesgo de la entidad. Esta postura estratégica responde a los incentivos y actitudes de la alta dirección para enfrentar la asimetría de información, fenómeno presente tanto en la relación con los prestatarios (clientes) como con los depositantes (proveedores de fondos).

En el caso de un equipo directivo cuyo objetivo es ganar mayor cuota de mercado, establecerá políticas y lineamientos enfocados en maximizar los desembolsos y flexibilizar los estándares de admisión crediticia. Por el contrario, una gerencia orientada hacia el saneamiento de los activos institucionales —y, consecuentemente, hacia la sostenibilidad de la rentabilidad a largo plazo—, definirá directrices dirigidas a garantizar un riguroso proceso de selección de clientes y una mitigación efectiva del riesgo de incumplimiento.

Las instituciones financieras persiguen de manera constante la maximización de sus

beneficios a largo plazo, para lo cual buscan configurar estructuras óptimas de financiamiento e inversión. Este equilibrio implica establecer relaciones técnicas eficientes entre el fondeo institucional y la disponibilidad líquida ante obligaciones inmediatas, con el fin de mitigar los riesgos de incumplimiento. Cuando una entidad no logra una asignación eficiente de su arquitectura financiera, incurre en vicios de selección adversa. Como ejemplo, un excedente de liquidez inactiva puede incentivar el financiamiento de proyectos con mayor incertidumbre, elevando el potencial de incumplimiento y la morosidad de cartera. Asimismo, dado que gran parte de los pasivos bancarios proviene de depósitos de ahorro —cuyos titulares carecen de la capacidad técnica para fiscalizar el uso de sus fondos de manera colectiva—, se genera un escenario de riesgo moral. En este contexto, la gerencia de las cajas municipales podría verse incentivada a adoptar posiciones más arriesgadas y financiar proyectos de menor calidad crediticia, lo que deriva en niveles de morosidad superiores (Bebczuk, 2000).

Por lo tanto, la alta dirección de las CMAC encuentra incentivos para orientar sus políticas institucionales hacia una expansión agresiva de las colocaciones. Este fenómeno se manifiesta mediante el incremento de los desembolsos crediticios o la flexibilización de los estándares de admisión, particularmente cuando se percibe un aumento de la liquidez en moneda local o un superávit de depósitos captados en relación con el

volumen de créditos otorgados.

De acuerdo con la tesis de Stiglitz y Weiss (1981), el incremento en las tasas de interés profundiza las distorsiones de selección adversa y riesgo moral. Este fenómeno ocurre porque, ante costos de financiamiento más elevados, la entidad financiera tiende a atraer a prestatarios con perfiles de inversión más riesgosos, lo que eleva la probabilidad de impago y, consecuentemente, los índices de morosidad. Debemos mencionar que los analistas de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) gestionan los niveles de tasas dentro de rangos preestablecidos, sujetos a criterios técnicos y marcos reglamentarios internos. Asimismo, el otorgamiento de tasas preferenciales no es discrecional, sino que requiere la validación y aprobación de instancias administrativas de mayor jerarquía, lo que actúa como un mecanismo de control institucional frente al riesgo de crédito.

## **SUB CAPITULO II: OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

### **2.2.- Objetivos Estratégicos**

#### **2.2.1.- Definición**

La gestión estratégica se define como un mecanismo dinámico y permanente de alineación institucional ante las influencias del entorno externo, fundamentado en el aprovechamiento de las capacidades y el potencial interno

de la organización. Su propósito fundamental es alcanzar niveles óptimos de efectividad y excelencia operativa en distintos plazos de ejecución, garantizando simultáneamente la continuidad operativa, solidez corporativa y el desarrollo sostenido de la entidad.

La implementación de la administración estratégica es una atribución exclusiva de la alta dirección, instancia responsable de dar inicio a este proceso.

Con el propósito de precisar el concepto de planeación estratégica, se examinan a continuación las definiciones más relevantes:

Constituye la etapa de planeación institucional que permite formalizar la visión corporativa, los objetivos de largo plazo y las estrategias que el equipo directivo se compromete a alcanzar mediante la integración de todo el personal; asimismo, busca reorientar la trayectoria y el posicionamiento competitivo institucional a través de un riguroso diagnóstico integral que contraste las capacidades internas (fortalezas y debilidades) con las dinámicas presentes y futuras del entorno (oportunidades y amenazas).

Es un instrumento estratégico, que permite alinear las respuestas corporativas con su medio ambiente, centrando su esencia en la vinculación de la organización con su entorno. A través de la identificación de oportunidades y amenazas futuras, en contraste con las fortalezas y debilidades internas, este proceso constituye el fundamento metodológico que respalda la adopción de medidas estratégicas.

Es el mecanismo sistemático y formal de la empresa destinado a precisar su rumbo, metas, políticas y estrategias fundamentales. Esto implica desarrollar planes exhaustivos con el objetivo de implementarlos, lograr los propósitos trazados y consolidar resultados que validen la satisfacción del cliente.

Ahora desmembramos algunos conceptos:

**Formulación:** Representa la fase de acción del plan, consiste en definir los objetivos (Qué), los responsables (Quién), las metodologías de ejecución (Cómo), el cronograma (Cuándo) y el ámbito de aplicación (Dónde).

**Planeación:** Aunque la literatura académica ofrece múltiples acepciones, las definiciones convergen en puntos fundamentales. Entre ellas, destaca la concepción de la planeación como la capacidad de proyectar escenarios futuros y ejecutar las acciones preventivas o correctivas pertinentes para alcanzar los fines institucionales<sup>17</sup>.

Consiste en determinar anticipadamente los cursos de acción, definiendo el contenido de las tareas, los métodos de ejecución, el tiempo de cumplimiento y los responsables de su realización. Harold Kanntz & Cyril O'Donnel.

La aptitud para gestionar y determinar el impacto futuro derivado de las decisiones y acciones ejecutadas en el presente. (Harold Kanntz & Cyril O'Donnel).

Una trayectoria estratégica establecida de manera

---

<sup>17</sup> Henry Fayol, en <http://dragodsm.com.ar/pdf/TERCERA-CLASE-CURSO-ESTRATEGIA-06-2011.pdf>

deliberada, funcionando como una directriz o conjunto de lineamientos diseñados para gestionar escenarios institucionales concretos. Henry Mintzberg.

Un escenario futuro ideal y la determinación de los mecanismos más eficaces para su logro. Bill & Roy Richardson.

Es una metodología operativa orientada a la selección de alternativas y al manejo de vulnerabilidades, tanto implícitas como explícitas. La planeación se articula necesariamente en torno a objetivos preestablecidos, configurándose como un conjunto de acciones con impacto futuro que parten de un diagnóstico del estado actual hacia una visión de objetivos deseados. Si bien la planificación no elimina el riesgo de forma absoluta, permite identificarlo, cuantificarlo y establecer mecanismos de control sobre la incertidumbre. En última instancia, este ejercicio presupone un análisis racional que anticipa escenarios para mitigar la aleatoriedad de los eventos futuros.

**Estrategia:** Al igual que en la planeación, el concepto de estrategia admite múltiples acepciones, cuya raíz es predominantemente militar. Etimológicamente, el término deriva del vocablo griego *strategos*, que se traduce literalmente como "general". Sus componentes lingüísticos remiten a las nociones de "ejército" o "líder de tropas" y a la acción de "dirigir" o "acaudillar". Esta herencia histórica explica por qué las definiciones tradicionales están profundamente influenciadas por la conducción y el despliegue de recursos para el cumplimiento de objetivos específicos frente a un entorno

competitivo.

El vocablo griego *strategos* también conlleva la acepción de proyectar la neutralización de los adversarios mediante el aprovechamiento óptimo de los medios disponibles. En el ámbito organizacional, esta interpretación implica el diseño deliberado estratégico y la gestión de recursos para asegurar el alcance de las metas institucionales.

Hill & Jones definen la estrategia como “La ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la conducción general de operaciones de combate a gran escala”<sup>18</sup>. Por otro lado, también se ha conceptualizado como la ejecución de acciones ventajosas orientadas a superar al adversario, definición que destaca por su precisión y capacidad para explicar la búsqueda de una posición competitiva superior.

Desvinculando el concepto de su génesis castrense para centrarlo en el ámbito corporativo, Alfred Chandler la conceptualiza como la fijación de metas y objetivos primordiales de carácter institucional; proceso que conlleva la adopción de líneas de acción específicas y la asignación estratégica de los recursos indispensables para la consecución de dichos fines.

Por su parte, James Quinn propone un modelo integrador que vincula las metas prioritarias, políticas y patrones de acción institucionales de forma sinérgica. El autor sostiene que una estrategia auténtica trasciende la mera coordinación de planes operativos, pues requiere un

diagnóstico exhaustivo de las fortalezas y debilidades propias frente a las de los competidores. Asimismo, exige la capacidad de prever las fluctuaciones del entorno y anticipar los desplazamientos tácticos de otros actores en el mercado, distinguiendo entre competidores racionales y aquellos cuya actuación carece de una lógica estratégica definida.

Rodríguez Valencia (2002) define la estrategia como el diseño de un plan de acción orientado a la asignación óptima de recursos limitados. Su finalidad primordial es la obtención de una ventaja competitiva y la consecución de los objetivos institucionales bajo un umbral de riesgo previamente ponderado y aceptable para la organización.”<sup>19</sup>.

Hermida, al trasladar este concepto al entorno corporativo, la define como la adecuación sistemática de las capacidades y recursos institucionales frente a la volatilidad del entorno; este proceso implica el aprovechamiento de oportunidades externas y la mitigación de riesgos en estricta concordancia con las metas preestablecidas. En síntesis, representa la trayectoria estratégica que la entidad adopta para armonizar su estructura con el contexto y asegurar la consecución de sus fines institucionales.

Sin embargo, autores como Bill y Roy Richardson sintetizan la estrategia conceptualizándola estrictamente como un medio instrumental orientado a la consecución de un fin determinado.

En consecuencia, la estrategia dota a la entidad de dirección y cohesión, proveyéndola de un propósito definido y una misión institucional clara. En términos de William F. Christopher, la estrategia constituye el factor determinante para el éxito en diversos ámbitos competitivos; en el plano corporativo, define las directrices bajo las cuales se ejecutará la gestión y se enfrentarán los desafíos del mercado, estableciendo de manera anticipada la metodología para el cumplimiento de los objetivos planteados.

**Planeación estratégica:** Tras el análisis de las categorías de planeación y estrategia, es posible definir la planeación estratégica como el proceso de identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y amenazas del entorno. Este diagnóstico, al contrastarse con las fortalezas y debilidades internas, constituye el fundamento técnico para la toma de decisiones presentes orientadas a capitalizar o generar ventajas competitivas, así como para mitigar riesgos o transformarlos en oportunidades institucionales.

Se denomina «sistemática» toda vez que su ejecución debe ceñirse a un marco metodológico y a un sistema debidamente estructurado, garantizando así que el proceso se desarrolle bajo estándares procedimentales uniformes. Asimismo, posee un carácter «sistémico» al presuponer una visión integral de las relaciones de causalidad; bajo esta premisa, cualquier alteración en un subsistema específico —como el área financiera de la entidad— impactará necesariamente en la totalidad de la estructura organizacional, ya sea de forma favorable o adversa.

Para Fabián Martínez Villegas (1994) conceptualiza la planeación estratégica como una fórmula determinante mediante la cual la entidad optimiza el uso de sus recursos, gestiona su oferta comercial y su nicho de mercado, aventaja a la competencia y se posiciona frente al entorno<sup>20</sup>. En esencia, esta definición articula los elementos operativos y metodológicos —el qué y el cómo— que la organización ha estipulado para alcanzar la consolidación y asegurar una posición competitiva favorable.

Resulta relevante observar que esta capacidad analítica suele manifestarse de forma intrínseca en el pensamiento de los directivos de alto impacto, incluso cuando estos no han formalizado académicamente la terminología técnica del concepto. En la práctica, esto representa la internalización de una estructura lógica de toma de decisiones, donde el líder ejerce una visión estratégica de manera intuitiva, orientando a la organización hacia el éxito competitivo a pesar de no emplear estrictamente la nomenclatura de la teoría administrativa.

A partir de las definiciones analizadas, se puede concluir que la planeación estratégica constituye un proceso de transición ordenado y sistemático, mediante el cual una organización se desplaza desde su situación actual hacia una posición óptima proyectada a corto, mediano y largo plazo. Este ejercicio se fundamenta en la adopción de decisiones en el tiempo presente con impacto diferido; es decir, no se trata de determinaciones

que se postergan para el futuro, sino de acciones inmediatas diseñadas para configurar escenarios venideros favorables.

### **2.2.2.- Objetivos de la planeación estratégica**

- 1.- La sobrevivencia:** Frente a un escenario crítico, la planificación estratégica es un recurso que puede contribuir a revertir los resultados en una situación de crisis, cuando la compañía ha perdido cuota de mercado, sus ganancias han bajado hasta el punto de amenazar su existencia y no tiene la habilidad para adaptarse a un ambiente cada vez más variable. Por ello, se podría considerar como un proceso de terapia intensiva para la organización. La empresa no sobrevivirá si no se lleva a cabo, aunque su desaparición no necesariamente se evitará.
- 2.- Permanencia en el negocio:** Si la organización solo persigue afianzar sus resultados, es muy probable que estos se aseguren con la planificación estratégica.
- 3.- Maximizar utilidades:** La mayor parte de las compañías tienen como finalidad optimizar sus rendimientos financieros, factor que funciona como un escudo protector (la mejor defensa es el ataque) que, además de proporcionar mayores utilidades, previene la reversión de los resultados, siempre y cuando el proceso se haya llevado a cabo sistemáticamente, incorporando un enfoque innovador y adaptativo.
- 4.- Ser la compañía líder:** La compañía no se limita únicamente obtener ganancias, sino que también puede aspirar a ser la empresa que realiza las

decisiones que generan transformaciones en el sector o la que establece los cambios. Asimismo, puede buscar la hegemonía en su mercado de origen, lo cual le brinda peso político, por ende, mayor influencia en las decisiones del sector. Esto le permite tener un control más amplio dentro de su mercado.

Hay empresas que, a pesar de no ser las más rentables, son las que tienen mayor influencia en su sector. El anterior se consigue mediante la:

- ✧ Creatividad
- ✧ Transformación
- ✧ Modificación
- ✧ Reforzamiento
- ✧ Consolidación
- ✧ Adopción

### **2.2.3.- Administración estratégica**

Según el marco teórico administrativo, la ejecución de la gestión comprende 4 fases:

- a) Planear
- b) Organizar
- c) Dirigir
- d) Controlar

Si se desea administrar una organización desde un punto de vista estratégico, es necesario ejecutar dichas etapas bajo un enfoque prospectivo y analítico:

**1.- Planear estratégicamente:** Implementar el plan estratégico como eje central y guía operativa de la actividad empresarial, a través de la

evaluación del entorno externo e interno y, en base a ello, elaborar alternativas estratégicas. En síntesis, llevar a cabo un análisis de mercado para conocer las verdaderas oportunidades que posee la compañía.

**2.- Organizar estratégicamente:** Es necesario que la compañía cuente con una organización capaz de promover e impulsar la implementación del plan estratégico.

Para ello, es necesario contar con una organización plana, preferiblemente de tipo matricial, que articule sus propósitos, roles y políticas de gestión con claridad. Además, debe existir un reparto de responsabilidades que viabilice la sinergia grupal y simplifique el flujo de trabajo de cada colaborador.

**3.- Dirigir estratégicamente:** Establecer las directrices destinadas a la gestión operativa para su ejecución. Esto otorga sentido de propósito a la organización y define su horizonte institucional, los cuales se fundamentan en la cultura de valores de la entidad.

**4.- Controlar estratégicamente:** Es decir, seguir de cerca los indicadores del progreso de las estrategias para prevenir desviaciones y, si es necesario, activar de inmediato los planes de contingencia..

#### **2.2.4.- Tipos y características de las estrategias**

Las estrategias poseen cuatro rasgos fundamentales.:

- Se preparan antes de llevar a cabo las acciones.
- Se desarrollan de forma consciente, y
- Se busca un objetivo específico, aunque no siempre esté escrito.
- Ofrecen beneficios sobre los competidores.

De acuerdo con su origen, hay dos tipos fundamentales de estrategias:

**a.- Intentadas:** Sucede cuando las estrategias se establecen de forma intencionada, es decir, previamente planificadas, documentadas y ejecutadas mediante un proceso jerárquico descendente, desde la dirección.

**b.- Emergente:** Son aquellas estrategias espontáneas y omisas en la planificación formal que surgen de procesos incidentales. Se observan casos emblemáticos de pequeñas empresas con alta competitividad, tal como sucedió con Calzado Canadá. Comenzó siendo un taller básico y llegó a ser la mayor fábrica de América Latina. Este posicionamiento fue producto de un sistema de integración comercial, el cual integraba los beneficios económicos del productor, mayorista y detallista. Adicionalmente, debe:

- 1) Tener objetivos definidos y claros.
- 2) Mantener y fortalecer la iniciativa de la organización.
- 3) Enfocarse en un punto focal agudo y contundente.
- 4) Mantener y aumentar la flexibilidad.
- 5) Tener un liderazgo comprometido y coordinado.
- 6) Sorprender.
- 7) Brindar seguridad: salvaguarda los recursos.
- 8) Tener a disposición un sistema de información e

inteligencia eficiente.

9) Enfocar o concentrar las fuerzas de la compañía en aquello que hace con excelencia.

Distinguir entre táctica y estrategia es relevante en este momento; las estrategias pueden ser vistas como el QUÉ ES, mientras que las tácticas son el CÓMO ES. Las primeras son decisiones proyectadas con impacto a mediano y largo plazo, en contraste con las segundas, que representan maniobras inmediatas ejecutadas de acuerdo con las estrategias. Se diseñan diversas acciones tácticas para cada estrategia, bajo la premisa de que las estrategias, sistemáticas y organizadas, constituyen el plan estratégico, mientras que las tácticas conforman el plan operativo o táctico.

#### **2.2.5.- Componentes de la planeación estratégica**

Para Mintzberg la planeación estratégica<sup>21</sup> integra:

**1.- Un plan**, entendido este como una trayectoria de acción establecida de manera deliberada; es decir, una directriz o conjunto de lineamientos diseñados específicamente para gestionar una situación institucional determinada.

**2.- Una maniobra** o “complot” para vencer al rival en el juego, que implica ser más astuto. Por ejemplo, un niño tiene la posibilidad de atraer a un rufián hacia donde su “doberman” espera a los intrusos protegido por los muros de la vivienda. Como parte de su estrategia, una empresa tiene la opción de anunciar una mayor capacidad productiva o transmitir mensajes ficticios. En su obra,

Michael Porter analiza las señales competitivas del mercado, donde sugiere tácticas publicitarias como la implementación de una 'marca agresiva' y los 'peligros de demanda legal', las cuales sirven para anticiparse a la reacción prevista y presionar la posición del competidor.

**3.- Un patrón,** es decir, una conducta y un comportamiento específicos que pueden ser emergentes o deliberados.

**4.- Una posición,** o sea, su localización en un "segmento" o en un "entorno" del mercado.

**5.- Una perspectiva,** es un modo distintivo de interpretar la realidad, condicionado por el lugar o enfoque desde el cual se observa

Los diversos niveles estratégicos se fundamentan en la estructura orgánica institucional:

- a. El corporativo.
- b. El divisional.
- c. El comercial.
- d. El de producción.

El plan estratégico empresarial:

- ✧ Establece la visión y la misión corporativa.
- ✧ Formula tácticas para complacer a los grupos de interés (empleados, proveedores, distribuidores, clientes y accionistas). Define la unidad de negocios.
- ✧ Le establece recursos.
- ✧ Proyecta nuevos negocios.

## **2.2.6.- Proceso de la planeación estratégica**

Lo que sigue es un abordaje integral sobre el diseño estratégico, actualizado de manera integral y expuesto paso a paso para su comprensión.:

1. Realizar un estudio de la situación presente, determinando la misión (que hacemos), la visión (a dónde nos encaminamos y cómo nos imaginamos en el futuro), los valores (un conjunto de normas de conducta esperadas) y la posición actual en términos competitivos.
2. Explorar los datos recolectados para examinar internamente la entidad y definir claramente las ventajas y carencias existentes (personal, infraestructura, herramientas, procesos, plataformas); del mismo modo se deben evaluar los elementos del entorno, detectando opciones de crecimiento y riesgos tanto de los rivales, el sector, o normativas presentes o próximas que afecten al negocio.
3. Generar un plan de ejecución en tres etapas; la estratégica (el qué y por qué), encargada de fijar los objetivos centrales y su justificación; la táctica (el cómo y recursos), orientada a determinar los métodos de implementación y los activos necesarios; y la operativa (el quién, dónde y con qué), ejecutada por cada área funcional, precisando responsables, espacios y herramientas de uso. Ante cada virtud, el enfoque es preservarla; ante cada falla, la meta es corregirla.

Cómo vamos a aprovechar las opciones de crecimiento para mejorar el estatus presente y bajo qué mecanismos se logrará mitigar los riesgos externos que han sido detectados previamente durante la etapa de diagnóstico integral.

4. Ejecución y monitoreo. Otro esquema de planificación estratégica que consta de nueve pasos o fases:

- 1) Definición de la visión.
- 2) Definición de misión.
- 3) Reconocimiento de valores.
- 4) Establecimiento de los elementos esenciales para el éxito.
- 5) Evaluación del medio ambiente externo.
- 6) Evaluación del medio ambiente interno.
- 7) Establecimiento del rumbo estratégico.
- 8) Determinación de los asuntos estratégicos.
- 9) Monitoreo del rendimiento estratégico.

### **2.2.7- Objetivos estratégicos**

La naturaleza de los objetivos estratégicos radica en los fines y estrategias diseñados por la organización para afianzar, a largo plazo, el estatus de la entidad ante un sector concreto, es decir, constituyen los logros que la firma prevé conseguir en un periodo mayor a un ciclo anual, ejecutando labores que faciliten alcanzar su misión, fundamentados en la visión.

### **3.2.2.8.- Función de los objetivos estratégicos**

Estas metas corporativas se consideran imprescindibles en la consecución del posicionamiento institucional con proyección futura. Al respecto, Fred David (2013), en *Conceptos de Administración Estratégica*, sostiene: 'Las metas de largo aliento son los rendimientos esperados al continuar con determinadas directrices. Las estrategias representan los cursos de acción que se llevarán a cabo en favor de las metas de largo plazo'. El horizonte de planeación debe mantener consistencia mutua, situándose habitualmente en un periodo de dos a cinco años.

Las entidades procuran diseñar tácticas que les faciliten la obtención de sus propósitos, siendo estos los fines que se desean conseguir a un horizonte lejano conforme a la misión de la entidad, de modo que se marca la ruta que esta requiere recorrer para triunfar, mediante estrategias que actúan como el instrumento para conseguirlo. Al respecto, Thompson y Strickland (2004) conceptualizan los objetivos estratégicos como los efectos puntuales destinados a concretar el despliegue de su misión fundamental. Dichas metas resultan esenciales para el éxito institucional, ya que fijan una dirección, auxilian en la valoración, muestran el orden de prioridades, favorecen la articulación e constituyen los pilares para proyectar, estructurar, incentivar y supervisar con eficacia. Las estrategias son el vehículo para lograr los fines.

Resulta fundamental señalar el carácter del objetivo estratégico como representación de la transformación proyectada para la entidad. En

conformidad con lo planteado por Antonio Francés <sup>22</sup>:

Vale precisar que esta categoría de objetivos permite manifestar las transformaciones cuya ejecución se prevé implementar a nivel de la firma, además de los lazos de causalidad existentes entre ellos.

### **3.2.2.9.- Características**

Los objetivos planteados deben ser factibles de ejecución; con un carácter pragmático, viables y transmitidos con absoluta nitidez para asegurar la viabilidad del negocio, dado que auxilian a las áreas funcionales involucradas en su cumplimiento para entender su participación dentro del devenir de la entidad, determinando las jerarquías estratégicas de la misma.

Además, en gran medida materializan el propósito y la razón institucional de la entidad, constituyen un cimiento para una elección de acciones coherente por parte de directivos con principios y posturas diversas, definir roles y estructurar las tareas previstas para implementarse en la compañía. Bajo este marco, las metas requieren presentar los siguientes rasgos distintivos:

- Logrables.
- Entendibles.
- Requieren ser medibles o manifestados en números.
- Se sitúan dentro de un periodo de tiempo determinado
- Tienen que provenir de las estrategias de la

---

<sup>22</sup> Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Pearson Education de México S.A Primera Edición (2006).

entidad.

- No pueden ser imprecisos.
- Deben poseer la aptitud de convertirse en labores puntuales.
- Tienen que permitir la focalización de medios y esfuerzos.
- Deben ser diversos.

### **2.2.10.- Etapas en la formulación**

De acuerdo con Antonio Francés y Humberto Serna Gómez, es posible proponer la siguiente metodología para la elaboración de los objetivos estratégicos <sup>23</sup>:

1. Realizar sesiones con los integrantes clave de la entidad, y empleando técnicas como la tormenta de ideas se recaba la data más trascendente y se inicia la redacción de los objetivos estratégicos de la firma, centrándose en los sectores o labores (comercio, procesos, utilidad, expansión entre otros) que integran a la institución.
2. Definir los objetivos tomando como fundamento una actividad, señalada mediante un verbo en infinitivo.
3. Depurar el listado de los propósitos, es decir, detectar aquellos que resulten reiterativos y adecuarlos de tal forma que se logren integrar todos en uno solo. Resulta indispensable estructurar la labor venidera dentro de cada unidad. Es necesario jerarquizar las metas de

---

**23** Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología 5ta Edición. Editorial 3R Editores.

cada una determinando el o los fines de mayor relevancia que enfocarán el interés. Incluso es posible vincular los propósitos de cada unidad de manera que uno figure como objetivo general y los demás como parte de la táctica a seguir.

4. Emplear indicadores que actúan como variables vinculadas con los objetivos que se emplean para evaluar su cumplimiento y para manifestar los resultados esperados.

### **SUB CAPITULO III: Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito en el Perú.**

#### **2.3.1.- Generalidades**

Uno de los proyectos con mayor impacto y acierto en la trayectoria de las microfinanzas peruanas es el modelo de las cajas municipales. De entre todas las instituciones autónomas que alcanzaron prosperidad, la Caja Trujillo representa un ejemplo donde se fusionaron, equilibradamente, la innovación de negocios con una normativa eficiente, originando un hito de éxito que ejemplifica el desarrollo del microcrédito y que hoy permanece vigente en el sistema financiero.

El sistema de CMAC (Cajas Municipales de Ahorro y Crédito) constituyen entidades de intermediación financiera propiedad de las municipalidades provinciales, cuya estructura de gobierno corporativo asegura autonomía de gestión mediante un directorio que integra a distintos representantes, incluyendo a la sociedad civil. Dicho esquema representa una de las 5 categorías institucionales de microfinanzas supervisadas por la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP). El sistema

de microfinanzas se integra por cuarenta y dos organismos supervisados y setenta y seis instituciones sin regulación.

Las cajas aplicaron al mecanismo de crecimiento progresivo, a través del cual la caja obtiene el permiso jurídico para ejecutar transacciones de mayor complejidad tras un lapso, si evidencia aptitud para efectuar labores básicas y satisface condiciones precisas sobre capital y control de riesgos. Una cualidad adicional relevante de las cajas es el método de calificación de créditos, que sustituyó los avales o prendas para implementar un estudio del flujo de efectivo que mide la solvencia real del usuario.

### **2.3.2.- Importancia del sistema de cajas municipales**

La visión de largo plazo y la planificación de las primeras instituciones del entorno de Cajas Municipales estuvieron orientadas a la democratización del acceso a los servicios financieros. Este propósito institucional buscaba extender de manera efectiva la oferta de crédito y productos bancarios hacia los sectores de menores recursos, inicialmente en las circunscripciones de Piura y Trujillo, sentando así las bases para el fortalecimiento de la inclusión financiera en el ámbito urbano regional.

Nuestra nación todavía afronta un régimen financiero y político concentrado en la metrópoli. El esquema de la caja municipal representó fundamentalmente un fomento a la descentralización que pretendía generar opciones para la ciudadanía y el progreso económico regional, robusteciendo la autonomía local y, simultáneamente, una superior emancipación de la

capital. Esta resultó ser una propuesta acertada. El sistema de ahorro y crédito municipal, que respaldaba a los sectores vulnerables y no a los grupos de poder, evidenciaba el cambio considerando las crisis financieras, sociales y gubernamentales que atravesó el territorio por más de veinte años.

El modelo de microfinanzas que se instauró en Perú tuvo como fundamento el esquema operativo de las cajas municipales.

Durante la década de los noventa, se incorporaron y consolidaron en el marco normativo de las microfinanzas peruanas dos atributos fundamentales del modelo: la adaptabilidad operativa frente al riesgo y el criterio de escalabilidad progresiva. La CMAC Trujillo, junto con las demás entidades del sistema, ejerció un rol precursor al implementar una metodología orientada a la proximidad con el usuario, la cual comprende verificaciones in situ para evaluar la unidad doméstica, el entorno familiar y el contexto socioeconómico tanto de potenciales clientes como de los actuales prestatarios. Este modelo de banca de relación se integró de manera estructural en la cultura organizacional de las instituciones microfinancieras más solventes del país, constituyendo un pilar de su estrategia comercial y de mitigación de riesgos.

### **2.3.3.- Surgimiento del Modelo de la Caja Municipal**

#### **2.3.3.1.- Contexto institucional y económico del Perú**

Las cajas municipales se remontan a principios de la década de los ochenta. La trayectoria anterior con microcréditos para

estratos socioeconómicos bajos y medios fue diversa, e incluyó esquemas de financiamiento mediante créditos colectivos aplicados en entornos urbanos y rurales. Las ONG, los organismos internacionales y el Estado brindaron un respaldo significativo. Los ensayos pioneros se efectuaron durante el periodo comprendido entre 1955 y 1975, mediante el despliegue de esquemas de ahorro y financiamiento de vivienda, además de cooperativas financieras. Los emprendimientos subsiguientes gestados por diversas entidades privadas contribuyeron al fortalecimiento del sector microfinanciero. La ONG Finca implementó un esquema crediticio rotativo hacia 1975 y, durante 1990, incorporaría el esquema denominado banca comunal.

Hasta los años 80', el microcrédito solía estar altamente subvencionado, los tipos de interés se fijaban en niveles reducidos y existía escaso enfoque en la viabilidad económica autónoma. Tras doce años de mandato castrense, con un primer sexenio de corte intervencionista y orientación izquierdista, en 1980 se recuperó en el Perú la gestión democrática. El aparato financiero se volvió excluyente y la llegada al financiamiento fue escasa por las condiciones sobre rentas y avales documentales rígidos, sumado a los elevados costos del dinero y el desmedido papeleo.

En 1983, el territorio peruano sufrió el impacto de una recesión económica. El aparato

financiero se desmoronó, provocando la caída de las cooperativas de ahorro, los proyectos de crédito habitacional, ciertos planes para microempresas, la mayoría de las estrategias para productores rurales menores y diversas entidades bancarias estatales. Un ciclo previo, en 1982, había iniciado sus funciones la entidad pionera del sistema municipal en Piura.

La década de los noventa introdujo transformaciones severas mediante un programa orientado al reordenamiento del Estado y la liberalización económica, financiera y de mercados, factores que finalmente derivaron en una etapa de consolidación hacia Mil novecientos noventa y tres. Ciclos más tarde, se aprobaron leyes y disposiciones inéditas que normaban el aparato bancario y diversos elementos corporativos vinculados con el sector de las microfinanzas<sup>24</sup>.

Resultó en dicho escenario donde la industria global vivió su fase inicial de expansión acelerada. La reforma de la normativa sobre microfinanzas aprobada a mitad de la década de los noventa fijó los requisitos para extender el rubro y propició el entorno para que diversos agentes lograran participar. El ciclo 1998 representó el comienzo de una etapa inédita para el ámbito de las microfinanzas peruanas: el microcrédito comercial.

---

<sup>24</sup> Para más información sobre los cambios normativos en el sector de las microfinanzas en América Latina, consulte el informe Innovaciones Institucionales y Normativas para el Desarrollo de las Microfinanzas en América Latina.

### **2.3.3.2.- El origen de la caja municipal**

La propuesta innovadora sobre una entidad administrada mediante la gestión local orientada a brindar créditos pignoratícios a la ciudadanía surgió de un alumno de administración denominado Gabriel Gallo, el cual conocía que en Argentina una entidad financiera regional brindaba dicho servicio. Gallo planteó esta visión en su tesis profesional y la entregó al burgomaestre de Piura, su localidad natal — situada en el litoral septentrional peruano — quien la impulsó. Obtuvieron el respaldo del municipio y posteriormente gestionaron el visto bueno del ejecutivo nacional. Tras indagar y hallar la opción de la caja situada en Lima, Gallo suprimió los elementos de banca tradicional del esquema. Su empeño fue exitoso, favorecido además por eventos inesperados como que diversos vínculos en Lima — directivos como el titular de Economía — compartían su origen piurano.

Tras concretar reuniones con delegados de organismos de cooperación global, la administración peruana suscribió un convenio junto a la GTZ (Agencia Alemana de Cooperación Técnica), responsable en otorgar acompañamiento especializado para la creación e implementación operativa de la «caja municipal», extendiendo así la etapa inicial enfocada únicamente en la Caja Piura. El propósito era edificar una red de créditos

municipales disponibles para estratos de escasos recursos que lograra, simultáneamente, robustecer la gestión de los municipios **provinciales**.

Peter Zeitingger, de origen germano y consultor, encabezó aquella delegación técnica, la cual dispuso del respaldo y la intervención de diversas administraciones locales, incluyendo la de la ciudad de Trujillo. Los permisos y el marco normativo para las cajas se establecieron durante 2 años<sup>25</sup>. Aquel experto permaneció en territorio nacional en calidad de consultor para dichas entidades concluyendo su labor hacia Mil novecientos noventa y cinco, ejerciendo un impacto notable en el esquema y su desarrollo. Se produjo una dinámica de retroalimentación constante en la que surgían aprendizajes diarios derivados de la puesta en práctica del modelo. Como muestra, el equipo del programa fundó un centro de formación para directivos y colaboradores de todas las cajas a nivel nacional, promoviendo el flujo de conocimientos y experiencias.

El esquema de dirección, que recibió un notable impacto del paradigma germano mediante la GTZ, determinaba que las determinaciones debían adoptarse de forma colegiada en tres vertientes gerenciales distintas (administración, finanzas y créditos). Cada una de estas áreas poseía su propia competencia y

---

25 Cada caja pasa por un proceso individual para su creación formal y posterior puesta en march.

atribuciones; no obstante, las resoluciones de gran trascendencia se resolvían de manera coordinada y conjunta.

Un elemento vanguardista consistió en la conformación de un ente ad hoc para la redacción de la normativa interna de toda la red de cajas: la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), cuyo consejo directivo es designado de forma colegiada por la totalidad de sus integrantes. La función de la FEPCMAC radica en fiscalizar y brindar consultoría a las instituciones municipales para impulsar su evolución y expansión, sumado a la definición de las reglas internas del sistema global. El grupo consultor de la GTZ propuso la creación de una organización matriz responsable de monitorear el desarrollo equilibrado de todas las entidades y asegurar la sana concurrencia entre las mismas.

A cada caja se le otorgó una demarcación territorial determinada para sus actividades, bajo una premisa de ayuda mutua, mientras que la FEPCMAC asumía la responsabilidad de normar y fiscalizar la red para asegurar su correcto desempeño..

Hoy en día, el esquema de la caja municipal conserva sus rasgos fundacionales: un régimen de crecimiento progresivo hacia transacciones de mayor sofisticación; el fomento del ahorro; un riguroso profesionalismo en la

dirección y estructura; la calificación de créditos fundamentada en el contacto directo con el usuario en su entorno; y la autonomía normativa junto al impulso de una evolución uniforme mediante un ente rector del sistema.

#### **2.3.4.- Situación Actual y a Futuro**

En el presente, el escenario de las microfinanzas ha atravesado una notable liberalización. A partir del año 2002, se reformó el marco legal y se suprimió la restricción de intervenir en localidades donde otras instituciones ya contaban con sedes, lo que implica que en la actualidad pueden gestionar sus operaciones en cualquier territorio. La Caja Trujillo fue la precursora en emplear la nueva normativa al inaugurar una agencia en la región de Chiclayo. A raíz de ello, se ha suscitado una intensa rivalidad comercial. No obstante, en perspectiva, esta resultó ser una decisión acertada, dado que el rubro ha florecido en la totalidad de las cajas.

Por otro lado, también se manifiesta una rivalidad con la banca tradicional. Inicialmente, las cajas se dirigieron de forma deliberada hacia un sector del mercado que no despertaba el interés de la banca comercial y nunca pretendieron competir con ella. Sin embargo, cuando los bancos advirtieron el rendimiento financiero obtenido en nichos previamente desestimados, iniciaron la oferta de soluciones crediticias especializadas y establecieron divisiones específicas destinadas a conducir aquel inédito modelo de gestión.

Dicha coyuntura de rivalidad comercial en aumento exige una estructuración más sólida y una

optimización en la gestión de mercadeo. Existen horizontes prometedores. Un ejemplo que evidencia tal trayectoria ascendente lo constituye la Caja Arequipa, la cual ascendió hacia el liderazgo dentro del ranking microfinanciero nacional, ubicación que por periodos prolongados se disputaron las CMAC Piura y Trujillo, en tanto que la institución arequipeña se mantenía históricamente en la tercera posición<sup>26</sup>.

La Caja Arequipa puso en marcha una táctica audaz para expandir su red de agencias a nivel nacional, diversificar su portafolio de servicios —más allá del microcrédito— y dirigirse al segmento de las medianas empresas mediante el incremento en la magnitud de las facilidades crediticias otorgadas.

La CMAC Trujillo ha adoptado acciones análogas frente a aquellas demás entidades del sistema, y para contender deberá valerse de sus ventajas competitivas. La institución goza de un posicionamiento privilegiado en su localidad natal y en la región de La Libertad; su robusta situación se vincula además con la fidelidad de sus usuarios y el sentido de pertenencia que estos experimentan. En la banca convencional, el usuario representa únicamente un dato numérico procesado por estructuras sistémicas, en contraste con la gestión en cajas municipales, donde la persona se erige como prioridad central.

Del mismo modo, la CMAC Trujillo ha

---

<sup>26</sup> Información disponible en el sitio web de la SBS. Las cifras sobre el ranking de participación en el mercado se encuentran en : SBS. 2012. Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio de las Cajas Municipales. SBS, Lima; para obtener información de otros años, vea: SBS. 2012. Boletín Estadístico de Cajas Municipales. SBS, Lima; y FECPCMAC. 2012. CMAC en Cifras. FECPCMAC, Lima.

diversificado su cartera de productos. Bajo el escenario actual, la representatividad de las colocaciones en cartera se enfoca al consumo (financiamientos dirigidos a micro o medianas empresas dedicadas a la producción o comercialización de bienes de demanda masiva) y al crédito hipotecario, el cual representa una incursión reciente. Frente al crecimiento del sector inmobiliario en la nación, la Caja Trujillo ha introducido una modalidad inédita de préstamo orientado a la edificación de establecimientos mercantiles; manteniendo la vanguardia en sus procesos, estos créditos se encuentran vinculados a contratos de adquisición de dichos inmuebles.

Aunque el colapso financiero internacional de 2009 repercutió sobre el mercado interno peruano, el enfriamiento económico resultó moderado y relativamente corto. Sin embargo, tanto las instituciones bancarias como el rubro microfinanciero sufrieron el impacto; al reducirse la solvencia de los usuarios, los márgenes de beneficio disminuyeron. La Caja Trujillo implementó acciones para sanear su situación financiera, para lo cual efectuó la venta de una fracción de su cartera deteriorada. Asimismo, inició un proceso de introspección y fortaleció su estructura interna, controlando los gastos operativos mediante la gestión de las tasas pasivas, las cuales superaban las ofrecidas por la banca tradicional.

En este escenario, la totalidad de las cajas debieron efectuar un reajuste para alcanzar niveles operativos de mayor competitividad. Ante la persistente y ascendente rivalidad, un factor contingente crítico al que se exponen las cajas municipales representa la eventual injerencia política derivada de su estrecha relación

respecto a la administración edilicia, la cual lidera actualmente el consejo directivo. Una vía para mitigar esta problemática es la transición hacia el accionariado público. En periodos previos, las tentativas de apertura de capital se eludieron precisamente por intereses partidarios. De igual manera, la configuración orgánica vigente de la alta dirección conlleva riesgos: contar con tres ejes gerenciales sin una instancia unificada puede suscitar inconvenientes en términos de eficiencia y efectividad. Del mismo modo, el reclutamiento del directorio se encuentra expuesto a factores o compromisos políticos; para lograr mesas directivas de mayor perfil técnico, resultaría indispensable reformar dichos procesos. Pese a ello, las cajas municipales y el ecosistema microfinanciero global poseen horizontes de progreso favorables. En palabras de Boris Itzkovich, quien fuera presidente del directorio de la Caja Trujillo, «siempre habrá personas que emprendan y siempre existirá la posibilidad de gestar nuevas unidades de negocio». Conforme el país se expande, también se incrementa la población con nuevos estratos de emprendedores y microempresas. Este dinamismo tiene la capacidad de perdurar, siempre que se mantenga la estabilidad macroeconómica del Perú

### **CAPITULO III: INFORMACION METODOLOGICA**

#### **3.1.- HIPÓTESIS**

**HI:** El otorgamiento abusivo de créditos y la falta de estudio de la solvencia económica – patrimonial del cliente (deudor), es una causa generadora de morosidad crediticia y afecta al mercado financiero.

**HO:** El otorgamiento abusivo de créditos y la falta de estudio de la solvencia económica – patrimonial del cliente (deudor), NO es una causa generadora de morosidad crediticia y afecta al mercado financiero.

**HA:** El otorgamiento abusivo de créditos y la falta de estudio de la solvencia económica – patrimonial del cliente (deudor), PODRÍA ser causa generadora de morosidad crediticia y afecta al mercado financiero.

### 3.2.- VARIABLES

#### 3.2.1.- Variable independiente

| VARIABLE INDEPENDIENTE                                                                                   |                                                                                                      |                      |                  |                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Variable                                                                                                 | Indicadores                                                                                          | Sub indicadores      | Índices          | Técnicas                                                              |
| "Otorgamiento abusivo de créditos y la falta de solvencia económica - patrimonial del cliente (deudor)". | * Casos en los que no se valoró debidamente la solvencia económica – patrimonial del cliente deudor. | Crédito Hipotecario. | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                                                                          |                                                                                                      | Crédito Personal.    | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                                                                          |                                                                                                      | Crédito MYPE.        | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                                                                          |                                                                                                      | Crédito Hipotecario. | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                                                                          | * Casos en los cuales se ha incurrido en morosidad crediticia.                                       | Crédito Personal.    | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                                                                          |                                                                                                      | Crédito MYPE.        | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                                                                          |                                                                                                      | Crédito Hipotecario. | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                                                                          |                                                                                                      | Crédito Personal.    | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |

#### 3.2.2.- Variable Dependiente

| VARIABLE DEPENDIENTE                                         |                                                    |                      |                  |                                                                       |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Variable                                                     | Indicadores                                        | Sub indicadores      | Índices          | Técnicas                                                              |
| "Morosidad crediticia y la afectación al mercado financiero" | Balance económico correspondiente al periodo 2012. | Crédito Hipotecario. | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                              |                                                    | Crédito Personal.    | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                              |                                                    | Crédito MYPE.        | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                              |                                                    |                      |                  |                                                                       |
|                                                              | Balance económico correspondiente al periodo 2013. | Crédito Hipotecario. | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                              |                                                    | Crédito Personal.    | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                              |                                                    | Crédito MYPE.        | Agencia Chiclayo | * Fichaje a documentación.<br>* Entrevista a Sectoristas de Créditos. |
|                                                              |                                                    |                      |                  |                                                                       |

#### IV.- MARCO METODOLÓGICO

##### 4.1.- Diseño de la contrastación de hipótesis

En el presente trabajo, para evidenciar la relación causal que se propone en la hipótesis, se empleará el método científico. En una primera fase, este método incluye describir el fenómeno objeto de investigación; en este caso, consiste en reunir toda la información existente sobre morosidad crediticia y examinar todos los casos (concesiones de créditos) en los que no se pagaron a tiempo los créditos otorgados, ya sean estos hipotecarios, personales o de MYPES. Después se realizará un análisis de los datos obtenidos y descritos, siguiendo el método de la abstracción científica, con el fin de determinar la esencia del problema y poder describirlo con un criterio científico que apoye la mejora de nuestra dimensión normativa.

##### 4.2.- Población y muestra

###### 4.2.1.- Población

El conjunto de usuarios finales beneficiarios de productos financieros, bajo la condición de sujetos naturales o jurídicos, constituye la población. Estos suman NN del Distrito Chiclayo, así como de la provincia y del departamento de Lambayeque.

#### 4.2.2.- Muestra

##### TAMAÑO DE LA MUESTRA PRELIMINAR:

$$n = \frac{Z^2(p)(q)}{e^2}$$

$$n = \frac{2.06^2(0.6)(0.2)}{(0.04)^2}$$

$$n = 1.018464$$

$$n = 636,54$$

$$0.0016$$

$$n = 637.$$

##### AJUSTE DE LA MUESTRA:

$$N_0 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{n}}$$

$$N_0 = \frac{637}{1 + \frac{637-1}{100}}$$

$$N_0 = 637$$

$$7,36$$

$$N_0 = 86,548913043$$

$$N_0 = 87$$

#### 4.3.- Materiales, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

##### 4.3.1.- Tipo y nivel de investigación

###### 4.3.1.1.- Tipo

Descriptivo - No experimental transaccional, el cual emplea métodos estadísticos, inductivo-deductivo y de análisis y síntesis.

#### **4.3.1.2.- Nivel**

Documental, histórico.

#### **4.3.2.- Técnica de la recolección de datos**

Para la obtención de los datos necesarios para el investigador en esta investigación, se necesita aplicar o acudir a las siguientes variables.:

##### **4.3.2.1.- Técnicas**

**a.- Fichaje.-** Se emplearán:

- Fichas bibliográficas destinadas al registro de fuentes.
- Fichas documentales orientadas a la recolección informativa mediante.
- Fichas de trabajo de campo útiles al consignar observaciones junto con registros de datos obtenidos mediante la entrevista.

**b.- Observación.** - Se realizará en la agencia Chiclayo de la Caja Municipal de Trujillo y será directa, no participante.

**c.- Encuesta.** - Se llevará a cabo una encuesta mediante la formulación de preguntas, las cuales serán dirigidas a los sectoristas encargados de la concesión de créditos y al representante de la organización.

**d.- Entrevista.** - Entrevista que se realizará mediante un diálogo basado en preguntas ya establecidas, enfocadas en el perfil del representante institucional.

#### **4.3.2.2.- Instrumentos**

**a.- Fichaje.-** Como instrumento empleará fichas bibliográficas y de contenido bajo los modelos referidos anteriormente.

**b.- Observación.-** La guía de observación se utilizará como herramienta.

**c.- Encuesta.-** El cuestionario será el instrumento utilizado.

**d.- Entrevista.-** La guía de entrevista será utilizada como instrumento.

#### **4.4.- Métodos y Procedimientos para la recolección de datos.**

Refiere a los procedimientos de gabinete y de campo ejecutados por la autoría con la finalidad de recopilar la información necesaria para examinar el problema.

#### **4.5.- Análisis estadísticos de los datos.**

Para examinar los datos obtenidos de la investigación, se utilizaron las técnicas siguientes:

- Evaluación de documentos
- Investigación
- Concordancia entre fuentes
- Tabulación de tablas con cifras y porcentajes
- Creación de gráficos
- Otras opciones.

## V.- ASPECTOS ADMINISTRATIVO

### 5.1.- Cronograma de actividades

De acuerdo con el siguiente detalle y utilizando el diagrama de Gantt, la presente investigación se llevará a cabo durante dos años, comenzando en enero de 2012 hasta diciembre de 2013.

| TIEMPOS<br>ETAPAS               | 2014 |      |     |     |     |     | 2015 |     |     |    |     |     |
|---------------------------------|------|------|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|----|-----|-----|
|                                 | Jul  | Agos | Sep | Oct | Nov | Dic | Ene  | Feb | Mar | Ab | May | Jun |
| 1.- Elaboración del Proyecto    | X    | X    | X   |     |     |     |      |     |     |    |     |     |
| 2.- Presentación del proyecto   |      |      | X   | X   | X   |     |      |     |     |    |     |     |
| 3.- Revisión bibliográfica      |      |      |     | X   | X   |     |      |     |     |    |     |     |
| 4.- Elaboración de instrumentos |      |      |     |     | X   |     |      |     |     |    |     |     |
| 5.- Aplicación de instrumentos  |      |      |     |     |     |     | X    | X   |     |    |     |     |
| 6.- Tabulación de datos         |      |      |     |     |     |     |      | X   |     |    |     |     |
| 7.- Elaboración del informe     |      |      |     |     |     |     |      |     | X   | X  |     |     |
| 8.- Presentación del informe.   |      |      |     |     |     |     |      |     |     | X  |     |     |
| 9.- Sustentación                |      |      |     |     |     |     |      |     |     |    | X   | X   |

### 5.2.- Presupuesto

### 5.3.- Financiamiento.

Los investigadores se hacen cargo del presupuesto de la investigación.



## **VI.- Referencia Bibliográficas.**

### **6.1.- Bibliografía**

1. “La Morosidad en la Caja Municipal De Ahorro y Crédito de Trujillo- Perú”, Recuperado el 28 de Agosto del 2013;<http://www.monografias.com>.
2. Tesis de Doctorado en Filosofía, Departamento de Agricultura y Desarrollo Económico de la Universidad Estatal Ohio.
3. Microeconomics of Banking. The MIT Press, USA.
4. Estudios Económicos. Banco Central de Reserva del Perú. Julio, 1999.
5. Ciclo crediticio, riesgo de crédito y regulación prudencial. Documento de Trabajo, 531. Banco de España.
6. Instituto de Estudios Peruanos, IEP - Lima, IEP, 2004. (Documento de Trabajo 133.
7. Banco Central de Reserva del Perú Concurso de Investigación para Jóvenes Economistas 2001-2002.
8. Revista de Facultad de Economía, BUAP. México, Año XI, N°33
9. Saurina, Jesús y V. Salas. 1998 “Determinantes de la Morosidad de las Cajas de Ahorro Españolas”. En Investigaciones Económicas. Vol. XXII, No 3. p.393 – 426.
10. Henry Fayol, en <http://dragodsm.com.ar/pdf/TERCERA-CLASE-CURSO-ESTRATEGIA-06-2011.pdf>
11. HILL, Charles y JONES, Gareth: Administración Estratégica, Colombia: Mc Graw Hill.
12. Martínez Villegas, Fabián. Planeación estratégica creativa. Ed. Pac. México, 1994.
13. El proceso estratégico: Edición Breve. 1ª. Edición. Prentice Hall. México, 1997
14. Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral, Pearson Education de México S.A Primera Edición (2006).

15. Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica: Planeación Y Gestión: Teoría Y Metodología 5ta Edición. Editorial 3R Editores.
16. Tesis de Doctorado en Filosofía, Departamento de Agricultura y Desarrollo Económico de la Universidad Estatal Ohio.

## 6.2.- Linkografía

1. [http://www.grade.org.pe/wpcontent/uploads/130412\\_ECO\\_Mic\\_BRIEF4\\_Esp.pdf](http://www.grade.org.pe/wpcontent/uploads/130412_ECO_Mic_BRIEF4_Esp.pdf)
2. [www.sbs.gob.pe/principal/categoria/cajasmunicipales/1742/c-1742](http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/cajasmunicipales/1742/c-1742)